



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Clima organizacional de la institución educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, del distrito de Lima, Perú, año 2017.

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

AUTORA:

Br. Gálvez Robles, Luisa Eleuteria

ASESOR:

Mg. Bonilla Asalde, César Antonio

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales y Médicas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Administración del Talento Humano

PERÚ - 2017

Dr. Edwin Martínez López
Presidente

Mgtr. César Garay Ghilardy
Secretario

Mgtr. Santiago Gallarday Morales
Vocal

Dedicatoria

A Dios, por su amor infinito. A mi madre Irene Robles Acevedo de Gálvez y a mi hija Karla La Rosa Gálvez, que son los seres que sé que siempre estarán acompañándome con su amor y cariño.

Luisa.

Agradecimiento

Primero agradecer a Dios por escucharme y darme la salida en cada obstáculo presentado en el desarrollo de esta investigación.

A los maestros de la Escuela de Posgrado que hicieron posible la culminación de esta tesis.

Por las facilidades concedidas, durante todas las etapas de la investigación, a los directivos de la I. E. “Nuestra Señora de Montserrat”.

Luisa.

Declaración Jurada

Yo, Luisa Gálvez Robles, estudiante del Programa de Gestión Pública de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI 07480681, con la tesis titulada “Clima organizacional de la institución educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, del distrito de Lima, Perú, año 2017”

Declaro bajo juramento que:

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

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

Lima, Marzo del 2017.

Luisa Gálvez Robles
DNI 07480681

Presentación

Señores miembros del Jurado, presento ante ustedes la Tesis titulada “Clima organizacional de la institución educativa Nuestra Señora de Montserrat, del distrito de Lima, Perú, año 2017”, con el fin de determinar cuál es el nivel de clima organizacional que reina en la institución educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, en cumplimiento del Reglamento de grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Grado Académico de Maestra en Gestión Pública. Este se encuentra conformado por seis capítulos:

El Capítulo I, titulado planteamiento del problema, contiene la realidad problemática, la formulación del problema, la justificación y los objetivos.

El Capítulo II, titulado marco teórico, presenta la fundamentación teórica estructurada por los antecedentes, las bases teóricas, el marco teórico y la perspectiva teórica.

El Capítulo III, titulado hipótesis y variables, expone la identificación de la variable, la descripción conceptual y operacional de la variable y la operacionalización de la misma.

El Capítulo IV, titulado marco metodológico, expone la metodología utilizada durante el desarrollo del estudio, constituida por el tipo de la investigación, población, muestra, técnica e instrumento de recolección de los datos, validez, confiabilidad, procedimiento de recolección de datos, método de análisis e interpretación de datos y consideraciones ética de la investigación.

Capítulo V, titulado resultados, donde se expone la presentación de los resultados, los que son analizados e interpretados.

Capítulo VI, titulado discusión, donde se expone, explica y discute los resultados de la investigación. Además, se presenta las conclusiones, las recomendaciones, las referencias bibliográficas y los anexos utilizados durante el proceso investigativo.

Esperando alcanzar la aprobación de dicho Informe de investigación.

Índice de contenidos

	Pág.
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración jurada	v
Presentación	vi
Índice de contenidos	vii
Lista de tablas	x
Lista de figuras	xii
Resumen	xiii
Abstract	xiv
Introducción	xv
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1. Realidad problemática	17
1.2. Formulación del problema	19
1.3. Justificación, relevancia y contribución	21
1.4. Objetivos	22
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	24
2.1. Antecedentes	25
2.2. Marco teórico	29
CAPÍTULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES	44
3.1. Hipótesis	45
3.2. Identificación de la variable	45
3.3. Descripción de las variables	45
3.4. Operacionalización de la variable	46
CAPÍTULO IV MARCO METODOLÓGICO	47
4.1. Tipo de investigación	48
4.2. Población, muestra y muestreo	48

4.3. Criterios de selección	49
4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	49
4.5 Validación y confiabilidad del instrumento. Ficha técnica.	50
4.6. Procedimientos de recolección de datos	53
4.7. Métodos de análisis de datos e interpretación de datos	53
4.8. Consideraciones éticas	54
CAPÍTULO V RESULTADOS	55
5.1. Presentación de resultados	56
CAPÍTULO VI DISCUSIÓN	74
CONCLUSIONES	78
RECOMENDACIONES	82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85
ANEXOS	88
Anexo 1. Artículo científico	89
Anexo 2. Matriz de consistencia	100
Anexo 3. Cuestionario del clima organizacional	102
Anexo 4. Validaciones del instrumento del clima organizacional	104
Anexo 5. Base de datos	110
Anexo 6. Autorización	112

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Herramientas o métodos de diagnóstico del clima organizacional	36
Tabla 2. Definiciones de clima organizacional	37
Tabla 3. Matriz de operación de la variable clima organizacional	46
Tabla 4. Distribución de los docentes de inicial, primaria y secundaria	49
Tabla 5. Técnica de recolección de datos	49
Tabla 6. Instrumento de recolección de datos	50
Tabla 7. Calificación del instrumento de la validez de contenido a través de juicio de expertos	51
Tabla 8. Resumen del procesamiento de los casos	51
Tabla 9. Confiabilidad del instrumento	52
Tabla 10. Baremo del total de ítems	53
Tabla 11. Baremo del total de ítems por niveles	53
Tabla 12. Niveles y rangos de las dimensiones de clima organizacional	54
Tabla 13. Frecuencia de las escalas y valores del liderazgo	56
Tabla 14. Descripción de los niveles del liderazgo	56
Tabla 15. Frecuencia de las escalas y valores de innovación	57
Tabla 16. Descripción de los niveles de innovación	57
Tabla 17. Frecuencia de las escalas y valores de recompensa	58
Tabla 18. Descripción de los niveles de recompensa	59
Tabla 19. Frecuencia de las escalas y valores de confort	60
Tabla 20. Descripción de los niveles de confort	60
Tabla 21. Frecuencia de las escalas y valores de estructura	61
Tabla 22. Descripción de los niveles de estructura	62
Tabla 23. Frecuencia de las escalas y valores de toma de decisiones	63
Tabla 24. Descripción de los niveles de toma de decisiones	63
Tabla 25. Frecuencia de las escalas y valores de comunicación organizacional	64
Tabla 26. Descripción de los niveles de comunicación organizacional	64

Tabla 27. Frecuencia de las escalas y valores de remuneración	65
Tabla 28. Descripción de los niveles de remuneración	66
Tabla 29. Frecuencia de las escalas y valores de identidad	67
Tabla 30. Descripción de los niveles de identidad	67
Tabla 31. Frecuencia de las escalas y valores de conflicto y cooperación	68
Tabla 32. Descripción de los niveles de conflicto y cooperación	69
Tabla 33. Frecuencia de las escalas y valores de motivación	70
Tabla 34. Descripción de los niveles de motivación	70
Tabla 35. Descripción de los niveles del clima organizacional	71
Tabla 36. Descripción de los niveles del clima organizacional y sus dimensiones	73

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Esquema sobre clima organizacional de Litwin y Stinger, 1968.	31
Figura 2. Esquema sobre clima organizacional al de Schneider y Hall, 1982.	31
Figura 3. Esquema sobre clima organizacional de Schneider y Hall, 1982.	32
Figura 4. Descripción de los niveles del liderazgo	56
Figura 5. Descripción de los niveles de innovación	58
Figura 6. Descripción de los niveles de recompensa	59
Figura 7. Descripción de los niveles de confort	61
Figura 8. Descripción de los niveles de estructura	62
Figura 9 Descripción de los niveles de toma de decisiones	63
Figura 10. Descripción de los niveles de comunicación organizacional	65
Figura 11. Descripción de los niveles de remuneración	66
Figura 12. Descripción de los niveles de identidad	68
Figura 13. Descripción de los niveles de conflicto y cooperación	69
Figura 14. Descripción de los niveles de motivación	71
Figura 15. Descripción de los niveles del clima organizacional	72

Resumen

Esta investigación titulada “Clima organizacional de la institución educativa Nuestra Señora de Montserrat, del distrito de Lima, Perú, año 2017”, tuvo como objetivo determinar el nivel de clima organizacional de la mencionada institución educativa, según la apreciación de los docentes de la institución educativa en mención.

Se utilizó una metodología de investigación descriptiva simple. La población y muestra censal involucró a 80 docentes de los niveles inicial, primaria y secundaria, utilizando un cuestionario de 28 ítems, empleando la escala de Likert con 4 opciones de respuesta, aplicándose la técnica de la encuesta; a través de las cuales se exploró 11 dimensiones del clima organizacional. Para medir la confiabilidad del instrumento se empleó el coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual dio un resultado de 0.807.

Al procesar los resultados se pudo determinar por niveles el clima organizacional y sus dimensiones en inadecuado, moderado y adecuado. Concluyéndose que el 51.2% percibe un nivel moderado y el otro 48.8% percibe un nivel adecuado del clima organizacional. De las once dimensiones, se percibió un nivel adecuado sólo en cuatro dimensiones: estructura, comunicación, identidad y motivación. Siendo necesario implementar un plan de mejora.

Palabras claves: Clima organizacional, comportamiento, motivación, percepción.

Abstract

This research entitled "Organizational climate of the educational institution of Our Lady of Montserrat, Lima, Peru, 2017", had as objective to determine the level of organizational climate of the aforementioned educational institution, according to the appreciation of the teachers of the institution Educational in mention.

A simple descriptive research methodology was used. The population and census sample involved 80 teachers from the initial, primary and secondary levels, using a questionnaire of 28 items, using the Likert scale with 4 response options, applying the survey technique; through which 11 dimensions of the organizational climate were explored. To measure the reliability of the instrument was used the Cronbach Alpha coefficient, which gave a result of 0.807.

By processing the results, the organizational climate and its dimensions in inappropriate, moderate and adequate could be determined by levels. It was concluded that 51.2% perceived a moderate level and the other 48.8% perceived an adequate level of the organizational climate. Of the eleven dimensions, an adequate level was perceived only in four dimensions: structure, communication, identity and motivation. It is necessary to implement an improvement plan.

Key words: Organizational climate, behavior, motivation, perception.

Introducción

Hoy en día nuestra educación se encuentra en constante evaluación, preparación e implementación de nuevas políticas, en mejora de la enseñanza aprendizaje de nuestros educandos, de evaluación y perfeccionamiento de toda la comunidad educativa como son directivos, docentes y personal administrativo (servicio). Para que una institución se encamine bien es necesario una buena gestión del director, capaz de ser un líder que guíe, comparta, se preocupe por las personas y se involucre como uno más en el cumplimiento de las metas institucionales, que conlleve a crear un clima organizacional adecuado entre todos, teniendo como resultado brindar una educación de calidad.

Es por ello, que la gestión directiva es muy importante para encaminar saludablemente a todos los actores de la política educacional, como son docentes, personal administrativo (servicio) y sus relaciones con el entorno, para hacer de la gestión diaria una labor agradable que motivan a todos, a un clima organizacional saludable. Por tanto urge la necesidad de conocer el nivel de clima de la institución educativa en mención.

Visto de esa forma, el objetivo del presente estudio es determinar cuál es el nivel en que se encuentra (adecuado, moderado e inadecuado) el clima organizacional y sus once dimensiones: liderazgo, innovación, recompensa, confort, toma de decisiones, remuneraciones, conflicto – cooperación, estructura, comunicación, identidad y motivación. Aplicándose un cuestionario como instrumento a los docentes de la institución educativa.

La autora.

I. Planteamiento del problema

1.1 Realidad problemática

Cada institución educativa es un mundo diferente a otro, en donde se cohesionan aspectos personales, culturales, funcionales, físicos, cada uno con características, propias, donde el clima pese a ser muy importante está condicionado a ellos, por cuanto determinan el éxito de metas y objetivos con el fin de lograr una educación de calidad.

Es por eso que los gobiernos latinoamericanos hoy en día propician cambios con miras de mejorar la educación.

Viloria (2007) señaló “han prestado atención al clima de las organizaciones escolares, pues el nivel del ambiente influye en las mismas afectando sus operaciones” (p.13).

De lo anteriormente señalado se entiende que el clima adecuado es muy importante en una institución educativa, ya que depende del clima para que los actores, ya sea docentes, personal directivo y administrativo (servicio) trabajen en armonía y puedan dar lo mejor de sí, con el fin de cumplir con las metas y objetivos. Mucho influye el manejo adecuado del equipo de trabajo por parte del director, donde él se tiene que implicar; motivándolos, involucrándolos y comprendiéndolos en su labor diaria y así puedan responder eficientemente con su entorno, proporcionando cada uno, un trabajo de calidad.

Brunet, (1987), citado por Rojas, señaló:

El clima organizacional es la percepción que posee el individuo de la empresa para la cual trabaja y la opinión formada en términos de autonomía individual, grado de estructura, obligación exigida por el puesto, tipo de recompensas, consideraciones, agradecimiento y apoyo (p. 23).

De lo mencionado se deduce que el concepto que tiene un trabajador sobre el clima organizacional, depende de dos factores, del que percibe en forma general y el que se forma individualmente, dependiendo de la labor que hace, de la motivación y el reconocimiento que este tenga, generando en él un clima adecuado o inadecuado.

Chiavenato (2004), expresó:

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, ligado al grado de motivación del personal, e indica de manera específica las propiedades del medio ambiente de trabajo; es decir, aquellos aspectos de la organización, los cuales desencadenan diversos tipos de motivación entre sus miembros (p.261).

Según Chiavenato (2004), el clima organizacional es lo que percibe el docente, de acuerdo a la percepción interna, específicamente lo que observa en su medio ambiente de trabajo, como ruido, iluminación, higiene, ventilación; lo que resulta motivante, o lo contrario en su comportamiento y su rendimiento, entre sus miembros.

De acuerdo con el Proyecto Educativo Nacional al 2021, elaborado por el Consejo Nacional de Educación, las instituciones educativas están cambiando y mejorando, ya que se exige personas capacitadas y comprometidas, en el logro de los objetivos propuestos.

Hoy en día se busca personal directivo capaz de desempeñarse cabalmente, en busca de mejorar la calidad educativa, en donde labora, capacitando, motivando y ayudando a todo su personal a cargo, en busca de un profesional excelente y por consiguiente lograr alcanzar la calidad educativa.

Una rápida exploración bibliográfica de los estudios sobre el clima de las escuelas en nuestro país, nos revela que no se ha dado la suficiente importancia al clima organizacional en las escuelas. Esto debido, a la prioridad asignada a los procesos pedagógicos en el aula.

Esta institución educativa brinda servicios de educación, nutrición y salud, desde el año 1987 por el fundador Pbro. Juan H. Serpa Meneses, en acuerdo suscrito entre la Parroquia de Montserrat y el Ministerio de Educación con R.M. N°

713-87 ED. La institución se encuentra en una zona urbana marginal, del distrito de Lima, limitando con el distrito del Rímac.

La cantidad de alumnos alcanzan aproximadamente los 2 140 estudiantes en los niveles de inicial, primaria y secundaria. El reto principal de esta institución consiste, en convertirse en la mejor institución educativa de la zona.

De lo dicho anteriormente, esta investigación surge de la necesidad de ejecutar un estudio del nivel de clima organizacional en la institución educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, cuyo objetivo principal es determinar cuál es el nivel en que se encuentra el clima organizacional (adecuado, moderado e inadecuado), según las apreciaciones de los docentes, en torno al mundo interno de su organización, ver cuáles son los factores que influyen desfavorablemente en el normal avance de la institución y cuáles son los factores favorables, que promueven y hacen de la gestión diaria una labor agradable para todos.

Las dimensiones a estudiar para tener una clara apreciación del clima organizacional de la institución son: liderazgo, innovación, recompensa, confort, estructura, toma de decisiones, comunicación organizacional, remuneración, identidad, conflicto y cooperación y motivación.

Así mismo se sostiene este tema de estudio al observar que no se han realizado investigaciones previas y al no existir demostraciones en la institución educativa; pero si existen apreciaciones personales o grupales del clima organizacional reinante dentro de esta institución y cómo afecta este al desempeño de los docentes.

Esta investigación servirá para ver que dimensiones se encuentran descuidadas y así poder fortalecerlas con acciones de mejoras, con el fin de optimizar elocuentemente la relación entre pares y favorecer una situación amistosa y desprendida de trabajo.

1.2. Formulación del problema

De la problemática planteada surge la siguiente interrogante de investigación:

Problema general:

¿Cuál es el nivel de clima organizacional de la institución educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, del distrito de Lima, Perú, año 2017?

Problemas específicos:

P.E.1. ¿Cuál es el nivel de liderazgo de la institución educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, del distrito de Lima, Perú, 2017?

P.E.2. ¿Cuál es el nivel de innovación de la institución educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, del distrito de Lima, Perú, 2017?

P.E.3. ¿Cuál es el nivel de recompensa de la institución educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, del distrito de Lima, Perú, 2017?

P.E.4. ¿Cuál es el nivel de confort de la institución educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, del distrito de Lima, Perú, 2017?

P.E.5. ¿Cuál es el nivel de estructura de la institución educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, del distrito de Lima, Perú, 2017?

P.E.6. ¿Cuál es el nivel de toma de decisiones de la institución educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, del distrito de Lima, Perú, 2017?

P.E.7. ¿Cuál es el nivel de comunicación de la institución educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, del distrito de Lima, Perú, 2017?

P.E.8. ¿Cuál es el nivel de remuneración de la institución educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, del distrito de Lima, Perú, 2017?

P.E.9. ¿Cuál es el nivel de identidad de la institución educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, del distrito de Lima, Perú, 2017?

P.E.10. ¿Cuál es el nivel de conflicto y cooperación de la institución educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, del distrito de Lima, Perú, 2017?

P.E.11. ¿Cuál es el nivel de motivación de la institución educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, del distrito de Lima, Perú, 2017?

1.3. Justificación, relevancia y contribución

Teórica

Se justifica teóricamente porque propicia la reflexión y el análisis en la concepción de clima organizacional, porque se abordan temas importantes, y porque propone un estudio profundo de once dimensiones, se conoce en mayor medida el comportamiento y en qué nivel se encuentra el clima y también porque dicha investigación servirá para estudios futuros.

También porque tiene base en el enfoque de síntesis, que es el más reciente sobre la descripción del clima organizacional desde el punto de vista estructural y subjetivo; cuyo principal autor es Litwin y Stringer (1968), quien señaló que el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.

Práctica

Esta investigación es práctica, porque es conveniente que los directivos de instituciones educativas asuman que el clima organizacional le permita al docente de aula una motivación por su trabajo, en consecuencia es necesario que se propicie un ambiente estimulante, puesto que motiva la actividad escolar y es la más productiva para todos los involucrados en los procesos de enseñanza – aprendizaje. Y también porque se toma las medidas pertinentes para abordar puntualmente y resuelve los aspectos desfavorables y potencia los aspectos favorables, que resultan de esta investigación.

Metodológica

Esta investigación tiene importancia metodológica ya que sirve como antecedente en investigaciones futuras que guarden relación con este tema, al mismo tiempo se justifica metodológicamente ya que brinda instrumentos confiables y válidos, que

pueden ser tomados en cuenta para medir el clima organizacional. También porque puede ser incorporada como herramienta de gestión y que sirva para la institución educativa.

Social

A nivel social el estudio se justifica porque nos permite percibir la forma de dirigir la institución educativa, que impulsa a lograr las metas deseadas, propiciando un clima favorable en las expectativas de la comunidad educativa.

Por otro lado la educación cumple una función social, debido a ello le permite educar a sus ciudadanos para servir mejor a la sociedad.

1.4. Objetivos

Objetivo General

Determinar el nivel de clima organizacional de la institución educativa “Nuestra Señora de Montserrat”.

Objetivos Específicos

O.E.1. Determinar el nivel de liderazgo de la institución educativa Nuestra Señora de Montserrat.

O.E.2. Determinar el nivel de innovación de la institución educativa Nuestra Señora de Montserrat.

O.E.3. Determinar el nivel de recompensa de la institución educativa Nuestra Señora de Montserrat.

O.E.4. Determinar el nivel de confort de la institución educativa “Nuestra Señora de Montserrat”.

O.E.5. Determinar el nivel de estructura de la institución educativa Nuestra Señora de Montserrat.

O.E.6. Determinar el nivel de toma de decisiones de la institución educativa Nuestra Señora de Montserrat.

O.E.7. Determinar el nivel de comunicación de la institución educativa Nuestra Señora de Montserrat.

O.E.8. Determinar el nivel de remuneración de la institución educativa Nuestra Señora de Montserrat.

O.E.9. Determinar el nivel de identidad de la institución educativa Nuestra Señora de Montserrat.

O.E.10. Determinar el nivel de conflicto y cooperación de la institución educativa Nuestra Señora de Montserrat.

O.E.11. Determinar el nivel de motivación de la institución educativa Nuestra Señora de Montserrat.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes

La revisión de diferentes tesis, documentales y bibliografías, permitió encontrar varios estudios relacionados a clima organizacional, de los que destaque los siguientes:

Nacionales

Entre los estudios realizados en nuestro país pueden citarse:

Del Rio, Munares y Montalvo (2013), estudió el *clima organizacional en trabajadores del Hospital General de Ica, Perú*, tuvo como objetivo identificar la percepción del Clima Organizacional en los trabajadores. Utilizó una metodología de investigación descriptiva transversal. La población y muestra estuvo conformada por 178 trabajadores del hospital, seleccionados mediante muestreo aleatorio proporcional a siete grupos ocupacionales. Se empleó como instrumento un cuestionario con 55 preguntas a través de las cuales se valoró el potencial humano, diseño organizacional y cultura organizacional, con sus 11 dimensiones. Se calificó como clima no saludable de 55 a 128, clima por mejorar de 129 a 202, y clima saludable de 203 a 275. Los resultados del clima organizacional percibido tuvieron un puntaje promedio de 164 es decir un clima por mejorar. El 12.9% percibió un clima saludable. De las 11 dimensiones, el clima que se percibió fue por mejorar, excepto en identidad, que obtuvo un clima saludable. Sin embargo, la identidad tuvo un clima por mejorar en el grupo ocupacional de enfermeras, técnicos, otros profesionales y artesanos. Concluyendo aplicar un plan de mejora e intervención para mejorar el entorno organizacional de la institución.

Aguado (2012), en la investigación titulada *clima organizacional de una institución educativa de Ventanilla, según la perspectiva de los docentes*, utilizó una metodología de investigación descriptiva simple. La población y muestra estuvo conformada por 57 docentes de primaria y secundaria. Se empleó el método cuantitativo; el instrumento y técnica se basaron en un cuestionario de encuesta, con una V de Aiken (.875). Teniendo un nivel aceptable en las dimensiones estructura, recompensa e identidad y un nivel regular en la dimensión relaciones, en relación al clima organizacional de los docentes. Se

concluye que existe un nivel aceptable de clima organizacional, donde los docentes piensan que su ambiente de trabajo les permite satisfacer sus necesidades y sus expectativas, aunque no en el nivel óptimo.

Soberón (2007), en la investigación titulada *clima organizacional en instituciones educativas privadas de Lima*, tuvo como objetivo describir la percepción del clima organizacional en los trabajadores. Utilizó una metodología de investigación descriptiva. La población incluía 4 instituciones del distrito de Breña y una muestra de 156 docentes de nivel primario y secundario. Se empleó para su estudio un test de clima organizacional desde la perspectiva del docente. Concluyendo que no hay un buen clima organizacional en dichas instituciones, además que la comunicación y expresión era inadecuado; la presencia de grupos de docentes conflictivos, alterando los valores y la comunicación asertiva. Concluyendo que el clima reinante no favorece un conveniente clima de enseñanza aprendizaje, creando un servicio de baja calidad.

Taboada (2006), en la investigación titulada *clima organizacional y el desempeño docente de instituciones educativas pertenecientes a Fe y Alegría*. Tuvo como objetivo investigar el desempeño docente, los valores y la ética del clima organizacional. Utilizó una metodología de investigación descriptiva correlacional. La población y muestra estuvo conformada por 55 participantes de tres instituciones educativas del sur de Lima. Se empleó un test de clima organizacional y una ficha de percepción del desempeño docente. Concluyendo que se correlacionan moderadamente los aspectos de planificación y ejecución, mientras que existe una alta correlación entre los factores evaluación y los valores, con respecto al clima organizacional. Quedando demostrado que los docentes asimilan los valores y asumen una conducta ética en su desempeño en las aulas, siendo el clima una guía para las acciones docentes, con respecto al fortalecimiento de la identidad, estructura y demás características institucionales.

Gómez (2001), estudió *el clima organizacional y el liderazgo en la gestión de una institución educativa*. El instrumento aplicado fue un cuestionario de liderazgo y un test de clima institucional. La población y muestra estuvo conformada por 56 participantes del nivel secundario. Los resultados señalan que

hay correlación significativa entre liderazgo y gestión, y que la consolidación de las relaciones y recompensa o consideraciones del director o grupo jerárquico a los docentes o empleados es muy importante para mejorar el clima organizacional. Concluye que hay que preparar y capacitar a los que conducen las instituciones, es decir a los directores, para beneficio institucional.

Martínez (2001), en la investigación titulada *liderazgo en el proceso del centro educativo y el clima institucional*. Utilizo una metodología de investigación descriptiva correlacional. La población y muestra fue de 110 participantes del nivel secundario. La técnica e instrumento usado fue un cuestionario de encuesta. Los resultados demuestran que existe relación entre la productividad directriz y la capacidad personal del Director. Concluyendo que las deficiencias funcionales y de organización se deben precisamente a una falta de liderazgo, iniciativa y conocimiento de la administración del director de la institución, siendo de vital importancia el liderazgo eficiente y eficaz en la gestión educativa.

Internacionales.

Entre los estudios realizados pueden citarse los siguientes:

Alcalá (2011), en su investigación titulada *clima organizacional en una Institución Pública de Educación Superior de San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca, México*, se aplicó como instrumento, un cuestionario de 53 ítems, distribuidos en 9 dimensiones de Liwin y Stringer. La población y muestra fueron 111 trabajadores del área administrativa y académica. De los resultados se desprende que los trabajadores tienen una buena percepción de la institución. Sin embargo, en las variables recompensa y conflictos, se detectó que existe una percepción regular del clima.

Corona (2006), estudió *la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en instituciones educativas de Puebla*. Utilizó una metodología de investigación correlacional. La población y muestra fue de 220 docentes. El instrumento fue un cuestionario. Los resultados arrojan un clima organizacional inadecuado en el liderazgo autoritario, sin embargo fomentaba a nivel pedagógico

mayor producción docente; en tanto había un clima organizacional un tanto distendido en el liderazgo democrático, generando la creatividad en los docentes. Concluyendo que existe una alta correlación entre el liderazgo autoritario y el clima organizacional explotador, y una correlación moderada entre el liderazgo democrático y el clima organizacional participativo.

González (2006), en su investigación titulada *clima organizacional*. La población y muestra fue de 220 docentes de los niveles primario y secundario, empleando la escala de clima organizacional de Mitchel. Concluyendo que el 50% de los docentes percibía un clima autoritario, mientras que el otro 50% apreciaba un clima participativo en su institución. Por otro lado, el 58 % de los profesores establecían que el clima ideal era el participativo pleno, mientras que el otro 42% establecía como clima ideal el participativo consultivo en su institución.

Castrillón (2005), en la investigación titulada *clima organizacional en instituciones privadas y públicas*, su estudio fue descriptivo. La población y muestra constó de 5 instituciones educativas públicas y 5 instituciones educativas privadas del Puerto Ordaz de Venezuela, tomándose de cada una 20 directores, 20 directores académicos y 20 administradores. El instrumento fue un cuestionario de clima organizacional de Robbins y Marchant. Los resultados fueron que en las instituciones educativas privadas el clima organizacional era favorable, siendo la dimensión favorable la de cooperación y en las instituciones educativas públicas la dimensión de la comunicación y liderazgo eran desfavorables.

Fernández (2005), en la investigación titulada *clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay*, cuyo objetivo fue describir quienes y como se utilizaban los informes concebidos por los sistemas de evaluación externa de aprendizaje en el nivel primario de ambos países. Utilizo una metodología de investigación comparativa de clima organizacional entre México y Uruguay. La población incluía 106 y 162 escuelas públicas entre urbanas y rurales respectivamente, con una muestra de 1272 entre maestros y directores de México y Uruguay. El instrumento fue un cuestionario. Se muestra

en los resultados un nivel regular - medio de clima organizacional en ambos países. Concluyendo que repercute de forma diferente las evaluaciones de aprendizaje, el abandono y las conductas violentas, dependiendo del grado de clima organizacional existente.

Molina, Montejo y Ferro (2003), en la investigación titulada *evaluación del clima organizacional educativo en una institución de educación superior*, tuvo como objetivo estudiar el Clima Organizacional Educativo en la Fundación Universitaria del Área Andina seccional de Bogotá. Utilizo un diseño descriptivo. La población y muestra involucró a 855 estudiantes, 106 docentes y 93 personal administrativo de los programas presenciales. El instrumento fue un cuestionario de 139 ítems para maestros, 97 ítems para escolares y 97 ítems para el personal administrativo, en una escala de Likert de 5 grados de respuesta. En los resultados se aprecia que el clima educativo tiene una tendencia optimista, pero hay algunas variables que deben ser intervenidas con antelación para optimizar. Se concluye que las variables a mejorar en la Fundación Universitaria son el ambiente físico, la infraestructura y la equidad en las gratificaciones.

Rivera (2000), en la investigación titulada *clima organizacional de unidades educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa de Antofagasta - Chile*, tuvo como objetivo establecer la relación entre el clima organizacional y la puesta en marcha de la reforma educativa. Utilizó una metodología de investigación correlacional. La población y muestra estuvo conformada por 65 docentes y 150 estudiantes de los niveles de enseñanza básica y media, utilizando el test de Likert. Los resultados indican la existencia de un clima regular con tendencia alta en dichas unidades educativas. Concluyendo que el trabajo en equipo y el liderazgo son importantes en la gestión educativa y decisivas en la buena implementación de la reforma educativa.

2.2. Marco teórico

Enfoques y modelos sobre el clima organizacional

Los enfoques teóricos sobre el clima organizacional, son los siguientes:

La taxonomía de Tagiuri.

Tagiuri (1968), las dimensiones de clima incluyen: (i) Ecología, estudia las características materiales y físicas de la institución, estudia las siguientes variables, características del centro, condiciones físicas y estructura organizativa, (ii) Medio, tiene que ver con las características de las personas. En este caso los componentes básicos son los profesores y los alumnos, ellos determinan el medio de la institución, entre sus variables destacan, estabilidad, formación docente, moral del estudiante, experiencia docente, personalidad y conducta del director, (iii) Sistema social, dimensión relacionada a las relaciones e interacciones de las personas y grupos de la institución, entre sus variables destacan la comunicación, la participación, la toma de decisiones compartidas, la libertad, la democracia, las oportunidades en actividades extracurriculares y la participación, (iv) Cultura, tiene que ver con los valores y las creencias, entre sus variables destacan las normas, la disciplina, la competitividad y apertura a la innovación (p.7).

Modelo de Litwin y Stinger (1968)

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima o ambiente organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etcétera.

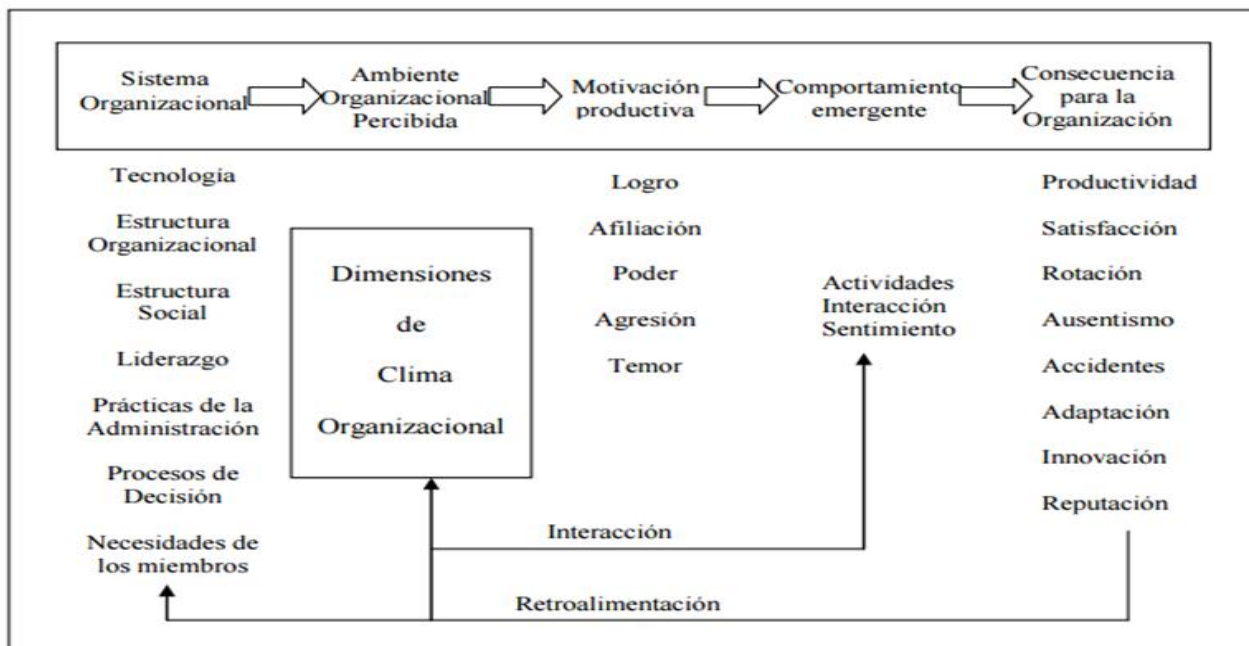


Figura 1. Esquema sobre Clima organizacional de Litwin y Stinger, 1968.

Schneider y Hall, 1982 medio laboral.



Figura 2. Esquema sobre Clima organizacional de Schneider y Hall, 1982.

El comportamiento depende de las percepciones que tenga el personal sobre estos factores. Y estas percepciones se recogen de todas las interacciones, dinámicas y vivencias que cada integrante haya vivido dentro de la institución.

De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre los miembros y la organización (Schneider y Hall, 1982). Este clima que influye en los miembros a determinados comportamientos, comportamientos que repercuten en la organización, y por ende, en el clima de la institución, completando el circuito.

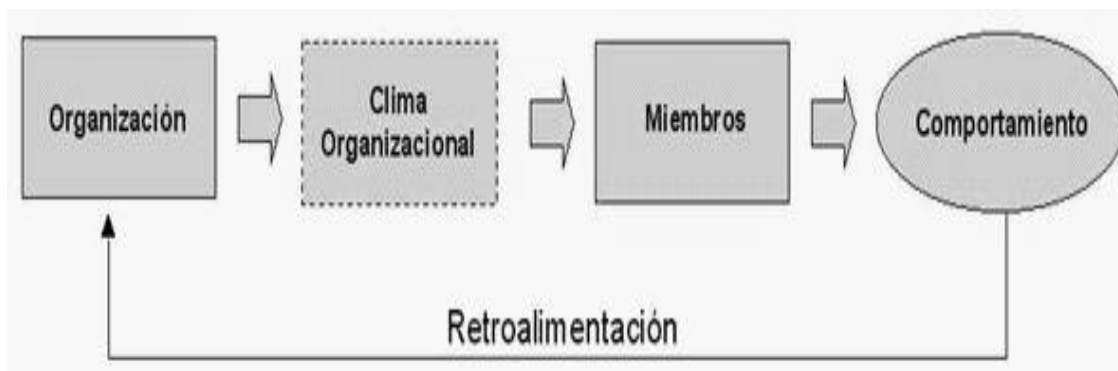


Figura 3. Esquema sobre Clima organizacional de Schneider y Hall, 1982.

Teoría de sistemas de organización de Likert (1976)

Likert, plantea tres tipos de variables (i) Variables causales - independientes, están orientadas a que una organización evoluciona y obtiene resultados. Incluye las variables que pueden ser controladas por la administración, como son: las políticas, los estilos de liderazgo, las decisiones, las habilidades y las actitudes, (ii) Variables intermedias o intervinientes, miden el estado interno de la empresa. Estas variables afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Estas variables pueden ser: motivación, percepción, desempeños, rendimiento, lealtades, (iii) Variables finales - dependientes, resultan del efecto de las variables causales e intermedias, es el resultado que obtiene la institución por sus diferentes actividades, tales como servicio, productividad, utilidades, pérdida y calidad.

Se puede afirmar que estos factores extrínsecos e intrínsecos de la institución no repercuten directamente sobre la institución, sino que repercute sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores, en la institución donde se desenvuelven.

Clima organizacional educativo.

Según Eslava (2013), señaló en la revista El rincón del Coach que hoy en día, las organizaciones ponen especial énfasis al potencial humano, buscando estrategias para que su personal esté a gusto; motivándolos, involucrándolos y

comprometiéndolos en la organización, logrando que ellos se identifiquen y trabajen con esmero, en un clima organizacional favorable.

Para Goncalves (2000), el clima organizacional es el espacio de trabajo diario, donde reina la calidez humana, los valores, el respeto, el amor, acompañado de una buena estructura y procesos; que influyen positivamente en la productividad y eficacia de la institución.

Hoy en día para que haya una educación de calidad sus trabajadores deben convivir en un clima agradable, ya que ello repercute en su trabajo diario. Es función del personal directivo preocuparse en observar cómo se encuentra su clima institucional, si se encuentran motivados, satisfechos, comprometidos e identificados en su trabajo, y de no ser así promover las condiciones, para crear un clima agradable.

Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional estudia de qué manera los individuos, los grupos y el entorno repercuten en el comportamiento o actuar de las personas dentro de la institución, con el fin de conseguir la eficacia en las acciones de la institución.

Antes no se estudiaba el comportamiento de las personas, hoy en día es un reto para los directivos; ya que se han dado cuenta que el potencial humano es el que determina el logro de objetivos y metas dentro de la institución. Es por ello que la institución estudia como es el comportamiento de sus docentes y busca responder y adaptarse a su gente. Dentro del estudio del comportamiento organizacional consideraremos variables dependientes e independientes.

Las variables dependientes que consideran algunos autores o que remarcan más son: (i) Productividad, es productiva si hay un equilibrio entre eficacia y eficiencia. La eficacia es lograr un resultado, tiene que ver con “qué” cosas se hacen. La eficiencia es disponer de alguien o de algo, tiene que ver con el “cómo” se hacen las cosas, (ii) Ausentismo, en la institución preocupa mucho ya que modifica y altera los costos y por ende no podrían llegar a sus metas si es

que el personal no asiste a laborar. Siempre hay que cuidar en mantener un nivel bajo de ausentismo, (iii) Satisfacción en el trabajo, tiene que ver con que el trabajo sea el preferido por este, que el sueldo que recibe sea el justo por el trabajo que realiza, que el lugar y las condiciones de trabajo sean cómodas y seguras y que ellos sientan conformidad y aceptación de que es eso, lo que ellos merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son: (i) Variables del nivel individual, son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la institución y que influirían en su comportamiento dentro de la organización, (ii) Variables a nivel de grupo, los trabajadores al estar en contacto con otras personas, tienen un comportamiento diferente, por ello es una variable de estudio.

Motivación y comportamiento

Generalmente al alcanzar una meta o un objetivo se logra una motivación en el comportamiento. Los impulsos pueden provenir tanto del consciente como del subconsciente de la persona. Los impulsos provenientes del consciente pueden someterse a examen y valoración, y si provienen del inconsciente determinan la conducta de la persona. Cada persona posee varios motivos que definen su conducta o comportamiento. El motivo actúa respondiendo a una actividad e indicando la dirección del comportamiento. Solamente el motivo con mayor fuerza en ese determinado momento, es el que define la actividad o comportamiento.

Los factores determinantes de la fuerza de un motivo, son: (i) La expectativa, es una posibilidad razonable de poder satisfacer una necesidad de acuerdo a su experiencia, (ii) La accesibilidad, es la cualidad de fácil acceso que tiene las personas sin que medien exclusiones.

Por lo expuesto, se deriva que una de las funciones principales de los directivos es fomentar la motivación entre sus docentes, ya que este limita que se cumplan los objetivos de la organización.

Herramientas o métodos de diagnóstico del clima organizacional

Según García y Bedoya (1997), señalaron tres estrategias para medir el clima organizacional; el primero es observar como se comporta y desenvuelve el trabajador; el segundo, es aplicar directamente a cada trabajador una entrevista y el tercero es aplicar a cada trabajador una encuesta, por medio de un cuestionario.

También Brunet (1987) aportó mencionando que el cuestionario es el instrumento más usado para medir como percibe el trabajador el clima donde labora. Para cada pregunta el encuestado debe responder como percibe la situación actual y cómo la percibiría idealmente, esto permite ver si esta a gusto con el clima en el que trabaja.

Existe variedad de cuestionarios que se han aplicado, entre los más destacados están:

Tabla 1.
Herramientas o métodos de diagnóstico del clima organizacional

Cuestionarios utilizados	Características
El Cuestionario de Litwin y Stringer	Es de carácter experimental y se basa en la teoría de la motivación de McClelland, ya que identifica la percepción subjetiva del trabajador dentro de su organización.
El Cuestionario de Rensis Likert. Perfil Organizacional	El instrumento es un cuestionario de 50 ítems, con las dimensiones: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad, lealtad. Rangos: completamente de acuerdo hasta completamente en desacuerdo.
Modelo de Medición de John Sudarsky - Test de Clima Organizacional (TECLA)	Desarrolló la teoría llamada “los sistemas de organización”, este visualiza en términos de causa-efecto, la naturaleza de sus variables y los climas estudiados. Plantea que la conducta obedece a la apreciación que tiene el trabajador de su realidad organizacional en la que trabaja.
Modelo de Octavio García	En 1977 John Sudarsky, profesor en Colombia desarrollo un instrumento llamado TECLA, basado en la teoría de la motivación de McClelland y Atkinson y en las variables determinadas por Litwin y Stringer. Propone 08 dimensiones y un cuestionario de 90 preguntas con opciones falso o verdadero, incluidas varias preguntas de control. Planteó un modelo ajustado en lo que siente o piensa el trabajador de la organización.
Modelo de Fernando Toro	Se empleó un cuestionario de 17 preguntas, en la que se expresan sus sentimientos del encuestado, en el que se establece un perfil del trabajador y a hallar soluciones para optimar el ambiente.
Modelo de Medición del Profesor Carlos Méndez - Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC)	Empleo un cuestionario de 45 preguntas., que responde a las necesidades particulares que se quiere conocer Las variables que estudia son: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación, control, comportamiento, calidad, actitudes y creencias, satisfacción e información.
Cuestionario para medir el Clima Organizacional, elaborado y aplicado por el Ministerio de Salud a sus trabajadores.	Elaborado por el Ministerio de Salud (MINSA), aplicándoselos a sus trabajadores, se encuentra en el “Plan de clima organizacional 2008-2011”. El instrumento fue un cuestionario de 55 enunciados que miden cada de las 11 dimensiones, empleándose la escala de Likert, validado por juicio de expertos.

Fuente: Elaboración propia.

Marco Conceptual

Clima Organizacional.

Haciendo una revisión bibliográfica sobre la definición de clima organizacional vemos que son varios los autores de diferentes países, que muestran diferentes concepciones, aquí muestro algunos de ellos:

Tabla 2.

Definiciones de clima organizacional planteadas por autores extranjeros

Autor principal	Definiciones
Forehand y Gilmer (1964)	Señala que el clima difiere de una organización a otra y que varía dependiendo de los trabajadores que este tenga, y es en resumen el conjunto de características inherentes, las que describen la organización.
Litwin y Stringer (1968)	Señala que el clima organizacional es lo que se percibe del estilo del administrador, del sistema y de los factores ambientales sobre las actitudes, las creencias, los valores y las motivaciones de los trabajadores de una organización.
Tagiuri (1968)	Afirma que es un conjunto particular de características. Donde el ambiente interno que perciben los trabajadores, repercute en el comportamiento o conducta de los trabajadores.
Payne y Pugh (1976)	El concepto de clima organizacional refleja diferentes aspectos tales como normas, actitudes, conductas y sentimientos de los miembros. Se manifiesta a través de percepciones.
Campbell (1976)	Sostiene que el clima organizacional influye en la perfilación del comportamiento del trabajador y que es causa y efecto de la estructura y de los diferentes procesos que se originan en la organización.
James y Jones (1974)	Propone un modelo integrador de conducta organizacional, donde el clima organizacional y el psicológico tienen relación directa con la conducta y la motivación.
Brunet (1987)	Defina el clima organizacional como las percepciones del ambiente, y como las variables resultantes (productividad satisfacción), se desprenden del resultado de las variables del medio (motivación, rendimiento, comunicación) y de las variables personales (valores, opiniones, actitudes, decisiones) que tiene y percibe el trabajador.
Hernán Alvarez Londoño	Toro (1992) considera que el clima organizacional es la percepción que los trabajadores tienen acerca de su realidad de trabajo, y que casi siempre estas apreciaciones vienen influenciadas por otras personas como: los jefes, los colaboradores, y los compañeros.
Chiavenato (1990)	El clima organizacional depende de cómo se sientan los trabajadores de una organización, influenciado por el medio interno y la atmósfera, como la tecnología, las políticas, los reglamentos, los estilos de liderazgo, entre otros.

Fuente: Elaboración propia.

Percepción

La percepción es la capacidad de captar y conocer elementos de nuestro entorno, por medio de los sentidos. Gracias a la percepción nos conectamos con la realidad, y nos relacionamos con ella y con todos los individuos que la componen. Existen tres teorías: la teoría innata que es lo que nace con nosotros, la teoría empirista que surge de la experiencia o es lo que se aprende; y finalmente la teoría constructivista que es la interacción de las dos anteriores (innatas y empiristas).

Dimensión 1: Liderazgo

Chiavenato (1999), señaló que "el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos" (p.29).

De los antes mencionado se entiende que el líder influye en el comportamiento de los demás miembros, orientados al cumplimiento de objetivos previamente determinados y al éxito de la gestión, con la habilidad de ser un líder capaz de canalizar la energía que desatan en otros. Existen líderes que son buenos planificando y administrando; es decir organizado, justo y eficaz. Otros son líderes entusiastas y motivadores y que desatan la acción de devolver, en el docente. Y otros que tienen ambas cosas, son los líderes dinámicos, y es lo que hoy en día aprecia el mundo actual.

Hoy en día influyen mucho los valores, las normas y los procedimientos, que existen en el medio social y muchas veces ya no es sólo función de los directivos, sino de todo su equipo de trabajo como son subdirectores, coordinadores, etcétera.

Dimensión 2: Innovación

Moreno (1995), señaló:

La innovación es la selección, organización y utilización creativa de los recursos humanos y materiales, de maneras nuevas y propias, que den como resultado la conquista de un nivel más alto con respecto a las metas y objetivos previamente marcados" (párr. 11).

Según Moreno, la innovación es la capacidad que tiene las organizaciones de competir, crecer, desarrollarse, experimentar, reinventarse cosas nuevas y cambiar la forma de hacerlas, conquistando un nivel más alto con respecto a ciertos objetivos, esta característica es propia y fundamental hoy en día en la innovación educativa, ya que las innovaciones tienen que ser medibles en relación a los objetivos de la organización educativa, son también intranferibles, es decir no pueden pasar de una organización a otra y finalmente son también duraderas porque son de gran utilización y aporta a una mejora sustancial y así esta sea una innovación auténtica y no una simple novedad.

Dimensión 3: Recompensa

Chiavenato (2004), señaló:

Las recompensas organizacionales son las compensaciones ofrecidas por la organización que influyen en la satisfacción de los socios, pues cada socio está dispuesto a invertir sus recursos individuales, en la medida en que obtenga retornos y resultados de sus inversiones. (p.291).

De lo expuesto Chiavenato describe como los trabajadores reciben beneficios, no solamente salariales, sino ascensos, reconocimientos, premios, estabilidad en el cargo. Recompensa que se otorga por hacer un buen trabajo y que conlleva al individuo a trabajar en bien de la organización, creando un clima apropiado. Por ello es importante la consolidación de las recompensas del director a los docentes

Dimensión 4: Confort

Esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable. Se refiere a la comodidad y bienestar que se le brinda al trabajador en su organización, generando en el ser humano una sensación agradable, que hace que trabaje con placer.

En términos específicos si cuenta con amplias aulas, limpieza en los ambientes, iluminación, ventilación, poco ruido, herramientas tecnológicas, equipos, etc., es decir tiene lo básico y necesario para desenvolverse en su trabajo,

Dimensión 5: Estructura

Chiavenato (2000), señaló:

La estructura organizacional son los patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades, además "Debe reflejar la situación de la organización, el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc." (p.411)

Según Chiavenato (1994), señaló que la estructura es diferente una de otra y cada quién deberá ajustarse y responder a la planeación, que se ajuste a la concretización de sus objetivos organizacionales, además debe responder a la situación de la organización, como: su edad, su tamaño, su tipo, etcétera.

Para los trabajadores la estructura es lo que se percibe, la opinión que tienen sobre las limitaciones que existen, acerca de la cantidad de normas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desenvolvimiento de sus labores. Como la medida en que la organización pone

énfasis en el papeleo o conducto regular o si existe un ambiente abierto e informal, o si la tarea que relizan corresponde a su función, o si el trabajador sabe lo que tiene que hacer dentro de la institución.

Dimensión 6: Toma de decisiones

En un toma de decisiones se lleva a coonsenso datos, información que se dispone en el interior de la organización, antes de tomar decisiones, teniendo en cuenta la participación y opinión de los trabajadores. Muchas veces se delega el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos de la organización o en otros casos la toma de decisiones se centraliza.

Chiavenato (2004), señalo que “la toma de decisiones es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir” (p.282).

Según Chiavenato (2004), señaló que toda organización tiene que tomar muchas decisiones para continuar con su trabajo, en el cumlimiento de sus objetivos. Decisiones que deben ser escogidas de muchas propuestas, sugerencias, datos, información, que deben ser muy bien analizadas, ya que depende el futuro de la organización. Y se debe convocar e involucrar a todos los trabajadores de la organización en la toma de decisiones.

Dimensión 7: Comunicación

García (2000), citado por Perez y Osorio (2014), afirmó:

Que la comunicación va siempre ligada al clima laboral. No se puede entender una cosa sin la otra, puesto que comunicarse implica transmitir un clima determinado, sea bueno o malo. Los trabajadores con mayor movilidad o los que más contacto tienen con personas distintas suelen ser los que comunican, transmiten o difunden todo tipo de noticias, muchas veces susceptibles de generar un clima laboral determinado. (p.41).

De lo dicho por García, se entiende que la comunicación y el clima van de la mano, ya que mientras haya una buena comunicación existirá un buen clima de trabajo. Y que las personas encargadas de llevar y traer información son personas capaces de crear un clima apropiado.

Esta dimensión se basa en los procesos de comunicación e información que hay en el interior de la organización; así como la facilidad que tiene los trabajadores de comunicar y que sean escuchadas sus inquietudes, sugerencias, quejas, soluciones en la dirección de la organización.

Dimensión 8: Remuneración

Chiavenatto (1994), afirmó que “la remuneración constituye todo lo que el empleado recibe como fruto del trabajo que realiza en una organización.” (p.300)

Según Chiavenatto, sostiene que para el trabajador es el sueldo económico que recibe por haber puesto su capacidad de trabajo y su tiempo de servicio a su empleador, éste garantiza su subsistencia.

Sueldo que debe ser justo y adecuado para el trabajo que se realiza, si se quiere mejorar el clima organizacional, ya que influye en la percepción y rendimiento de los trabajadores.

Dimensión 9: Identidad

Vásquez (2007), afirmó:

Que la identidad, es el sentimiento de pertenencia a la organización o a un país, que es un miembro o elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo, de la colectividad, o de la nación. En general es la sensación de compartir objetivos personales con los de la organización, comunidad o nación a que pertenece. Además, desde el punto pedagógico, esta definición hace referencia a que

una persona puede pertenecer a una institución cualquiera o haber nacido en un país. (p.183).

Puedo deducir de lo expuesto por Vásquez, que es el sentimiento de identificarse con la institución, eso es muy valioso e importante, el de tener ese sentido de pertenencia, y no solamente eso sino el de compartir sus objetivos personales con la organización.

La identidad es el compromiso e interés en el desarrollo de su organización y es saber que su aporte es muy importante para el éxito de la institución.

Dimensión 10: Conflicto y cooperación

Pratt (2016), sostuvo:

El conflicto es el proceso o situación donde dos o más seres o grupos humanos tratan activamente de frustrar sus respectivos propósitos, de impedir la satisfacción de sus intereses recíprocos, llegando a lesionar o a destrozar al adversario. Puede ser organizado o no, transitorio o permanente, físico, intelectual o espiritual. (p.1)

Según lo dicho por Pratt, se deduce que es una confrontación entre dos o mas partes de posiciones e intereses percibidas como incompatibles entre ellos y que ven amenazados sus recursos, sus necesidades psicológicas o valores. Conflictos como rivalidad entre docentes, inadecuada comunicación entre ellos, rumores, stress, diferentes puntos de vista, intolerancia, dificultad en el compartir, etcétera.

Esta dimensión conflicto y cooperación se refiere al trabajo conjunto de acciones que se hace en equipo, en el ejercicio de su trabajo, con el fin de cumplir con un objetivo común, con el apoyo y cooperación material y humano, que éstos reciben de los demás miembros de la organización. Y al haber un conflicto se

aceptan las opiniones contrarias, se solucionan los altercados, que puedan surgir, sin temor a enfrentarlas y solucionarlas tan pronto surgan.

Dimensión 11: Motivación

Solana (1993), afirmó:

“La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía” (p.208).

Según Solana, se entiende que la motivación son las estrategias o condiciones que direccionan a los empleados a responder a diferentes reacciones, actitudes o comportamientos, que se quiere lograr en una situación determinada.

La motivación observa el grado en que los miembros están satisfechos y por ende se esfuerzan por cumplir un buen desempeño en su trabajo encomendado. Un trabajador que disfruta y transmite satisfacción en sus reacciones, actitudes y desempeños, es una persona motivada, satisfecha en su medio laboral. Hoy en día el buen líder motiva a sus trabajadores.

III. Hipótesis y variable

3.1. Hipótesis

Según Dankhe (1986), citado por Hernández, Fernández y Baptista señaló que las investigaciones descriptivas carecen de hipótesis, debido a que es muy difícil precisar el valor que puede tener una variable. Es por ello que no se formula hipótesis por tratarse de una investigación descriptiva con una sola variable.

3.2. Identificación de la variable

Variable clima organizacional

3.3. Descripción de la variable de la variable

Definición conceptual

El clima organizacional son los efectos subjetivos, percibidos, del sistema formal, el "estilo" informal de los administradores, el sistema y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, las creencias, los valores y la motivación de las personas que trabajan en una organización dada. (Litwin y Stringer, 1968, p.22)

Definición operacional

Se busca describir los niveles de clima organizacional, según la percepción de los docentes de la institución educativa, aplicando como instrumento un cuestionario de 28 ítems conformado por once dimensiones, por medio de la técnica de la encuesta.

3.4. Operacionalización de la variable

Tabla 3.

Matriz de operación de la variable Clima Organizacional

Dimensiones	Indicadores	Núm. de ítems	Escala de medición	Niveles y rangos		
				Inadecuado	Moderado	Adecuado
Liderazgo	Resolución de problemas	1		[2 -3]	[4 -6]	[7 -8]
	Empatía	2				
Innovación	Emprendimiento	3; 4	Ordinal:	[4 -7]	[8 -12]	[13 -16]
	Influencia	5				
	Adaptación	6				
Recompensa	Incentivo	7	<ul style="list-style-type: none"> • Nunca • A veces • Frecuentemente • Siempre 	[3 -5]	[6 -9]	[10 -12]
	Evaluación adecuada	8				
	Reconocimiento justo	9				
Confort	Condiciones de trabajo	10; 11	Tipo de variable:	[2 -3]	[4 -6]	[7 -8]
Estructura	División y función formal	12; 13	Cualitativa	[2 -3]	[4 -6]	[7 -8]
Toma de decisiones	Capacidad de convocatoria	14; 15		[2 -3]	[4 -6]	[7 -8]
Comunicación Organizacional	Diálogo	16; 17		[3 -5]	[6 -9]	[10 -12]
	Participación	18				
Remuneración	Salario justo	19; 20		[2 -3]	[4 -6]	[7 -8]
Identidad	Compromiso	21; 22		[3 -5]	[6 -9]	[10 -12]
	Aporte	23				
Conflicto y Cooperación	Apoyo	24; 25		[2 -3]	[4 -6]	[7 -8]
Motivación	Realización personal	26;		[3 -5]	[6 -9]	[10 -12]
	Bienestar laboral	27; 28				

IV. Marco metodológico

4.1. Tipo de investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), podemos precisar lo siguiente:

Según su tipo es una investigación básica, porque profundiza la información o los conocimientos ya existentes en la realidad.

Según su enfoque es cuantitativo, porque usa la recolección de datos, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento. Y porque describe lo que observa desde un punto de vista externo, explicando la realidad del clima organizacional.

Según su estudio es descriptivo porque mide la variable, evalúa o recolecta datos sobre la variable, las dimensiones a investigar, para así describir lo que se investiga.

Según su tipo de diseño, que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación, es no experimental porque se realizan sin la manipulación deliberada de la variable y sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. El tipo de diseño no experimental es de clase transeccional o transversal porque se encarga de recopilar los datos en un momento único.

4.2. Población, muestra y muestreo

Población

La población objeto de estudio, está constituido por 80 docentes de los tres niveles de la Educación Básica Regular como son: inicial, primaria y secundaria, de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, del distrito de Lima.

Tabla 4

Distribución de los docentes de inicial, primaria y secundaria.

Niveles	Sexo		N° de docentes	Fuente: Archivo de la institución
	M	F		
Nivel Inicial	00	05	05	
Nivel Primaria	06	32	38	
Nivel Secundaria	18	19	37	
Total	24	56	80	

educativa "Nuestra Señora de Montserrat"

Muestra

Es una muestra censal, ya que la muestra es igual al tamaño de la población, es decir representa toda la población

4.3. Criterios de selección

Criterio de inclusión:

- Docentes nombrados y contratados con más de un año de servicios.

Criterio de exclusión:

- Docentes nombrados y contratados con menos de un año de servicios.
- Los docentes que tuvieron que cesar este año.

4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica de recolección de datos.

Tabla 5.

TÉCNICA	UTILIDAD
Encuesta	Será aplicado a los docentes del nivel inicial, primario y secundario de la institución educativa, para conocer las percepciones respecto al clima organizacional de la institución.

Técnica de recolección de datos

Fuente: Elaboración propia.

Instrumento de recolección de datos.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) señaló que un instrumento de medición es el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente (p.210).

Tabla 6.

Instrumento de recolección de datos

INSTRUMENTO	CARACTERÍSTICAS
Cuestionario para medir el clima organizacional	Está conformada por 28 ítems para las 11 dimensiones del clima organizacional, formuladas por escrito al personal docente de la institución. Se empleó la escala para medir actitudes, de Likert. Estas alternativas de respuesta son:

<i>Índice de valoración</i>
(1) = Nunca
(2) = A veces
(3) = Frecuentemente
(4) = Siempre

Fuente: Elaboración propia.

4.5. Validación y confiabilidad del instrumento

Validación del instrumento

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), “la validez se refiere al grado en que el instrumento mide la variable que pretende medir” (p. 200).

Una vez elaborado el instrumento para la variable clima organizacional, este fue validado mediante la técnica de juicio de expertos, que revisaron la pertinencia, la relevancia y la claridad del contenido, tal como se muestra en la siguiente figura.

Tabla 7.

Calificación del instrumento de la validez de contenido a través de juicio de expertos

Nº	Experto	Especialista	Calificación instrumento
Experto 1	Dr. Edmundo Barrantes Ríos	Metodólogo	Aplicable
Experto 2	Mg. Víctor Miguel de Priego	Temático	Aplicable
Experto 3	Mg. Cesar Bonilla Asalde	Inv. y docencia	Aplicable

Fuente: Elaboración propia

Confiabilidad del instrumento

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), “la confiabilidad de un instrumento se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados” (p. 200).

Tabla 8.

Resumen del procesamiento de los casos

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	20	100.0
Casos Excluidos ^a	0	.0
Total	20	100.0

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

Fuente: Aplicación del cuestionario.

Primero se aplicó una prueba piloto con 20 docentes del nivel primario.

Luego se aplicó la confiabilidad con el estadístico Coeficiente alfa de Cronbach, cuyo valor es 0.807 cercano a 1, lo que indica que la información que se obtendrá con la aplicación de este instrumento es confiable.

Tabla 9.
Confiabilidad del instrumento

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.807	28

Fuente: Aplicación del cuestionario.

Ficha técnica del instrumento

Nombre: Cuestionario de Clima Organizacional.

Autor: Luisa E. Gálvez Robles.

Administración de la prueba: individual, con un tiempo de aplicación de 20 minutos aproximadamente.

Objetivo: Determinar el nivel de clima organizacional de la institución educativa “Nuestra Señora de Montserrat”.

Población: 80 docentes de los niveles de inicial, primaria y secundaria.

Muestra: Censal ya que es igual al tamaño de la población.

Características del cuestionario: Constituido por 28 ítems para las once dimensiones del clima organizacional, formuladas por escrito al personal docente.

Escala de medición: Ordinal, escala Likert, politómica con cuatro alternativas de respuesta: nunca, a veces, frecuentemente y siempre. Con un índice de valoración de 1, 2 3 y 4 respectivamente.

Técnica de recolección de datos: La encuesta.

Validez del contenido: Validado a través de juicio de expertos.

Baremo del total de ítems:

Tabla 10.
Baremo del total de ítems

Total de ítems	Puntaje de respuesta		
28	4	112	Puntaje mayor
28	1	28	Puntaje menor
		84	3 intervalos
$84 / 3 = 28$ Valor entre intervalos			

Tabla 11.
Baremo del total de ítems por niveles

Niveles	Total
Inadecuado	28 - 56
Moderado	57 - 85
Adecuado	86 - 112

4.6. Procedimientos de recolección de datos

Etapa de planificación:

Esta etapa comprendió la modificación y validación del instrumento, coordinación con el director para establecer las fechas de administración del instrumento a la muestra seleccionada.

Etapa de ejecución:

Es propiamente la etapa de la administración del instrumento de evaluación entre los participantes seleccionados. Para esto se aprovechó el tiempo libre (recreo) y al finalizar las labores (salida) de los docentes elegidos para que llenen el cuestionario de clima organizacional. Esto se llevó a cabo en el mes de febrero del 2017.

4.7. Métodos de análisis e interpretación de datos

Para el análisis de los datos obtenidos se emplearan estadísticos como:

- Se hizo la base de datos, haciendo uso de los programas Excel y SPSS.
- Se estableció la interpretación de la estadística por niveles y rangos, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 12.
Niveles y rangos de la dimensiones de Clima Organizacional

N°	DIMENSIONES	Niveles y Rangos		
		Inadecuado	Moderado	Adecuado
1	Liderazgo	[2 – 3]	[4 – 6]	[7 – 8]
2	Innovación	[4 – 7]	[8 – 12]	[13 – 16]
3	Recompensa	[3 – 5]	[6 – 9]	[10 – 12]
4	Confort	[2 – 3]	[4 – 6]	[7 – 8]
5	Estructura	[2 – 3]	[4 – 6]	[7 – 8]
6	Toma de decisiones	[2 – 3]	[4 – 6]	[7 – 8]
7	Comunicación organizacional	[3 – 5]	[6 – 9]	[10 – 12]
8	Remuneración	[2 – 3]	[4 – 6]	[7 – 8]
9	Identidad	[3 – 5]	[6 – 9]	[10 – 12]
10	Conflicto y cooperación	[2 – 3]	[4 – 6]	[7 – 8]
11	Motivación	[3 – 5]	[6 – 9]	[10 – 12]

- Se emplearon estadísticos como distribución de frecuencias, para organizar los datos obtenidos. Se elaboraron tablas de frecuencias y porcentajes.
- El análisis de porcentajes para los cuadros descriptivos.
- El criterio de confiabilidad del instrumento.

Para la interpretación de los datos se hizo:

- La discusión con la confrontación de los “resultados” versus las conclusiones de las tesis citadas en los “antecedentes” y los planteamientos del “marco teórico”.
- Las conclusiones se formulan teniendo en cuenta los “objetivos” planteados y los “resultados” obtenidos.

4.8. Consideraciones éticas

Se ha respetado las normas básicas de convivencia así como la moral y las buenas costumbres, de la institución donde se realizó la investigación

V. Resultados

5.1. Resultados

Dimensión 1: Liderazgo

Tabla 13.
Frecuencia de las escalas y valores del liderazgo

Dimensiones	Ítems	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
Liderazgo	Ítem 1	0	6	50	24
	Ítem 2	0	13	41	26

Fuente: Aplicación del cuestionario.

Tabla 14.
Descripción de los niveles del liderazgo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Moderado	44	55.0	55.0	55.0
	Adecuado	36	45.0	45.0	100.0
Total		80	100.0	100.0	

Fuente: Aplicación del cuestionario.

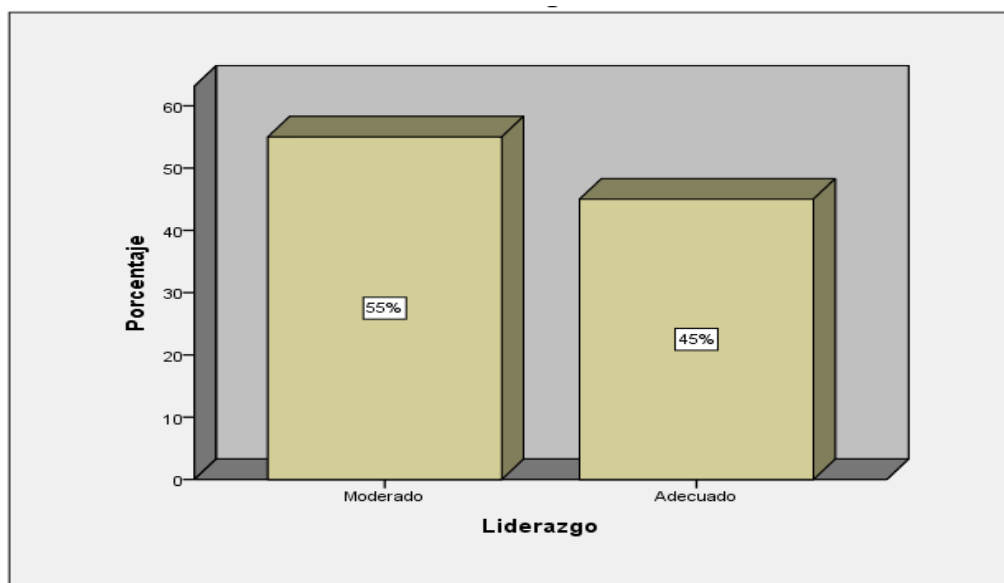


Figura 4. Descripción de los niveles del liderazgo

En la tabla 13 se observa de una muestra de 80 docentes que representan el 100%, la distribución de frecuencia por ítems, así mismo se observa en la tabla 14 y figura 4 la descripción de los niveles y rangos establecidos, donde el 55% de los docentes manifiestan que existe un nivel moderado respecto a la dimensión liderazgo del clima organizacional y el 45% de los docentes manifiestan que existe un nivel adecuado respecto a la dimensión liderazgo del clima organizacional.

Dimensión 2: Innovación

Tabla 15.

Frecuencia de las escalas y valores de innovación

Dimensiones	Ítems	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
Innovación	Ítem 3	0	25	41	14
	Ítem 4	0	25	46	9
	Ítem 5	2	34	40	4
	Ítem 6	0	24	41	15

Fuente: Aplicación del cuestionario.

Tabla 16.

Descripción de los niveles de innovación

Innovación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Moderado	59	73.8	73.8	73.8
Válidos	Adecuado	21	26.3	26.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Fuente: Aplicación del cuestionario.

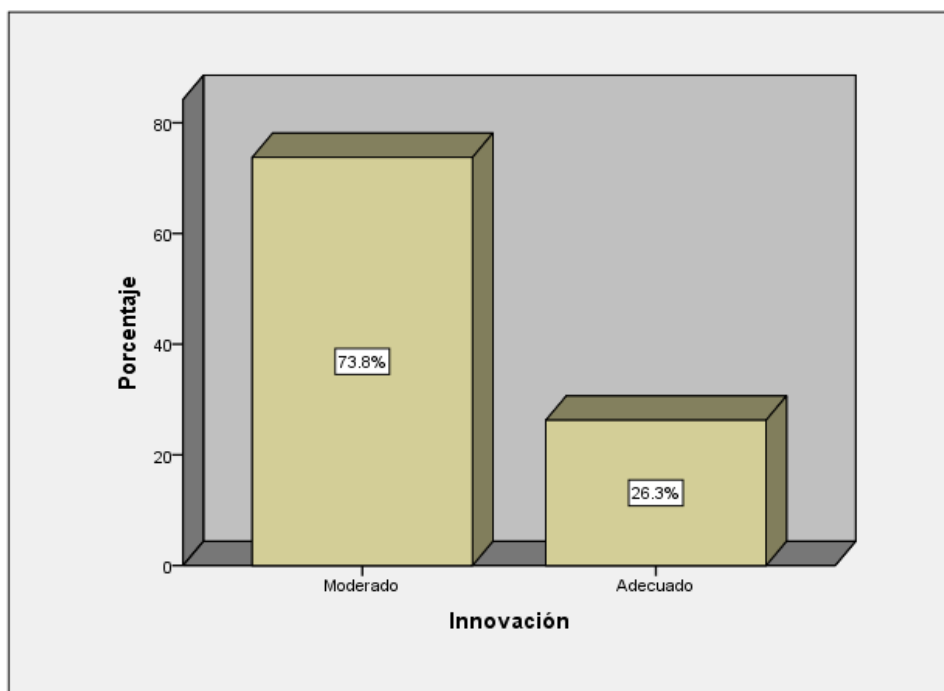


Figura 5. Descripción de los niveles de innovación

En la tabla 15, se observa de una muestra de 80 docentes que representan el 100%, la distribución de frecuencia por ítems, así mismo se observa en la tabla 16 y figura 5 la descripción de los niveles y rangos establecidos, donde el 73.8% de los docentes manifiestan que existe un nivel moderado respecto a la dimensión innovación del clima organizacional y el 26.3% de los docentes manifiestan que existe un nivel adecuado respecto a la dimensión innovación del clima organizacional.

Dimensión 3: Recompensa

Tabla 17.

Frecuencia de las escalas y valores de recompensa

Dimensiones	Ítems	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
Recompensa	Ítem 7	25	33	13	9
	Ítem 8	0	22	42	16
	Ítem 9	8	29	31	12

Fuente: Aplicación del cuestionario.

Tabla 18.
Descripción de los niveles de recompensa

		Recompensa			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Inadecuado	13	16.3	16.3	16.3
	Moderado	52	65.0	65.0	81.3
	Adecuado	15	18.8	18.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Fuente: Aplicación del cuestionario.

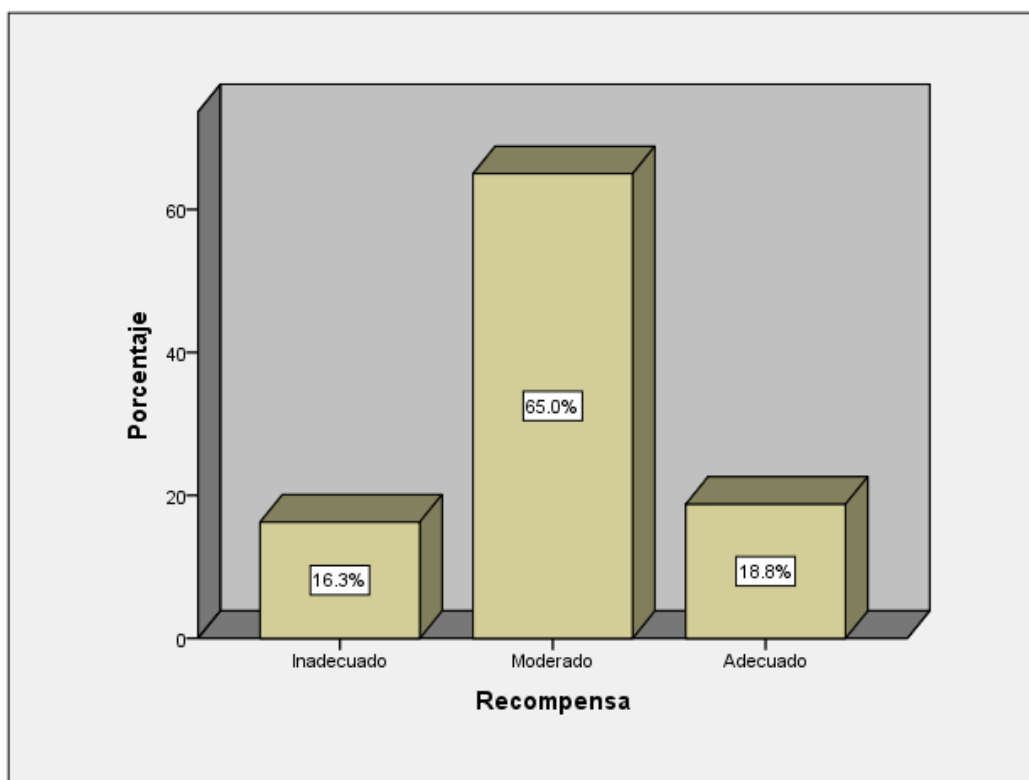


Figura 6. Descripción de los niveles de recompensa

En la tabla 17, se observa de una muestra de 80 docentes que representan el 100%, la distribución de frecuencia por ítems, así mismo se observa en la tabla 18 y figura 6 la descripción de los niveles y rangos establecidos, donde el 16.3% de los docentes manifiestan que existe un nivel inadecuado respecto a la dimensión recompensa; el 65% de los docentes manifiestan que existe un nivel moderado

respecto a la dimensión recompensa y el 18.8% de los docentes manifiestan que existe un nivel adecuado respecto a la dimensión recompensa del clima organizacional.

Dimensión 4: Confort

Tabla 19.
Frecuencia de las escalas y valores de confort

Dimensiones	Ítems	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
Liderazgo	Ítem 10	0	8	40	32
	Ítem 11	6	35	31	8

Fuente: Aplicación del cuestionario.

Tabla 20.
Descripción de los niveles de confort

		Confort			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Inadecuado	4	5.0	5.0	5.0
	Moderado	55	68.8	68.8	73.8
	Adecuado	21	26.3	26.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Fuente: Aplicación del cuestionario.

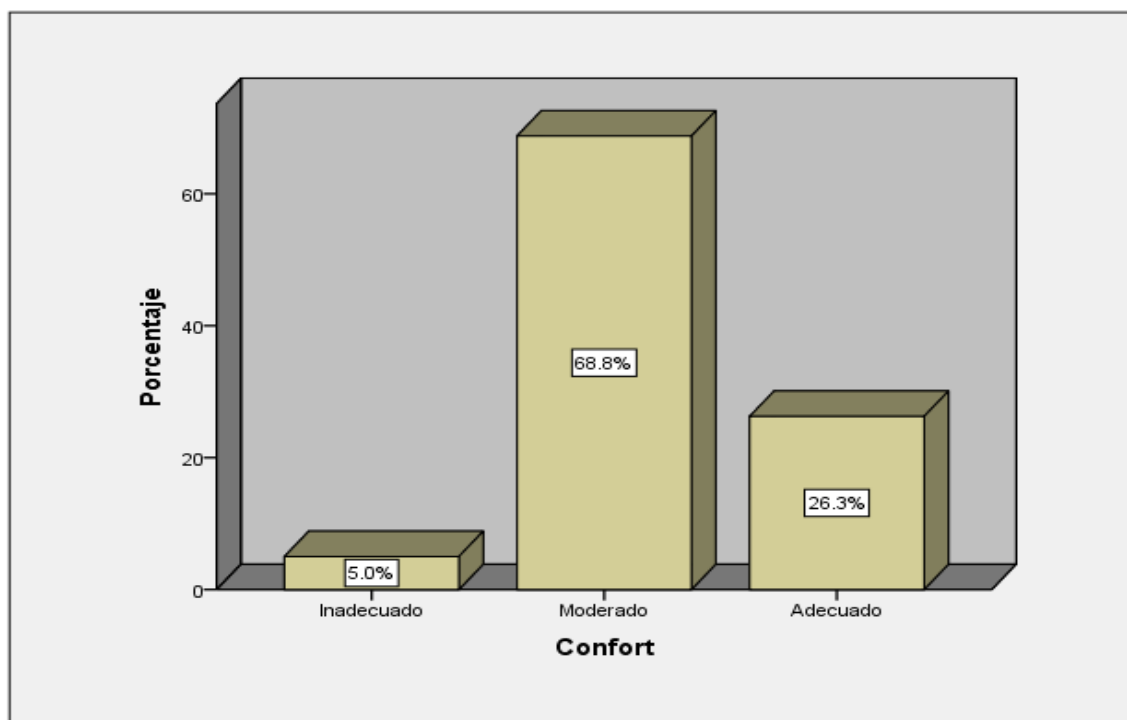


Figura 7. Descripción de los niveles de confort

En la tabla 19, se observa de una muestra de 80 docentes que representan el 100%, la distribución de frecuencia por ítems, así mismo se observa en la tabla 20 y figura 7 la descripción de los niveles y rangos establecidos, donde el 4% de los docentes manifiestan que existe un nivel inadecuado respecto a la dimensión confort; el 68.8% de los docentes manifiestan que existe un nivel moderado respecto a la dimensión confort y el 26.3% de los docentes manifiestan que existe un nivel adecuado respecto a la dimensión confort del clima organizacional.

Dimensión 5: Estructura

Tabla 21.

Frecuencia de las escalas y valores de estructura

Dimensiones	Ítems	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
Liderazgo	Ítem 12	1	4	33	42
	Ítem 13	0	3	37	40

Fuente: Aplicación del cuestionario.

Tabla 22.
Descripción de los niveles de estructura

		Estructura			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Moderado	25	31.3	31.3	31.3
	Adecuado	55	68.8	68.8	100.0
Total		80	100.0	100.0	

Fuente: Aplicación del cuestionario.

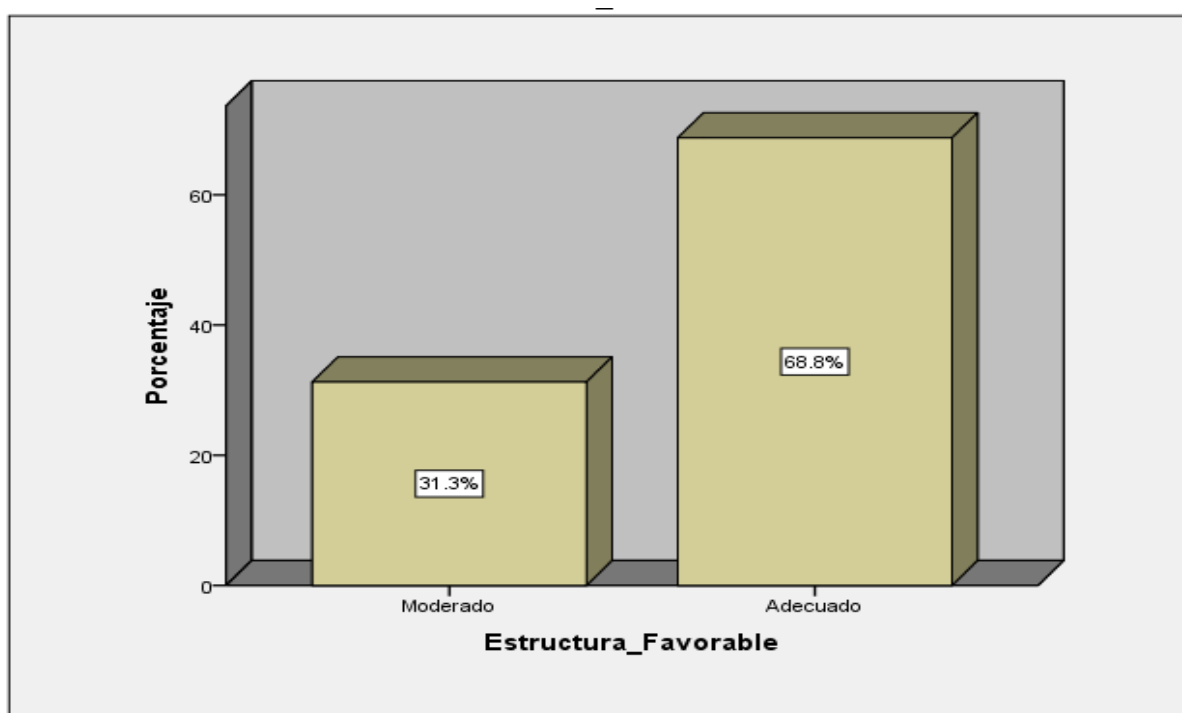


Figura 8. Descripción de los niveles de estructura

En la tabla 21, se observa de una muestra de 80 docentes que representan el 100%, la distribución de frecuencia por ítems, así mismo se observa en la tabla 22 y figura 8 la descripción de los niveles y rangos establecidos, donde el 31.3% de los docentes manifiestan que existe un nivel moderado respecto a la dimensión estructura del clima organizacional y el 68.8% de los docentes manifiestan que existe un nivel adecuado respecto a la dimensión estructura del clima organizacional.

Dimensión 6: Toma de decisiones

Tabla 23.

Frecuencia de las escalas y valores de toma de decisiones

Dimensiones	Ítems	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
Liderazgo	Ítem 14	0	7	43	30
	Ítem 15	4	31	37	8

Fuente: Aplicación del cuestionario.

Tabla 24.

Descripción de los niveles de toma de decisiones

Toma de Decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Moderado	59	73.8	73.8	73.8
Válidos Adecuado	21	26.3	26.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Fuente: Aplicación del cuestionario.

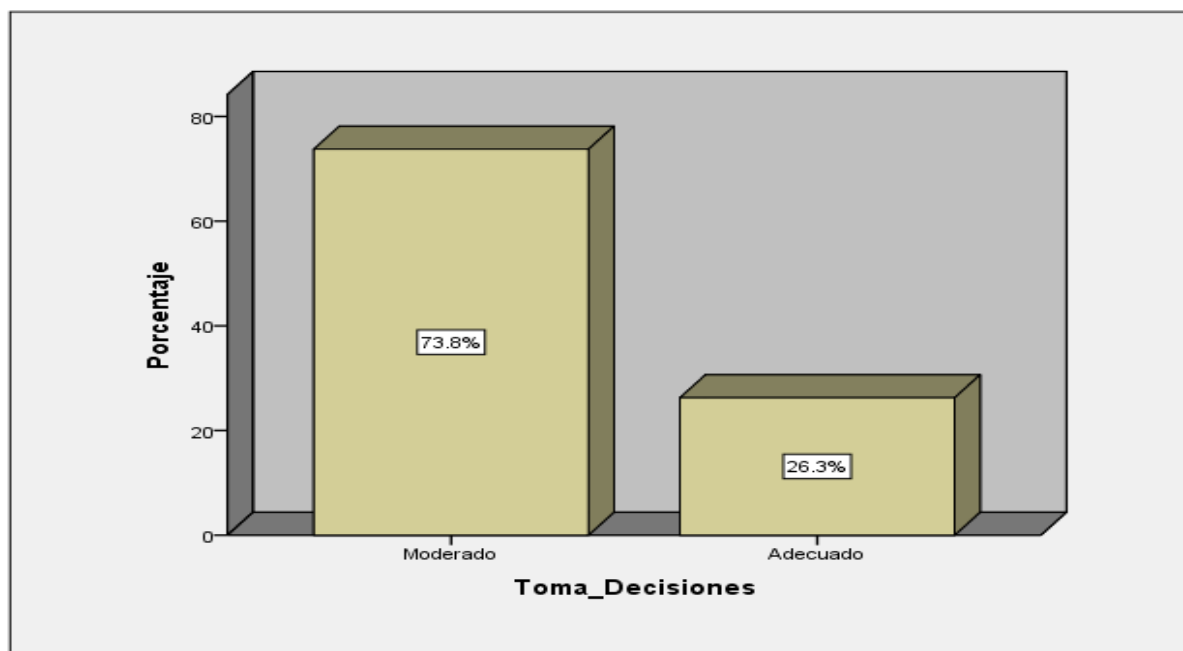


Figura 9. Descripción de los niveles de toma de decisiones

En la tabla 23, se observa de una muestra de 80 docentes que representan el 100%, la distribución de frecuencia por ítems, así mismo se observa en la tabla 24 y figura 9 la descripción de los niveles y rangos establecidos, donde el 73.8% de los docentes manifiestan que existe un nivel moderado respecto a la dimensión toma de decisiones del clima organizacional y el 26.3% de los docentes manifiestan que existe un nivel adecuado respecto a la dimensión toma de decisiones del clima organizacional.

Dimensión 7: Comunicación organizacional

Tabla 25.

Frecuencia de las escalas y valores de comunicación organizacional

Dimensiones	Ítems	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
	Ítem 16	0	17	40	23
Recompensa	Ítem 17	2	17	42	19
	Ítem 18	0	0	33	47

Fuente: Aplicación del cuestionario.

Tabla 26.

Descripción de los niveles de comunicación organizacional

Comunicación Organizacional					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Moderado	38	47.5	47.5	47.5
Válidos	Adecuado	42	52.5	52.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Fuente: Aplicación del cuestionario.

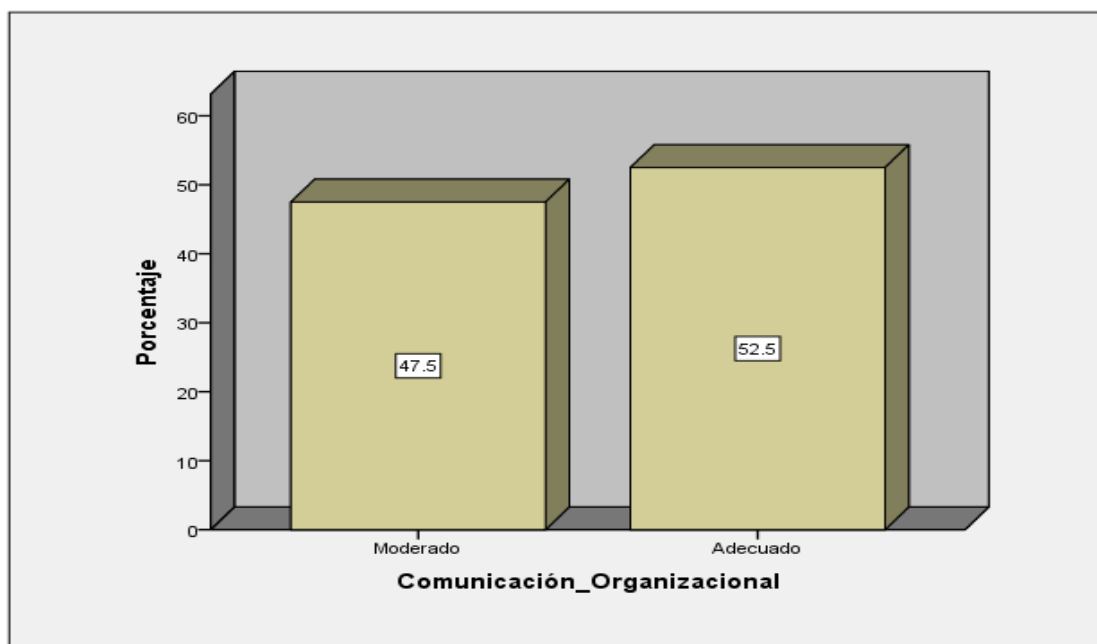


Figura 10. Descripción de los niveles de comunicación organizacional.

En la tabla 25, se observa de una muestra de 80 docentes que representan el 100%, la distribución de frecuencia por ítems, así mismo se observa en la tabla 26 y figura 10 la descripción de los niveles y rangos establecidos, donde el 47.5% de los docentes manifiestan que existe un nivel moderado respecto a la dimensión comunicación organizacional del clima organizacional y el 52.5% de los docentes manifiestan que existe un nivel adecuado respecto a la dimensión comunicación organizacional del clima organizacional.

Dimensión 8: Remuneración

Tabla 27.

Frecuencia de las escalas y valores de remuneración

Dimensiones	Ítems	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
Liderazgo	Ítem 19	14	36	24	6
	Ítem 20	22	40	15	3

Fuente: Aplicación del cuestionario.

Tabla 28.
Descripción de los niveles de remuneración

Remuneración				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Inadecuado	19	23.8	23.8
	Moderado	55	68.8	92.5
	Adecuado	6	7.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0

Fuente: Aplicación del cuestionario.

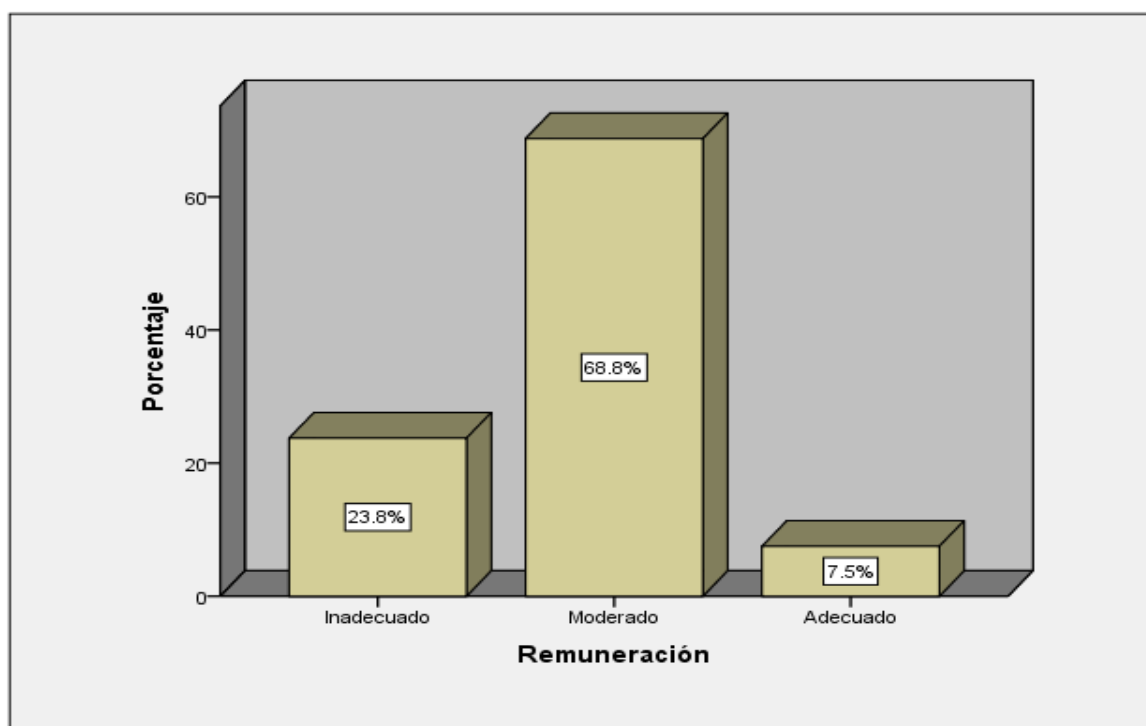


Figura 11. Descripción de los niveles de remuneración.

En la tabla 27, se observa de una muestra de 80 docentes que representan el 100%, la distribución de frecuencia por ítems, así mismo se observa en la tabla 28 y figura 11 la descripción de los niveles y rangos establecidos, donde el 23.8% de los docentes manifiestan que existe un nivel inadecuado respecto a la dimensión remuneración del clima organizacional, el 68.8% de los docentes manifiestan que existe un nivel moderado respecto a la dimensión remuneración del clima organizacional y el 7.5% de los docentes manifiestan que existe un nivel adecuado respecto a la dimensión remuneración del clima organizacional.

Dimensión 9: Identidad

Tabla 29.

Frecuencia de las escalas y valores de identidad

Dimensiones	Ítems	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
	Ítem 21	0	0	36	44
Recompensa	Ítem 22	0	0	15	65
	Ítem 23	0	7	45	28

Fuente: Aplicación del cuestionario.

Tabla 30.

Descripción de los niveles de identidad

Identidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Moderado	11	13.8	13.8	13.8
Válidos Adecuado	69	86.3	86.3	100.0
<i>Total</i>	<i>80</i>	<i>100.0</i>	<i>100.0</i>	

Fuente: Aplicación del cuestionario.

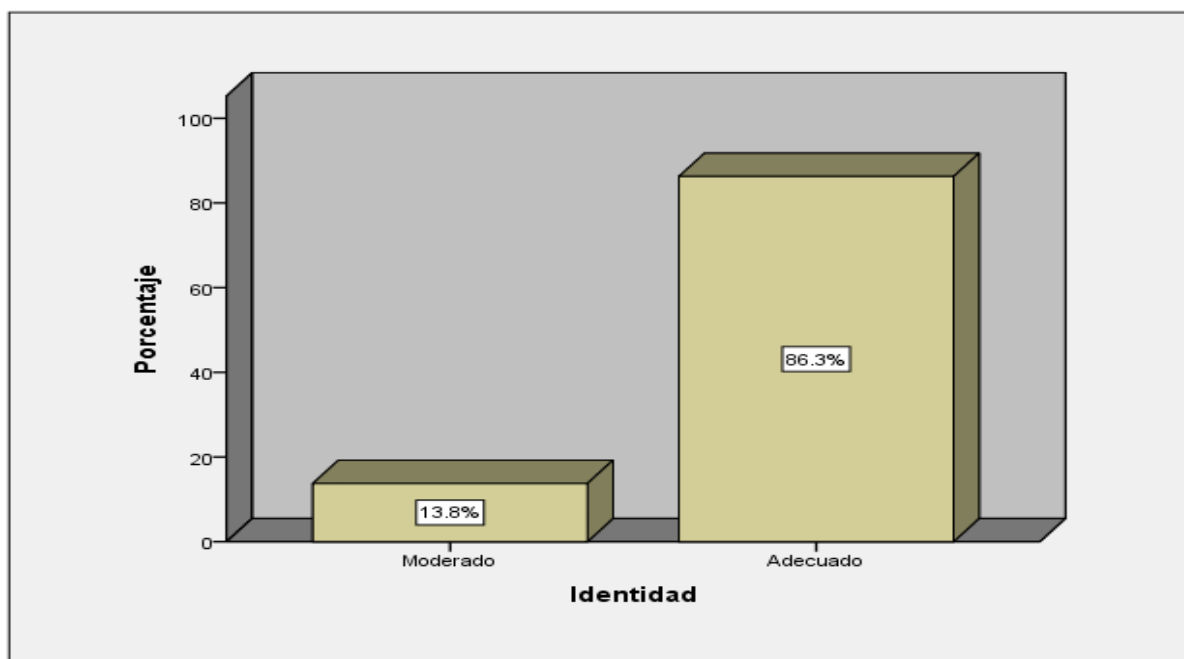


Figura 12 .Descripción de los niveles de identidad.

En la tabla 29, se observa de una muestra de 80 docentes que representan el 100%, la distribución de frecuencia por ítems, así mismo se observa en la tabla 30 y figura 12 la descripción de los niveles y rangos establecidos, donde el 13.8% de los docentes manifiestan que existe un nivel moderado respecto a la dimensión identidad del clima organizacional y el 86.3% de los docentes manifiestan que existe un nivel adecuado respecto a la dimensión identidad del clima organizacional.

Dimensión 10: Conflicto y cooperación

Tabla 31.

Frecuencia de las escalas y valores de conflicto y cooperación

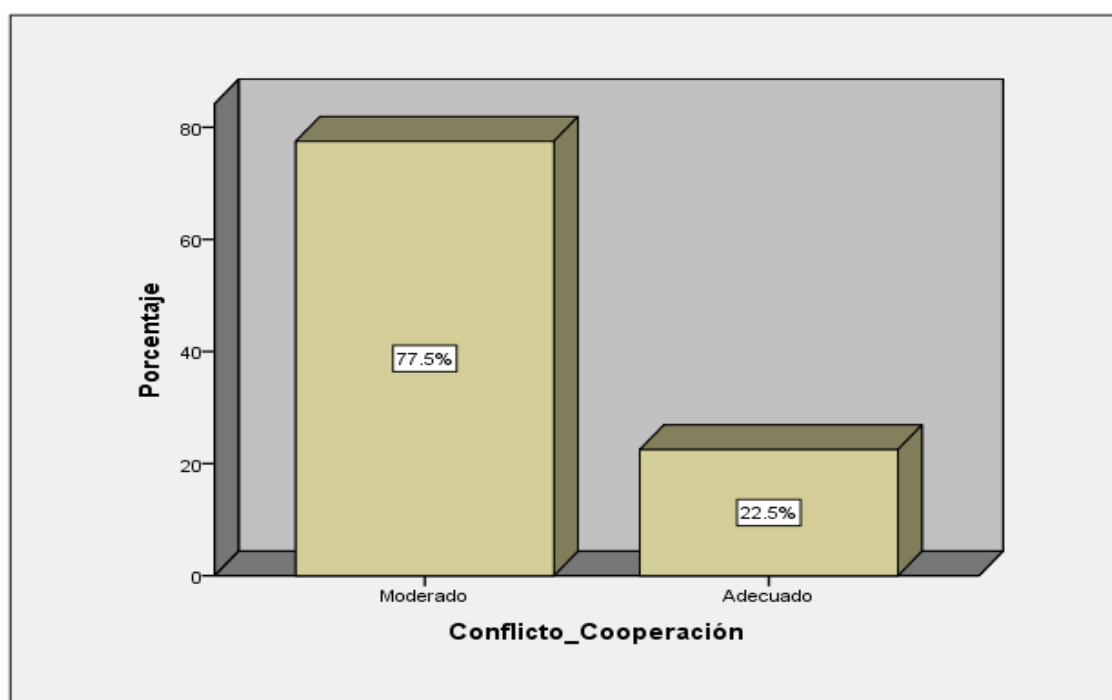
Dimensiones	Ítems	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
Liderazgo	Ítem 19	0	23	39	18
	Ítem 20	0	33	34	13

Fuente: Aplicación del cuestionario.

Tabla 32.

*Descripción de los niveles de conflicto y cooperación***Conflicto - Cooperación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Moderado	62	77.5	77.5	77.5
Válidos Adecuado	18	22.5	22.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Fuente: Aplicación del cuestionario.*Figura 13.* Descripción de los niveles de conflicto y cooperación

En la tabla 31, se observa de una muestra de 80 docentes que representan el 100%, la distribución de frecuencia por ítems, así mismo se observa en la tabla 32 y figura 13 la descripción de los niveles y rangos establecidos, donde el 77.5% de los docentes manifiestan que existe un nivel moderado respecto a la dimensión conflicto y cooperación del clima organizacional y el 22.5% de los docentes manifiestan que existe un nivel adecuado respecto a la dimensión conflicto y cooperaciones del clima organizacional.

Dimensión 11: Motivación

Tabla 33.

Frecuencia de las escalas y valores de motivación

Dimensiones	Ítems	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
	Ítem 26	0	11	50	19
Recompensa	Ítem 27	0	8	28	44
	Ítem 28	0	8	33	39

Fuente: Aplicación del cuestionario.

Tabla 34.

Descripción de los niveles de motivación

Motivación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Moderado	27	33.8	33.8	33.8
Válidos	Adecuado	53	66.3	66.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Fuente: Aplicación del cuestionario.

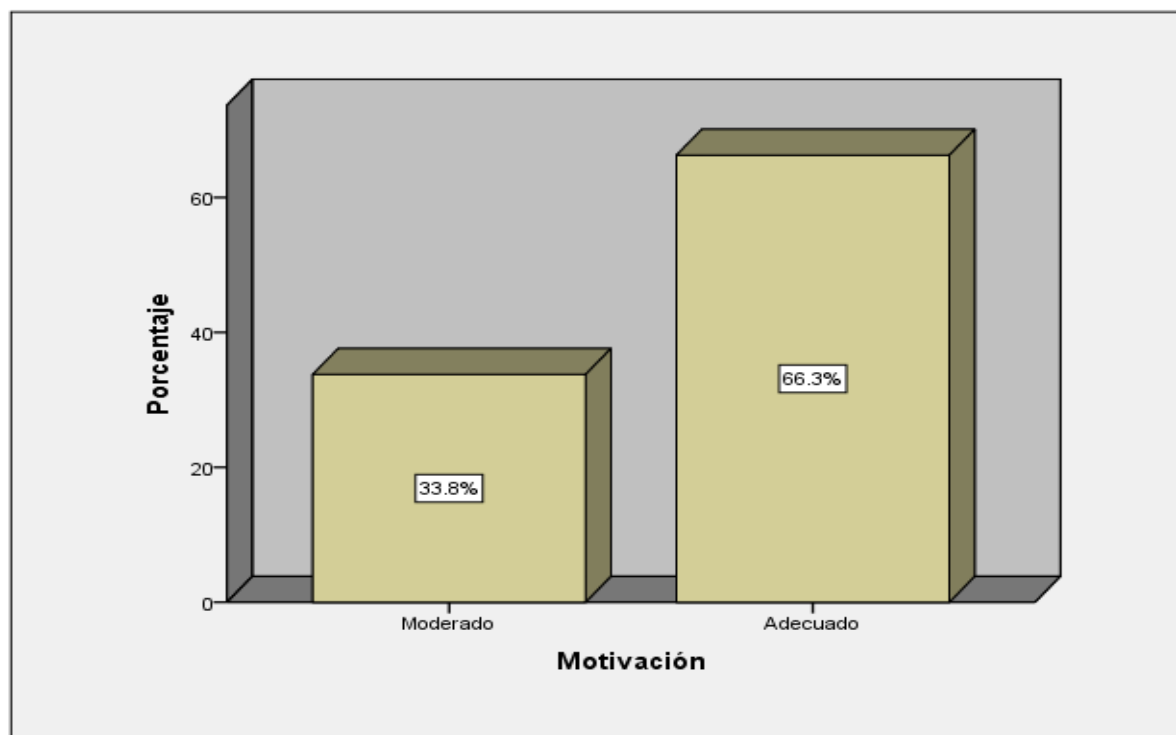


Figura 14 .Descripción de los niveles de motivación.

En la tabla 33, se observa de una muestra de 80 docentes que representan el 100%, la distribución de frecuencia por ítems, así mismo se observa en la tabla 34 y figura 14 la descripción de los niveles y rangos establecidos, donde el 33.8% de los docentes manifiestan que existe un nivel moderado respecto a la dimensión motivación del clima organizacional y el 66.3% de los docentes manifiestan que existe un nivel adecuado respecto a la dimensión motivación del clima organizacional.

Variable clima organizacional

Tabla 35.

Descripción de los niveles del clima organizacional

Clima Organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Moderado	41	51.2	51.2	51.2
Válidos Adecuado	39	48.8	48.8	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Fuente: Aplicación del cuestionario.

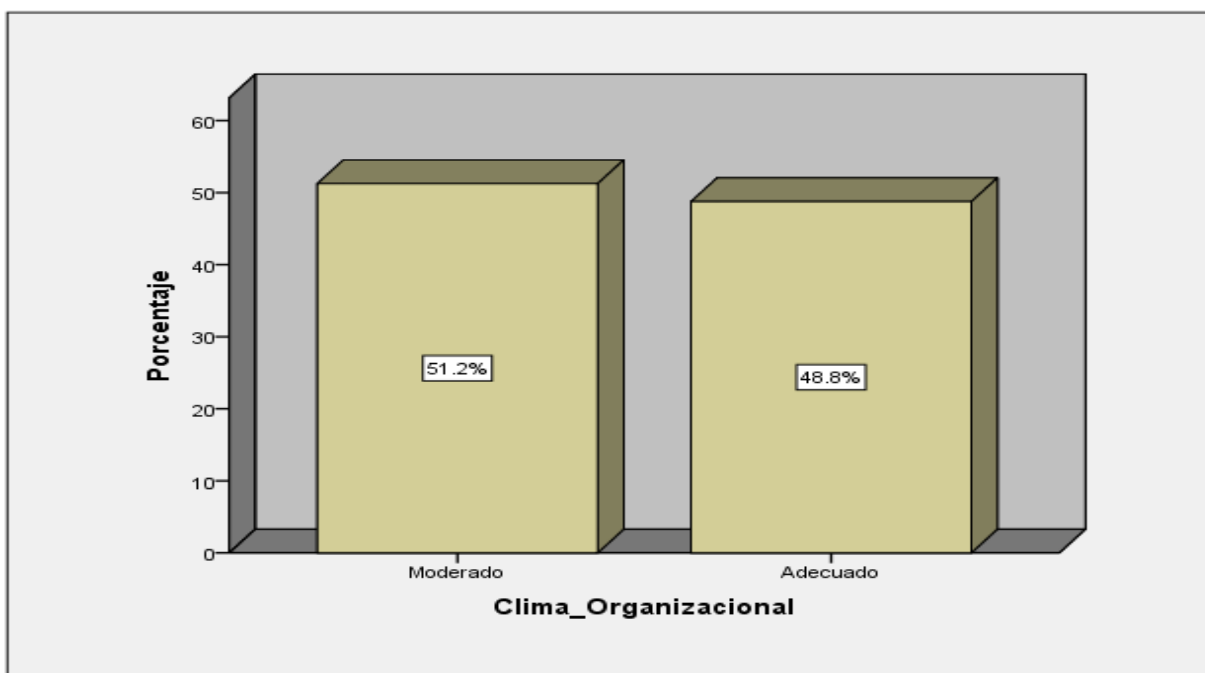


Figura 15. Descripción de los niveles de clima organizacional

En la tabla 35 y figura 15 se observa de una muestra de 80 docentes que representan el 100%, el 51.2% de los docentes manifiestan que existe un nivel moderado respecto al clima organizacional y el 48.8% de los docentes manifiestan que existe un nivel adecuado respecto al clima organizacional.

Tabla 36.
Descripción de los niveles del clima organizacional y sus dimensiones

Fuente: Aplicación del cuestionario.

N°	Variable y dimensiones	Inadecuado		Moderado		Adecuado	
		f	%	f	%	f	%
	Clima Organizacional	0	0	41	51.2%	39	48.8%
1	Liderazgo	0	0	44	55%	36	45%
2	Innovación	0	0	59	73.8%	21	26.3%
3	Recompensa	13	16.3%	52	65%	15	18.8%
4	Confort	4	5%	55	68.8%	21	26.3%
5	Estructura	0	0	25	31.3%	55	68.8%
6	Toma de decisiones	0	0	59	73.8%	21	26.3%
7	Comunicación organizacional	0	0	38	47.5%	42	52.5%
8	Remuneración	19	23.8%	55	68.8%	6	7.5%
9	Identidad	0	0	11	13.8%	69	86.3%
10	Conflicto y cooperación	0	0	62	77.5%	18	22.5%
11	Motivación	0	0	27	33.8%	53	66.3%

VI. Discusión

6.1. Discusión

Esta investigación surge a partir de la situación problemática que existe en la institución educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, donde existe un desconocimiento del nivel de clima que reina en la comunidad educativa, y como bien sabemos para que haya una educación de calidad es necesario tener una visión clara si el clima en la organización es adecuado, moderado e inadecuado.

Con lo dicho anteriormente, la investigación hecha permitió ver cómo es que los docentes observan el clima organizacional en la institución educativa. Determinándose niveles moderados en el clima organizacional y en las siguientes dimensiones: liderazgo, innovación, recompensa, confort, toma de decisiones, remuneraciones y conflicto – cooperación. Y solamente en las dimensiones estructura, comunicación, identidad y motivación se observó un nivel adecuado.

Si al comenzar la investigación se esbozó como problema el desconocimiento del nivel de clima en la institución, finalmente queda demostrado a través de los resultados, que el clima es de nivel moderado y esto repercute en la conducta y en las actitudes de los trabajadores. Y puede verse reflejado en el desempeño, en la satisfacción, en el servicio, en su adaptación, en sus relaciones, etc.

Según el estudio estadístico por dimensiones, los resultados arrojan un nivel adecuado sólo en las dimensiones de: estructura, comunicación, identidad y motivación. Esta aseveración concuerda con Taboada (2006) quién concluye que el clima de la institución es una pauta para las labores educativas, quienes asimilan los valores y toman un comportamiento ético en su accionar en las aulas, con relación al fortalecimiento de la identidad, estructura, motivación y comunicación. También coincide con del Río, Munares y Montalvo (2013) quienes usaron el mismo instrumento de medición, indicando que es ineludible optimizar el clima organizacional, y Alcalá (2011) quién detectó que los trabajadores tienen una percepción regular del clima en las variables recompensa y conflictos, y Molina, Montejo y Ferro (2013) quienes concluyen que hay algunas dimensiones

que deben ser intervenidas con antelación para optimar, concordando en las dimensiones recompensa y confort, como las dimensiones por mejorar, a pesar de que el clima educativo organizacional tenga una predisposición optimista.

Los resultados del clima organizacional y de la dimensión de comunicación difieren con las deducciones de Soberón (2007), quien asevera que no existe un buen clima organizacional en los colegios y, además, el lenguaje y el uso de los rituales era inadecuado; que existen grupos de docentes conflictivos lo que crea un clima defensivo entre ellos, afectando los valores y la comunicación asertiva; y que ello no favorece un apropiado ambiente de enseñanza aprendizaje, creando un servicio de limitada calidad. Así mismo se discrepan con Corona (2006) ya que en una de las conclusiones se deduce las diferencias en la influencia del liderazgo entre las instituciones objetos de estudio, y Castrillón (2005) quien atribuye sus resultados a la política comunicacional y a la falta de liderazgo de que exista un clima inadecuado. A diferencia que en esta investigación, los trabajadores demostraron en su mayoría, respaldo, apoyo y espíritu de trabajo por sus directivos.

En este estudio, los trabajadores perciben un clima organizacional moderado, donde los valores institucionales se respetan y la comunicación entre docentes es asertiva. Discrepando con Martínez (2001) quien alude que el liderazgo es visto en forma desfavorable por los trabajadores y a su vez se concibe un clima organizacional inadecuado.

Por otro lado, la investigación coincide con las averiguaciones de Gómez (2001) quien concluye que la consolidación de las relaciones y recompensas del director o grupo jerárquico a los docentes o empleados es muy importante para mejorar el clima organizacional.

Así mismo, esta investigación coincide con los hallazgos de Rivera (2000) quien concluye que el trabajo en equipo y el liderazgo son elementos importantes en la gestión educativa, encontrando un clima regular con tendencia hacia lo alto

en instituciones públicas de Antofagasta. También coincide con Fernández (2005) quien afirma, en cuanto al clima organizacional, que los centros educativos se encuentran en un nivel regular-medio.

Finalmente, al haberse aplicado un instrumento a una sola institución educativa, puede ser vista como una dificultad, ya que limita el enfoque del clima organizacional y puede ser no muy objetivo y algo parametrado para esta investigación.

Conclusiones

Conclusiones

Primera: Se determinó que existe un nivel moderado en la variable clima organizacional con un porcentaje de 51.2 %, según la perspectiva de los docentes en la institución educativa. Es decir, los docentes consideran que su clima organizacional les permite satisfacer las necesidades y expectativas, aunque no en el nivel adecuado que se requiere. Lo que demuestra un cierto grado de insatisfacción hacia el ambiente que se vive dentro de la institución.

Segunda: Se determinó que de 80 docentes que representan el 100%, el 55% manifiesta que existe un nivel moderado y el 45% manifiesta que existe un nivel adecuado, respecto a la dimensión liderazgo, pudiendo ser el factor determinante del clima que se vive. Se puede interpretar que es debido a que el director no responde inmediatamente a la resolución de problemas que se presenten en la institución y hay poca empatía por crear condiciones adecuadas para el progreso de la institución.

Tercera: Se determinó que de 80 docentes que representan el 100%, el 73.8% manifiesta que existe un nivel moderado y el 26.3% manifiesta que existe un nivel adecuado, respecto a la dimensión innovación. Se puede interpretar que es debido a que el docente no se caracteriza por innovar, no toman iniciativa para la solución de problemas, existe poca influencia de los docentes en la institución y existe poca adaptación al cambio.

Cuarta: Se determinó que de 80 docentes que representan el 100%, el 16.3% manifiesta que existe un nivel inadecuado, el 65% manifiesta que existe un nivel moderado y el 18.8% manifiesta que existe un nivel adecuado, respecto a la dimensión recompensa. Se puede interpretar que es debido a que existen bajos incentivos laborales, la evaluación no es la más adecuada y los premios o reconocimientos no son distribuidos en forma justa. Esto va de la mano con el liderazgo moderado existente.

Quinta: Se determinó que de 80 docentes que representan el 100%, el 4% manifiesta que existe un nivel inadecuado; el 68.8% manifiesta que existe un nivel moderado y el 26.3% manifiesta que existe un nivel adecuado, respecto a la dimensión confort. Se puede interpretar que es debido a que sus condiciones de trabajo no son las más adecuadas como falta de iluminación, falta de ventilación, espacios reducidos, mucho ruido, poco aseo en los ambientes, falta de equipos, etc.

Sexta: Se determinó que de 80 docentes que representan el 100%, el 31.3% manifiesta que existe un nivel moderado y el 68.8% manifiesta que existe un nivel adecuado, respecto a la dimensión estructura. Se puede interpretar que es debido a que están de acuerdo que las tareas que realizan corresponden a su función y tiene claro que deben realizar dentro de la institución.

Séptima: Se determinó que de 80 docentes que representan el 100%, el 73.8% manifiesta que existe un nivel moderado y el 26.3% manifiesta que existe un nivel adecuado, respecto a la dimensión toma de decisiones. Se puede interpretar que es debido a que al director le falta capacidad de convocatoria, ya que toma una decisión muchas veces sin obtener la suficiente información y porque muy pocas veces involucra a los docentes en la toma de decisiones. Esto va de la mano con el liderazgo moderado existente.

Octava: Se determinó que de 80 docentes que representan el 100%, el 47.5% manifiesta que existe un nivel moderado y el 52.5% manifiesta que existe un nivel adecuado, respecto a la dimensión comunicación organizacional. Se puede interpretar que es debido a que hay diálogo entre el jefe inmediato y los trabajadores y porque los docentes participan atendiendo a los comunicados que se emiten. Pero lo que falta es que sean escuchadas sus inquietudes, sugerencias, quejas, en la dirección de la organización. La comunicación se verá afectada por el liderazgo, la toma de decisiones y la recompensa existente.

Novena: Se determinó que de 80 docentes que representan el 100%, el 23.8% manifiesta que existe un nivel inadecuado, el 68.8% manifiesta que existe un nivel

moderado y el 7.5% manifiesta que existe un nivel adecuado, respecto a la dimensión remuneración. Se puede interpretar que es debido a que no hay un salario justo y no es el más adecuado para el trabajo que este realiza.

Décima: Se determinó que de 80 docentes que representan el 100%, el 13.8% manifiesta que existe un nivel moderado y el 86.3% manifiesta que existe un nivel adecuado, respecto a la dimensión identidad. Este refleja el combustible del empleado para seguir siendo parte de una institución. Se puede interpretar que es debido a que existe un compromiso e interés en el desarrollo de su institución. También porque sabe que su aporte es importante para el éxito de la institución. Y por contar con docentes fundadores que vuelcan lo mejor de sí, por amor a su segunda casa.

Undécima: Se determinó que de 80 docentes que representan el 100%, el 77.5% manifiesta que existe un nivel moderado y el 22.5% manifiesta que existe un nivel adecuado, respecto a la dimensión conflicto y cooperación. Se puede interpretar que es debido a que les falta contar con el apoyo de todos los compañeros cuando lo necesiten, aceptar las opiniones contrarias y tratar de solucionarlas.

Duodécima: Se determinó que de 80 docentes que representan el 100%, el 33.8% manifiesta que existe un nivel moderado y el 66.3% manifiesta que existe un nivel adecuado, respecto a la dimensión motivación. Se puede interpretar que es debido a que ofrece la realización personal, dando la oportunidad al docente de hacer lo que mejor sabe hacer, y brindando bienestar laboral como un buen trato y creación de un ambiente agradable. Pero toda esta buena motivación se ve mellada por el liderazgo moderado existente.

Recomendaciones

Recomendaciones

Primera: Elaborar programas de capacitación en mejoramiento y fortalecimiento del clima organizacional para la institución educativa, a fin de rectificar carencias y limitaciones.

Segunda: La dirección debe asumir su papel de liderazgo planificando, organizando, dirigiendo y controlando los diferentes procesos institucionales.

Tercera: Fomentar concursos de innovación entre docentes en la institución educativa.

Cuarta: Brindar incentivos, diplomas o premios para reconocer o felicitar una labor bien hecha o loable, de manera justa.

Quinta: Mejorar las condiciones de trabajo como iluminación, ventilación, espacios, ruido, aseo, equipos, etcétera.

Sexta: Al encontrarse en un nivel adecuado la dimensión estructura, se puede interpretar que están de acuerdo que las tareas que realizan corresponden a su función y tiene claro que deben realizar dentro de la institución.

Séptima: Implementar reuniones directivos y docentes en forma mensual, para tratar temas institucionales, involucrando a todos en las decisiones que se tomen, en bien de la institución educativa.

Octava: Existe diálogo entre el jefe inmediato y los trabajadores pero falta es que sean escuchadas sus inquietudes, sugerencias, quejas, en la dirección de la organización. Por lo que se recomienda implementar la actividad de buzón de sugerencias y aportaciones, ya sea de manera anónima o identificada para comentarlo de ser necesario, dentro de las reuniones con los directivos.

Novena: Mejorar el salario de una manera más justa y adecuada, por parte del Ministerio de Educación.

Décima: Que los docentes sigan manteniendo ese espíritu de identidad, compromiso e interés por la institución.

Undécima: Se recomienda más apoyo entre todos los compañeros cuando lo necesiten, aceptar las opiniones contrarias y tratar de solucionarlas.

Duodécima: Que los docentes sigan manteniendo ese espíritu de motivación y se siga brindando bienestar laboral, ese buen trato y ambiente agradable en la institución educativa.

Referencias bibliográficas

- Aguado, J. (2012). *Clima organizacional de una institución educativa de Ventanilla, según perspectiva de los docentes* (tesis de maestría). Universidad San Ignacio de Loyola, Perú.
- Alcalá, U. y Monserrat, E. (2011). *Clima organizacional en una institución pública de educación superior de San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca, México* (tesis de pregrado). Universidad del Papaloapan, México.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Castrillón, M. (2005). *Clima organizacional en instituciones educativas privadas y públicas en Puerto Ordaz* (tesis de maestría). Universidad Los Andes, Venezuela.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Editorial Internacional Thomson Editores,
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: Editorial Mc. Gram Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Corona, M. (2006). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en instituciones educativas en Puebla* (tesis de maestría). Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Del Rio, J., Munares, A. y Montalvo, M. (2013). *Clima organizacional en trabajadores del Hospital General de Ica, Perú* (tesis de maestría). Universidad Nacional San Luis Gonzaga, Perú.
- Eslava, E. (2013, 16 de mayo). Coaching en la gestión del capital humano. *El rincón del Coach*. Recuperado de <http://www.tisoc.com/>
- Fernández, E. (2005). *Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay* (tesis de maestría). Universidad Autónoma de México, México.
- García, M. y Bedoya, M. (1997). Herramientas o métodos de diagnóstico del clima organizacional. *Cuadernos de Administración*, 25(42), 4.

- Gómez, L. (2001). *El clima organizacional y el liderazgo en la gestión educativa* (tesis de maestría). UNIFE, Perú.
- González, P. (2006). *Clima organizacional (tesis de maestría)*. Universidad Central de Venezuela, Venezuela.
- Goncalves, A. (2000), *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (slc).
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Interamericana S. A.
- Likert, R. (1976). *La organización Humana*. Nueva York, Estados Unidos: Editorial McGraw Hill.
- Litwin, S. & Stinger, G. (1968). *Clima y comportamiento organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Martínez, A. (2001). *El liderazgo en el proceso del centro educativo y el clima institucional* (tesis de maestría). Universidad San Martín de Porres, Perú.
- Molina, C., Montejo, F. y Ferro, J. (2003). *Evaluación del clima organizacional educativo en una institución de educación superior* (tesis de maestría). Fundación Universitaria del Área Andina, Colombia.
- Moreno M. (1995, 16 de diciembre) Investigación e Innovación Educativa. *Revista La Tarea N° 7*. Recuperado de <http://www.latarea.com.mx/articu/articu7/bayardo7.htm>
- Pérez M. y Osorio Y. (2014). *El clima laboral de cara a la investigación criminal* (tesis de maestría). Universidad de Manizales, Colombia.
- Pratt H. (2016, 10 de julio). Manejo de conflictos. *Licalbertoblog*. Recuperado de <https://licalbertoblog.wordpress.com/author/licalbertoblog/>
- Rivera, E. (2000). *Clima organizacional de las unidades educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa de Antofagasta – Chile* (tesis de maestría) Universidad Católica del Norte, Chile.
- Schneider, B. (Ed.) (1982). *Clima organizacional y cultura*. San Francisco, Estados Unidos: Editorial Jossey-Bass.
- Soberón, M (2007). *Cultura organizacional en instituciones educativas privadas de Lima* (tesis de maestría). Universidad San Martín de Porres, Perú.
- Solana, R. (1993). *Administración de Organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Interoceánicas S. A.

- Taboada, M. (2006). *Cultura organizacional y el desempeño docente de instituciones educativas pertenecientes a Fe y Alegría* (tesis de maestría). Universidad Nacional Federico Villarreal, Perú.
- Tagiuri, R. (1968) El concepto de clima organizacional. Boston, Estados Unidos: Editorial McGraw Hill.
- Vásquez, W. (2007). Diccionario de pedagogía. Lima: San Marcos, p. 183.
Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos85/identidad-nacional-peru/identidad-nacional-peru.shtml#ixzz4pVEsTpBo>
- Viloria, D. (2007). *Satisfacción laboral y relaciones interpersonales*. Trabajo Especial de Grado. Especialización en Gerencia Educativa. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Venezuela.

Anexos



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Clima organizacional de la institución educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, del distrito de Lima, Perú, año 2017.

AUTORA:

Br. Gálvez Robles, Luisa Eleuteria

CORREO:

lgr32@hotmail.com

Escuela de Posgrado:

Universidad César Vallejo Filial Lima

Resumen

Esta investigación descriptiva tiene como fin describir los niveles de clima organizacional, según la apreciación de los docentes de la institución educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, en Lima, en el año 2017. La población y muestra involucra a 80 docentes de los niveles inicial, primaria y secundaria. Se empleó como instrumento un cuestionario de 28 ítems; con un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.807, en el que se exploró 11 dimensiones. Con los resultados se concluye que el 48.8% percibe un nivel adecuado del clima organizacional, mientras que el otro 51.2% percibe un nivel moderado del clima organizacional. De las once dimensiones, se percibió el nivel adecuado en estructura, comunicación, identidad y motivación; y un nivel moderado en liderazgo, innovación, recompensa, confort, toma de decisiones, remuneraciones y conflicto – cooperación. Recomendando que es necesario implementar un plan de mejora.

Palabras claves: Clima organizacional, comportamiento, motivación y la percepción.

Abstract

This descriptive research aims to describe the levels of organizational climate, according to the appreciation of the teachers of the educational institution "Our Lady of Montserrat", in Lima, in the year 2017. The population and sample involves 80 teachers from the initial levels, primary school and high school. A 28-item questionnaire was used as instrument; With a Cronbach alpha coefficient of 0.807, in which 11 dimensions were explored. The results conclude that 48.8% perceive an adequate level of the organizational climate, while the other 51.2% perceive a moderate level of the organizational climate. Of the eleven dimensions, the right level was perceived in structure, communication, identity and motivation; And a moderate level of leadership, innovation, reward, comfort, decision making, remuneration and conflict - cooperation. Recommending that it is necessary to implement an improvement plan.

Key words: Organizational climate, behavior, motivation and perception.

Introducción

Hoy en día nuestra educación se encuentra en constante evaluación, preparación e implementación de nuevas políticas, en mejora de la educación de nuestros educandos y de evaluación y perfeccionamiento de toda la comunidad educativa, que conlleve a crear un clima organizacional adecuado, es por eso que al desconocer como es el nivel de clima en la institución educativa, es que me lleva a investigarla.

El objetivo es describir los niveles de clima organizacional de la institución educativa. Aplicándose un cuestionario como instrumento a los docentes, aportando metodológicamente porque brinda confiabilidad y validez y podrá ser usado para medir el clima organizacional. Teniendo aporte científico ya que se hace un estudio profundo de once dimensiones, contribuyendo al desarrollo de los conocimientos referidos a esta variable. A nivel social se justifica ya que se brindan alternativas para mejorar en las recomendaciones.

Como antecedente nacional cito a Aguado (2012), con su investigación titulada "Clima organizacional de una institución educativa de Ventanilla, según la perspectiva de los docentes", donde se concluye que existe un nivel aceptable de clima organizacional, donde los docentes piensan que su ambiente de trabajo les permite satisfacer sus necesidades y sus expectativas, aunque no en el nivel óptimo.

Como antecedente internacional cito a Molina, Montejó y Ferro (2013), con su investigación titulada "Evaluación educativo en una institución de educación superior", en los resultados se aprecia que el clima educativo tiene una tendencia optimista.

Litwin y Stringer (1968) señaló "el clima organizacional es lo que se percibe del estilo del administrador, del sistema y de los factores ambientales sobre las

actitudes, las creencias, los valores y las motivaciones de los trabajadores de una organización”.

Metodología

Tipo de investigación

Según su tipo es una investigación básica, su enfoque es cuantitativo, porque usa la recolección de datos, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento. Y porque describe lo que observa desde un punto de vista externo, explicando la realidad del clima organizacional.

Según su estudio es descriptivo porque mide la variable o recolecta datos sobre la variable y las dimensiones, para así describir lo que se investiga.

Según su tipo de diseño, es no experimental porque se realizan sin la manipulación deliberada de la variable y sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. El tipo de diseño no experimental es de clase transversal porque se encarga de recopilar los datos en un momento único.

Población y muestra

Está constituido por 80 docentes de los tres niveles: inicial, primaria y secundaria.

Es una muestra censal, ya que la muestra es igual al tamaño de la población.

Tabla 4

Distribución de los docentes de inicial, primaria y secundaria.

Niveles	Sexo		N° de docentes
	M	F	
Nivel Inicial	00	05	05
Nivel Primaria	06	32	38
Nivel Secundaria	18	19	37
Total	24	56	80

Fuente: Archivo de la institución educativa “Nuestra Señora de Montserrat”

Criterios de selección

Criterio de inclusión:

- Docentes nombrados y contratados con más de un año de servicios.

Criterio de exclusión:

- Docentes nombrados y contratados con menos de un año de servicios.
- Los docentes que tuvieron que cesar este año.

Técnica de recolección de datos.

Tabla 5.

TÉCNICA	UTILIDAD
Encuesta	Será aplicado a los docentes del nivel inicial, primario y secundario de la institución educativa, para conocer las percepciones respecto al clima organizacional.

Técnica de recolección de datos

Fuente: Elaboración propia.

Instrumento de recolección de datos.

Tabla 6.

Instrumento de recolección de datos

INSTRUMENTO	CARACTERÍSTICAS
Cuestionario para medir el clima organizacional	Está conformada por 28 ítems para las 11 dimensiones del clima organizacional, formuladas al personal docente de la institución. Se empleó la escala de Likert. Estas alternativas de respuesta son: (1) = Nunca, (2) = A veces, (3) = Frecuentemente y (4) = Siempre.

Fuente: Elaboración propia.

Validación del instrumento

El instrumento fue validado por juicio de expertos y se revisó la pertinencia, la relevancia y la claridad del contenido del instrumento.

Tabla 7.

Calificación del instrumento de la validez de contenido a través de juicio de expertos

Nº	Experto	Especialista	Calificación instrumento
Experto 1	Dr. Edmundo Barrantes Ríos	Metodólogo	Aplicable
Experto 2	Mg. Víctor Miguel de Priego	Temático	Aplicable
Experto 3	Mg. Cesar Bonilla Asalde	Inv. y docencia	Aplicable

Fuente: Elaboración propia

Confiabilidad del instrumento

Primero se aplicó una prueba piloto a 20 docentes del nivel primario. Luego se aplicó el Coeficiente alfa de Cronbach, cuyo valor es 0.807 cercano a 1, siendo confiable.

Tabla 9.

Confiabilidad del instrumento

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.807	28

Fuente: Aplicación del cuestionario.

Procedimientos de recolección de datos:

Etapa de planificación: Esta etapa comprendió la modificación y validación del instrumento, coordinación con el director para establecer las fechas de administración de los instrumentos a la muestra seleccionada.

Etapa de ejecución: Se aplicó el instrumento a los docentes. Para esto se aprovechó el tiempo libre (recreo) y al finalizar las labores (salida) de los docentes elegidos para que llenen el cuestionario de clima organizacional. Se llevó a cabo en marzo del 2017.

Métodos de análisis e interpretación de datos

Para el análisis de los datos obtenidos se emplearan estadísticos como:

- Se hizo la base de datos, haciendo uso de los programas Excel y SPSS.
- Se estableció la interpretación de la estadística por niveles y rangos, tal como se muestra en la siguiente tabla.
- Se emplearon estadísticos como distribución de frecuencias, para organizar los datos obtenidos.
- Se elaboraron tablas de frecuencias y porcentajes.
- El análisis de porcentajes para los cuadros descriptivos.
- El criterio de confiabilidad del instrumento.

Tabla 10.

Niveles y rangos de la dimensiones de Clima Organizacional

N°	DIMENSIONES	Niveles y Rangos		
		Inadecuado	Moderado	Adecuado
1	Liderazgo	[2 – 3]	[4 – 6]	[7 – 8]
2	Innovación	[4 – 7]	[8 – 12]	[13 – 16]
3	Recompensa	[3 – 5]	[6 – 9]	[10 – 12]
4	Confort	[2 – 3]	[4 – 6]	[7 – 8]
5	Estructura	[2 – 3]	[4 – 6]	[7 – 8]
6	Toma de decisiones	[2 – 3]	[4 – 6]	[7 – 8]
7	Comunicación organizacional	[3 – 5]	[6 – 9]	[10 – 12]
8	Remuneración	[2 – 3]	[4 – 6]	[7 – 8]
9	Identidad	[3 – 5]	[6 – 9]	[10 – 12]
10	Conflicto y cooperación	[2 – 3]	[4 – 6]	[7 – 8]
11	Motivación	[3 – 5]	[6 – 9]	[10 – 12]

Fuente: Aplicación del cuestionario.

Para la interpretación de los datos se hizo:

- La discusión de los resultados mediante la confrontación de los mismos con los “antecedentes” y “marco teórico” citados.
- Las conclusiones se formulan teniendo en cuenta los objetivos y los resultados.

Resultados

N°	Variable y dimensiones	Inadecuado		Moderado		Adecuado	
		f	%	f	%	f	%
	Clima Organizacional	0	0	41	51.2%	39	48.8%
1	Liderazgo	0	0	44	55%	36	45%
2	Innovación	0	0	59	73.8%	21	26.3%
3	Recompensa	13	16.3%	52	65%	15	18.8%
4	Confort	4	5%	55	68.8%	21	26.3%
5	Estructura	0	0	25	31.3%	55	68.8%
6	Toma de decisiones	0	0	59	73.8%	21	26.3%
7	Comunicación organizacional	0	0	38	47.5%	42	52.5%
8	Remuneración	19	23.8%	55	68.8%	6	7.5%
9	Identidad	0	0	11	13.8%	69	86.3%
10	Conflicto y cooperación	0	0	62	77.5%	18	22.5%
11	Motivación	0	0	27	33.8%	53	66.3%

Fuente: Aplicación del cuestionario.

Los resultados obtenidos determinan que existe un nivel moderado de clima organizacional, con 51.2%. Es decir, los docentes consideran que su clima organizacional les permite satisfacer las necesidades y expectativas, aunque no

en el nivel adecuado que se requiere, hay cierto nivel de insatisfacción. En relación a las once dimensiones, sólo cuatro dimensiones alcanzaron un nivel adecuado; estas son: estructura, comunicación, identidad y motivación y las otras siete dimensiones alcanzaron un nivel moderado, estas son: liderazgo, innovación, recompensa, confort, toma de decisiones, remuneración, conflicto-cooperación.

Discusión

Queda demostrado a través de los resultados, que el clima es de nivel moderado y esto repercute en la conducta y en las actitudes de los trabajadores. Y pueden verse reflejado en el desempeño, la satisfacción, el servicio, en su adaptación, en sus relaciones, etc.

Según el estudio estadístico por dimensiones, los resultados arrojan un nivel adecuado sólo en las dimensiones de: estructura, comunicación, identidad y motivación. Esta aseveración concuerda con Taboada (2006) quién concluye que el clima de la institución es una pauta para su accionar en las aulas, con relación al fortalecimiento de la identidad, estructura, motivación y comunicación.

También coincide con Alcalá (2011) quien detectó que los trabajadores tienen una percepción regular del clima y Molina, Montejo y Ferro (2013) quienes concluyen que hay algunas dimensiones que deben ser intervenidas con antelación, concordando en las dimensiones recompensa y confort, a pesar de que el clima tenga una predisposición optimista.

Los resultados de la dimensión de comunicación difieren con las deducciones de Soberón (2007), ya que manifiesta que el lenguaje era inadecuado; que existen docentes conflictivos, y una comunicación nada asertiva. Pero si concuerda en que no existe un buen clima organizacional en los colegios.

Así mismo se discrepa con Castrillón (2005) quien atribuye sus resultados a la política comunicacional de que exista un clima inadecuado. A diferencia que en esta investigación, existe una adecuada comunicación, buen diálogo y participación.

En este estudio, los docentes perciben un clima organizacional moderado, donde los valores institucionales se respetan y la comunicación entre docentes es adecuada.

Discrepando con Martínez (2001) quien alude que el clima organizacional es inadecuado.

Por otro lado, la investigación coincide con las averiguaciones de Gómez (2001) quien concluye que la consolidación de las recompensas del director a los docentes es muy importante para mejorar el clima organizacional.

Así mismo, esta investigación coincide con los hallazgos de Rivera (2000) quien concluye que el trabajo en equipo y el liderazgo son elementos importantes en la gestión educativa, encontrando un clima regular con tendencia hacia lo alto en instituciones públicas de Antofagasta. También coincide con Fernández (2005) quien afirma, en cuanto al clima organizacional, que los centros educativos se encuentran en un nivel regular-medio.

Finalmente, al haberse aplicado un instrumento a una sola institución educativa, puede ser vista como una dificultad, ya que limita el enfoque del clima organizacional y puede ser no muy objetivo y algo parametrado para esta investigación.

Conclusiones

Primera: Se determina que existe un nivel moderado en la variable clima organizacional, con 51.2%. Es decir, los docentes consideran que su clima les permite satisfacer las necesidades y expectativas, aunque no en el nivel adecuado.

Segunda: En la dimensión liderazgo, el 55% manifiesta un nivel moderado, debido a que el director no responde inmediatamente a la resolución de problemas que se presentan en la institución y hay poca empatía por crear condiciones adecuadas.

Tercera: En la dimensión de innovación, el 73.8% manifiesta un nivel moderado, debido a que al docente le falta apoyo para innovar, generalmente no toman iniciativa para la solución de problemas, poca influencia de los docentes y poca adaptación al cambio.

Cuarta: En la dimensión de recompensa, el 65% manifiesta un nivel moderado, debido a que existen bajos incentivos laborales, la evaluación no es la más adecuada y los reconocimientos no son distribuidos en forma justa.

Quinta: En la dimensión de confort, el 68.8% manifiesta un nivel moderado, debido a que sus condiciones de trabajo no son las más adecuadas como falta de iluminación, falta de ventilación, espacios reducidos, mucho ruido, poco aseo en los ambientes, etc.

Sexta: En la dimensión de estructura, el 68.8% manifiesta un nivel adecuado, debido a que están de acuerdo que las tareas que realizan corresponden a su función y tiene claro que deben realizar dentro de la institución.

Séptima: En la dimensión de toma de decisiones, el 73.8% manifiesta un nivel moderado, debido a que al director le falta capacidad de convocatoria, y toma decisiones sin obtener la suficiente información.

Octava: En la dimensión de comunicación, el 52.5% manifiesta un nivel adecuado, debido a que hay diálogo entre jefe y trabajadores y porque los docentes participan atendiendo a los comunicados que se emiten.

Novena: En la dimensión de remuneración, el 68.8% manifiesta un nivel moderado, debido a que no hay un salario justo ni adecuado para el trabajo que se realiza.

Décima: En la dimensión de identidad, el 86.3% manifiesta un nivel adecuado, debido a que existe un compromiso e interés en el desarrollo de su institución. También porque sabe que su aporte es importante para el éxito de la institución.

Undécima: En la dimensión de conflicto-cooperación, el 77.5% manifiesta un nivel moderado, debido a que les falta contar con el apoyo de todos los compañeros cuando lo necesiten, aceptar las opiniones contrarias y tratar de solucionarlas.

Duodécima: En la dimensión de motivación, el 66.3% manifiesta un nivel adecuado, debido a que ofrece la realización personal, un buen trato y un ambiente agradable.

Referencias bibliográficas

- Aguado, J. (2012). *Clima organizacional de una institución educativa de Ventanilla, según perspectiva de los docentes* (tesis de maestría). Universidad San Ignacio de Loyola, Perú.
- Del Rio, J., Munares, A. y Montalvo, M. (2013). *Clima organizacional en trabajadores del Hospital General de Ica, Perú* (tesis de maestría). Universidad Nacional San Luis Gonzaga, Perú.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Interamericana S. A.
- Litwin, S. & Stinger, G. (1968). *Clima y comportamiento organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Molina, C., Montejo, F. y Ferro, J. (2013). *Evaluación del clima organizacional educativo en una institución de educación superior* (tesis de maestría). Fundación Universitaria del Área Andina, Colombia.

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Anexo 1

TÍTULO: Clima organizacional de la institución educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, del distrito de Lima, Perú, año 2017.**AUTORA:** GÁLVEZ ROBLES, Luisa

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA
<p>Problema general: ¿Cuál es el nivel de clima organizacional de la institución educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, del distrito de Lima, 2017?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>P.E.1. ¿Cuál es el nivel de liderazgo de la institución educativa Nuestra Señora de Montserrat, del distrito de Lima, 2017?</p> <p>P.E.2 ¿Cuál es el nivel de innovación de la institución educativa Nuestra Señora de Montserrat, del distrito de Lima, 2017?</p> <p>P.E.3. ¿Cuál es el nivel de recompensa de la institución educativa Nuestra Señora de Montserrat, del distrito de Lima, 2017?</p> <p>P.E.4. ¿Cuál es el nivel de confort de la institución educativa Nuestra Señora de Montserrat, del distrito de Lima, 2017?</p>	<p>Objetivo General: Determinar el nivel de clima organizacional de la institución educativa Nuestra Señora de Montserrat.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>O.E.1. Determinar el nivel de liderazgo de la institución educativa Nuestra Señora de Montserrat.</p> <p>O.E.2. Determinar el nivel de innovación de la institución educativa Nuestra Señora de Montserrat.</p> <p>O.E.3. Determinar el nivel de recompensa de la institución educativa Nuestra Señora de Montserrat.</p> <p>O.E.4. Determinar el nivel de confort de la institución educativa “Nuestra Señora de Montserrat”.</p>	<p>No aplica por tratarse de una investigación de tipo descriptiva.</p>	<p>Variable 1 Clima Organizacional</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Innovación 3. Recompensa 4. Confort 5. Estructura 6. Toma de decisiones 7. Comunicación 8. Remuneración 9. Identidad 10. Conflicto y cooperación 11. Motivación. 	<p>Enfoque</p> <p>Cuantitativo</p> <p>Diseño</p> <p>No experimental Transversal Descriptivo.</p>	<p>Población</p> <p>La población de la investigación está conformada por 80 docentes de los niveles inicial, primaria y secundaria del C.P.E.E.I. Nuestra Señora de Montserrat.</p> <p>Muestra</p> <p>Es una muestra censal, ya que la muestra es igual al tamaño de la población.</p>

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA
<p>P.E.5. ¿Cuál es el nivel de estructura de la institución educativa Nuestra Señora de Montserrat., del distrito de Lima, 2017?</p> <p>P.E.6. ¿Cuál es el nivel de toma de decisiones de la institución educativa Nuestra Señora de Montserrat, del distrito de Lima, 2017?</p> <p>P.E.7. ¿Cuál es el nivel de comunicación de la institución educativa Nuestra Señora de Montserrat., del distrito de Lima, 2017?</p> <p>P.E.8. ¿Cuál es el nivel de remuneración de la institución educativa Nuestra Señora de Montserrat., del distrito de Lima, 2017?</p> <p>P.E.9. ¿Cuál es el nivel de identidad de la institución educativa Nuestra Señora de Montserrat., del distrito de Lima, 2017?</p> <p>P.E.10. ¿Cuál es el nivel de conflicto y cooperación de la institución educativa Nuestra Señora de Montserrat, del distrito de Lima, 2017?</p> <p>P.E.11. ¿Cuál es el nivel de motivación de la institución educativa Nuestra Señora de Montserrat, del distrito de Lima, 2017?</p>	<p>O.E.5. Determinar el nivel de estructura de la institución educativa Nuestra Señora de Montserrat.</p> <p>O.E.6. Determinar el nivel de toma de decisiones de la institución educativa Nuestra Señora de Montserrat.</p> <p>O.E.7. Determinar el nivel de comunicación de la institución educativa Nuestra Señora de Montserrat.</p> <p>O.E.8. Determinar el nivel de remuneración de la institución educativa Nuestra Señora de Montserrat.</p> <p>O.E.9. Determinar el nivel de identidad de la institución educativa Nuestra Señora de Montserrat.</p> <p>O.E.10. Determinar el nivel de conflicto y cooperación de la institución educativa Nuestra Señora de Montserrat.</p> <p>O.E.11. Describir como es la motivación de la institución educativa Nuestra Señora de Montserrat.</p>				

Anexo 2

Cuestionario del Clima Organizacional

El presente cuestionario es parte de una investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca del **“Clima Organizacional”**. De la sinceridad que muestres al responder todos los enunciados, se obtendrán alternativas de solución. El cuestionario es anónimo y confidencial.

Instrucciones:

Antes de contestar, lee detenidamente y medite los enunciados y respuestas. Asegúrese de responder todos los enunciados con bolígrafo encerrando con un círculo o aspa, el número de la escala que mejor describa la situación.

Ejemplo:

"Mi jefe está disponible cuando se le necesita"

Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
1	2	3	4

1: Nunca, 2: A veces, 3: Frecuentemente, 4: Siempre

N°	Ítems	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
DIMENSIÓN 1 LIDERAZGO					
1	Mi jefe inmediato está disponible cuando se le necesita.	1	2	3	4
2	Percibo que nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización.	1	2	3	4
DIMENSIÓN 2 INNOVACIÓN					
3	La innovación es característica de nuestra organización.	1	2	3	4
4	Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.	1	2	3	4
5	Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.	1	2	3	4
6	Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios	1	2	3	4
DIMENSIÓN 3 RECOMPENSA					
7	Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.	1	2	3	4
8	Mi trabajo es evaluado en forma adecuada.	1	2	3	4
9	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.	1	2	3	4
DIMENSIÓN 4 CONFORT					
10	En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.	1	2	3	4
11	La limpieza de los ambientes es adecuada.	1	2	3	4
DIMENSIÓN 5 ESTRUCTURA					
12	Las tareas que desempeño corresponden a mi función.	1	2	3	4
13	Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.	1	2	3	4

DIMENSIÓN 6 TOMA DE DECISIONES					
14	Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.	1	2	3	4
15	En mi organización participo en la toma de decisiones.	1	2	3	4
DIMENSIÓN 7 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL					
16	Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo.	1	2	3	4
17	Mi jefe inmediato se comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.	1	2	3	4
18	Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.	1	2	3	4
DIMENSIÓN 8 REMUNERACIÓN					
19	Mi salario y beneficios son razonables.	1	2	3	4
20	Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.	1	2	3	4
DIMENSIÓN 9 IDENTIDAD					
21	Estoy comprometido con mi organización.	1	2	3	4
22	Me interesa el desarrollo de mi organización.	1	2	3	4
23	Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización.	1	2	3	4
DIMENSIÓN 10 CONFLICTO Y COOPERACIÓN					
24	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.	1	2	3	4
25	Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito.	1	2	3	4
DIMENSIÓN 11 MOTIVACIÓN					
26	Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer.	1	2	3	4
27	Recibo buen trato en mi trabajo.	1	2	3	4
28	Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.	1	2	3	4

¡Muchas gracias por su apreciada colaboración!



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	DIMENSIÓN 1 LIDERAZGO Mi jefe inmediato está disponible cuando se le necesita	✓		✓		✓		
2	Percibo que nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2 INNOVACIÓN							
3	La innovación es característica de nuestra organización.	✓		✓		✓		
4	Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.	✓		✓		✓		
5	Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.	✓		✓		✓		
6	Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3 RECOMPENSA							
7	Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.	✓		✓		✓		
8	Mi trabajo es evaluado en forma adecuada.	✓		✓		✓		
9	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 4 CONFORT							
10	En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.	✓		✓		✓		
11	La limpieza de los ambientes es adecuada.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 5 ESTRUCTURA							
12	Las tareas que desempeño corresponden a mi función.	✓		✓		✓		
13	Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 6 TOMA DE DECISIONES							
14	Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.	✓		✓		✓		
15	En mi organización participo en la toma de decisiones.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 7 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL							
16	Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo.	✓		✓		✓		
17	Mi jefe inmediato se comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.	✓		✓		✓		
18	Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.	✓		✓		✓		

DIMENSIÓN 8 REMUNERACIÓN						
19	Mi salario y beneficios son razonables.	✓				
20	Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.	✓				
DIMENSIÓN 9 IDENTIDAD		SI	No	SI	No	No
21	Estoy comprometido con mi organización.	✓		✓		
22	Me interesa el desarrollo de mi organización.	✓		✓		
23	Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización.	✓		✓		
DIMENSIÓN 10 CONFLICTO Y COOPERACIÓN						
24	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.	✓		✓		
25	Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito.	✓		✓		
DIMENSIÓN 11 MOTIVACIÓN						
26	Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer.	✓		✓		
27	Recibo buen trato en mi trabajo.	✓		✓		
28	Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.	✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

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

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg: César Emilio Flores DNI: 6428481

Especialidad del validador: Investigación y Docencia

10 de 03 del 2015

 Firma del Experto Informante.

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

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



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
DIMENSIÓN 1 LIDERAZGO								
1	Mi jefe inmediato está disponible cuando se le necesita	✓		✓		✓		
2	Percibo que nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2 INNOVACIÓN								
3	La innovación es característica de nuestra organización.	✓		✓		✓		
4	Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.	✓		✓		✓		
5	Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.	✓		✓		✓		
6	Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3 RECOMPENSA								
7	Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.	✓		✓		✓		
8	Mi trabajo es evaluado en forma adecuada.	✓		✓		✓		
9	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 4 CONFORT								
10	En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.	✓		✓		✓		
11	La limpieza de los ambientes es adecuada.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 5 ESTRUCTURA								
12	Las tareas que desempeño corresponden a mi función.	✓		✓		✓		
13	Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 6 TOMA DE DECISIONES								
14	Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.	✓		✓		✓		
15	En mi organización participo en la toma de decisiones.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 7 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL								
16	Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo.	✓		✓		✓		
17	Mi jefe inmediato se comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.	✓		✓		✓		
18	Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.	✓		✓		✓		

DIMENSIÓN 8: REMUNERACIÓN							
19	Mi salario y beneficios son razonables.	✓					
20	Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.	✓					
DIMENSIÓN 9: IDENTIDAD		SI	No	SI	No	SI	No
21	Estoy comprometido con mi organización.	✓		✓		✓	
22	Me interesa el desarrollo de mi organización.	✓		✓		✓	
23	Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización.	✓		✓		✓	
DIMENSIÓN 10: CONFLICTO Y COOPERACIÓN							
24	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.	✓		✓		✓	
25	Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito.	✓		✓		✓	
DIMENSIÓN 11: MOTIVACIÓN							
26	Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer.	✓		✓		✓	
27	Recibo buen trato en mi trabajo.	✓		✓		✓	
28	Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): CUMPLE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable después de corregir No aplicable
 Apellidos y nombres del juez validador: MAGUEL DE PRADO S. VICTOR MANUEL DNI: 06722070

Especialidad del validador: TEMÁTICO

04 de 03 del 2015



Firma del Experto Informante.

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

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



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: LIDERAZGO							
1	Mi jefe está disponible cuando se le necesita	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
2	Percibo que nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
	DIMENSIÓN 2: INNOVACIÓN							
3	La innovación es característica de nuestra organización.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
4	Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
5	Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
6	Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
	DIMENSIÓN 3: RECOMPENSA							
7	Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
8	Mi trabajo es evaluado en forma adecuada.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
9	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
	DIMENSIÓN 4: CONFORT							
10	En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
11	La limpieza de los ambientes es adecuada.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
	DIMENSIÓN 5: ESTRUCTURA							
12	Las tareas que desempeño corresponden a mi función.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
13	Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
	DIMENSIÓN 6: TOMA DE DECISIONES							
14	Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
15	En mi organización participo en la toma de decisiones.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
	DIMENSIÓN 7: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL							
16	Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
17	Mi jefe inmediato se comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
18	Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		

DIMENSIÓN 8: REMUNERACIÓN		SI	No	SI	No	SI	No
19	Mi salario y beneficios son razonables.	X		X		X	
20	Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.	X		X		X	
DIMENSIÓN 9: IDENTIDAD		SI	No	SI	No	SI	No
21	Estoy comprometido con mi organización.	X		X		X	
22	Me interesa el desarrollo de mi organización.	X		X		X	
23	Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización.	X		X		X	
DIMENSIÓN 10: CONFLICTO Y COOPERACIÓN							
24	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.	X		X		X	
25	Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito.	X		X		X	
DIMENSIÓN 11: MOTIVACIÓN							
26	Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer.	X		X		X	
27	Recibo buen trato en mi trabajo.	X		X		X	
28	Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**
 Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: BARRALES RIOS EDUARDO JOSE DNI: 25651955
 Especialidad del validador: METODOLOGO

04 de 03 del 2015

E. Barales

Firma del Experto Informante.

Mg. Edmundo José Barales Ríos
 Docente Postgrado - Experto Validador



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

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

Anexo 4

Base de datos de la variable Clima Organizacional

BASE DE DATOS																					
N°	P1	P2	D1	P3	P4	P5	P6	D2	P7	P8	P9	D3	P10	P11	D4	P12	P13	D5	P14	P15	D6
1	3	3	6	3	3	3	3	12	3	3	2	8	3	3	6	4	4	8	3	3	6
2	3	3	6	4	2	2	3	11	4	3	2	9	3	2	5	3	3	6	2	2	4
3	4	4	8	3	4	3	3	13	4	3	3	10	2	2	4	4	4	8	4	3	7
4	3	2	5	2	2	2	2	8	2	2	2	6	3	2	5	4	4	8	3	3	6
5	2	3	5	2	3	2	2	9	2	3	2	7	3	2	5	2	3	5	2	3	5
6	4	3	7	3	3	2	2	10	2	2	2	6	3	2	5	3	4	7	4	3	7
7	3	2	5	2	2	2	4	10	2	2	3	7	2	2	4	3	4	7	3	1	4
8	3	4	7	3	3	3	3	12	2	4	4	10	3	2	5	4	4	8	3	2	5
9	3	2	5	3	2	2	3	10	2	2	3	7	4	2	6	4	4	8	3	3	6
10	4	4	8	4	3	3	4	14	4	4	4	12	4	3	7	4	4	8	4	4	8
11	3	3	6	3	2	2	3	10	3	3	3	9	4	2	6	3	3	6	4	3	7
12	3	3	6	3	2	3	3	11	1	3	2	6	3	2	5	4	4	8	3	3	6
13	3	2	5	3	3	3	3	12	2	3	3	8	3	3	6	4	3	7	4	3	7
14	3	3	6	3	3	2	2	10	2	3	2	7	3	2	5	3	3	6	3	3	6
15	3	3	6	2	2	2	2	8	2	2	2	6	3	3	6	3	3	6	3	2	5
16	4	2	6	3	3	3	2	11	1	2	2	5	3	3	6	3	3	6	3	2	5
17	3	4	7	3	3	3	3	12	2	3	2	7	4	3	7	4	3	7	4	3	7
18	3	3	6	3	3	3	3	12	2	3	3	8	4	4	8	4	4	8	3	2	5
19	3	3	6	3	3	2	2	10	2	3	4	9	4	3	7	4	3	7	3	3	6
20	4	3	7	3	3	3	4	13	2	3	3	8	4	2	6	3	3	6	4	3	7
21	4	3	7	3	4	3	4	14	3	2	3	8	3	2	5	4	3	7	3	3	6
22	3	3	6	4	4	4	4	16	2	3	3	8	4	2	6	4	3	7	3	2	5
23	4	3	7	2	2	2	3	9	1	3	2	6	3	2	5	3	3	6	2	3	5
24	3	3	6	3	3	3	3	12	1	2	2	5	3	2	5	3	3	6	2	4	6
25	3	3	6	3	2	3	3	11	2	4	2	8	4	4	8	4	3	7	4	2	6
26	3	3	6	2	2	3	3	10	2	4	3	9	3	3	6	4	4	8	4	2	6
27	3	3	6	3	3	2	2	10	2	3	2	7	4	2	6	3	4	7	3	3	6
28	3	3	6	4	3	3	3	13	2	3	3	8	3	3	6	4	3	7	3	3	6
29	3	3	6	2	3	3	3	11	3	3	4	10	3	2	5	4	3	7	3	3	6
30	4	3	7	3	3	3	2	11	2	3	3	8	4	2	6	4	4	8	4	3	7
31	4	3	7	3	2	2	3	10	2	2	2	6	3	3	6	3	4	7	3	2	5
32	3	3	6	3	3	3	4	13	3	3	3	9	3	3	6	4	4	8	3	3	6
33	3	2	5	2	2	2	2	8	1	2	1	4	2	1	3	1	3	4	3	1	4
34	3	2	5	2	3	2	2	9	1	2	1	4	2	1	3	2	3	5	3	2	5
35	4	4	8	3	3	3	3	12	2	3	4	9	3	4	7	4	3	7	3	2	5
36	3	4	7	3	4	3	2	12	2	3	3	8	4	4	8	4	3	7	4	3	7
37	3	4	7	2	2	2	3	9	3	3	3	9	4	2	6	4	3	7	3	2	5
38	4	4	8	4	3	4	3	14	4	4	3	11	4	3	7	4	4	8	3	3	6
39	3	3	6	3	2	2	3	10	2	3	2	7	3	2	5	4	4	8	3	2	5
40	2	3	5	2	3	2	3	10	1	3	2	6	3	2	5	2	3	5	3	2	5
41	2	2	4	2	3	1	2	8	1	2	1	4	2	1	3	3	3	6	3	1	4
42	3	4	7	2	3	2	2	9	1	3	2	6	3	2	5	3	2	5	2	2	4
43	3	3	6	2	2	3	3	10	2	2	3	7	3	2	5	3	3	6	3	3	6
44	3	4	7	3	3	3	3	12	3	3	3	9	4	3	7	4	4	8	3	2	5
45	3	3	6	3	3	3	3	12	2	4	4	10	4	3	7	3	4	7	4	3	7
46	4	3	7	3	3	2	2	10	2	3	3	8	3	2	5	3	3	6	3	3	6
47	3	2	5	2	2	2	3	9	1	4	3	8	4	1	5	3	4	7	3	3	6
48	4	3	7	3	3	3	4	13	4	4	3	11	4	3	7	4	3	7	4	4	8
49	3	4	7	4	3	3	3	13	4	4	4	12	4	3	7	4	4	8	4	2	6
50	4	4	8	4	3	3	3	13	1	3	1	5	3	3	6	4	4	8	4	2	6
51	4	4	8	3	2	2	2	9	2	2	2	6	4	2	6	4	4	8	4	2	6
52	3	3	6	3	3	2	3	11	1	2	2	5	3	3	6	3	4	7	3	4	7
53	2	3	5	2	3	2	2	9	1	2	1	4	4	2	6	4	4	8	3	3	6
54	3	3	6	4	3	3	4	14	3	3	3	9	3	3	6	3	4	7	3	2	5
55	4	4	8	4	4	3	3	14	3	4	4	11	4	4	8	4	4	8	4	4	8
56	3	3	6	2	2	2	3	9	1	2	2	5	3	2	5	3	4	7	4	2	6
57	4	4	8	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	3	7	4	4	8	4	3	7
58	3	4	7	4	4	3	4	15	3	3	3	9	4	4	8	4	4	8	3	3	6
59	3	2	5	2	3	2	2	9	1	3	2	6	3	3	6	3	3	6	3	2	5
60	3	3	6	3	3	3	3	12	2	3	3	8	3	3	6	3	4	7	4	2	6
61	3	4	7	3	2	3	2	10	1	3	2	6	3	3	6	3	3	6	4	2	6
62	4	4	8	2	2	2	4	10	1	3	2	6	2	2	4	3	2	5	4	3	7
63	3	4	7	3	3	4	4	14	1	3	3	7	3	3	6	4	4	8	4	3	7
64	4	4	8	3	4	3	4	14	3	4	3	10	4	4	8	4	3	7	4	4	8
65	4	4	8	4	4	3	3	14	3	3	4	10	4	4	8	4	4	8	4	3	7
66	3	3	6	3	2	3	4	12	2	3	2	7	3	3	6	4	3	7	2	3	5
67	3	2	5	2	2	2	2	8	1	2	1	4	2	2	4	3	3	6	3	2	5
68	2	3	5	2	3	2	3	10	1	3	2	6	3	2	5	2	3	5	3	2	5
69	2	2	4	2	3	1	2	8	1	2	1	4	2	1	3	3	3	6	3	1	4
70	3	4	7	2	3	2	2	9	1	3	2	6	3	2	5	3	2	5	2	2	4
71	3	3	6	2	2	3	3	10	2	2	3	7	3	2	5	3	3	6	3	3	6
72	3	4	7	3	3	3	3	12	3	3	3	9	4	3	7	4	4	8	3	2	5
73	3	3	6	3	3	3	3	12	2	4	4	10	4	3	7	3	4	7	4	3	7
74	4	3	7	3	3	2	2	10	2	3	3	8	3	2	5	3	3	6	3	3	6
75	3	2	5	2	2	2	3	9	1	4	3	8	4	1	5	3	4	7	3	3	6
76	4	3	7	3	3	3	4	13	4	4	3	11	4	3	7	4	3	7	4	4	8
77	3	4	7	4	3	3	3	13	4	4	4	12	4	3	7	4	4	8	4	2	6
78	4	4	8	4	3	3	3	13	1	3	1	5	3	3	6	4	4	8	4	2	6
79	4	4	8	3	2	2	2	9	2	2	2	6	4	2	6	4	4	8	4	2	6
80	3	3	6	3	3	2	3	11	1	2	2	5	3	3	6	3	4	7	3	4	7

BASE DE DATOS																		
P16	P17	P18	D7	P19	P20	D8	P21	P22	P23	D9	P24	P25	D10	P26	P27	P28	D11	TOTAL
3	3	4	10	3	3	6	4	4	4	12	2	2	4	3	4	3	10	88
2	3	3	8	2	1	3	3	4	3	10	3	3	6	3	3	2	8	76
4	3	4	11	2	2	4	3	4	4	11	3	4	7	3	4	4	11	94
3	3	4	10	1	1	2	3	4	3	10	3	2	5	3	2	3	8	73
2	3	3	8	2	2	4	3	4	4	11	3	2	5	4	2	3	9	73
3	3	3	9	2	1	3	4	4	4	12	3	2	5	4	3	4	11	82
2	2	4	8	1	1	2	4	4	3	11	2	2	4	2	4	3	9	71
3	3	4	10	3	3	6	3	4	3	10	3	2	5	3	4	4	11	89
2	3	3	8	2	1	3	3	4	3	10	4	2	6	3	3	3	9	78
4	4	4	12	2	2	4	4	4	3	11	3	3	6	4	4	4	12	102
3	3	3	9	1	1	2	4	4	3	11	3	3	6	3	3	3	9	81
3	2	4	9	3	1	4	4	4	4	12	3	3	6	3	4	3	10	83
3	2	3	8	2	1	3	4	4	4	12	3	3	6	3	3	4	10	84
3	3	3	9	3	2	5	4	4	4	12	3	3	6	3	3	4	10	82
3	3	4	10	1	1	2	3	4	4	11	3	2	5	2	3	3	8	73
3	2	3	8	2	2	4	3	3	4	10	2	2	4	3	4	4	11	76
3	4	4	11	2	2	4	4	4	4	12	3	3	6	3	4	4	11	91
3	2	4	9	2	2	4	4	3	3	10	4	3	7	3	4	4	11	88
3	3	3	9	3	2	5	3	3	2	8	3	3	6	3	4	4	11	84
3	3	4	10	3	3	6	4	4	3	11	2	3	5	4	3	4	11	90
3	3	3	9	4	3	7	4	3	2	9	3	3	6	3	4	4	11	89
3	4	4	11	2	2	4	4	4	3	11	4	3	7	3	4	4	11	92
3	4	4	11	3	2	5	4	4	3	11	2	2	4	3	3	4	10	79
2	3	4	9	2	2	4	4	4	4	12	3	3	6	2	3	3	8	79
4	3	4	11	2	2	4	3	4	3	10	3	2	5	3	4	4	11	87
2	3	3	8	2	2	4	4	4	3	11	3	2	5	3	4	3	10	83
3	3	4	10	1	1	2	4	4	3	11	3	3	6	4	4	4	12	83
3	2	4	9	3	2	5	4	3	3	10	4	3	7	3	4	3	10	87
3	3	4	10	3	3	6	4	3	4	11	3	3	6	3	4	4	11	89
4	4	4	12	2	2	4	4	4	3	11	4	2	6	3	4	4	11	91
3	3	4	10	3	1	4	3	3	3	9	2	2	4	3	3	3	9	77
3	2	4	9	2	2	4	4	4	3	11	4	3	7	3	4	4	11	90
2	2	3	7	1	1	2	4	4	3	11	2	2	4	3	3	3	9	61
2	2	3	7	1	1	2	3	4	4	11	3	3	6	2	3	3	8	65
3	3	3	9	3	2	5	4	4	3	11	3	3	6	3	4	4	11	90
4	4	4	12	3	1	4	4	4	3	11	4	4	8	4	3	4	11	95
4	3	4	11	4	4	8	3	3	4	10	3	4	7	3	4	4	11	90
4	4	4	12	2	2	4	4	4	3	11	4	4	8	4	4	3	11	100
3	2	4	9	3	3	6	4	4	3	11	2	2	4	3	4	3	10	81
2	2	3	7	1	1	2	3	4	3	10	2	3	5	3	2	3	8	68
2	2	3	7	2	2	4	3	3	2	8	2	2	4	2	3	2	7	59
3	1	3	7	2	2	4	4	4	3	11	3	2	5	3	3	3	9	72
3	3	3	9	2	2	4	4	4	3	11	3	2	5	3	4	3	10	79
3	4	3	10	2	2	4	3	3	3	9	3	3	6	4	3	4	11	88
4	4	4	12	3	3	6	3	4	3	10	3	2	5	2	4	4	10	92
3	3	3	9	2	2	4	3	4	3	10	2	2	4	3	3	4	10	79
2	2	4	8	1	1	2	4	4	4	12	4	4	8	4	4	3	11	81
4	4	4	12	3	3	6	3	4	4	11	3	3	6	4	4	3	11	99
4	3	4	11	2	2	4	4	4	3	11	3	3	6	3	4	4	11	96
3	4	3	10	3	2	5	3	4	3	10	2	2	4	3	4	4	11	86
4	3	4	11	2	2	4	3	4	2	9	2	2	4	3	2	3	8	79
3	3	4	10	3	3	6	3	4	4	11	3	3	6	3	2	2	7	82
4	2	4	10	2	2	4	4	4	4	12	4	3	7	2	3	2	7	78
4	4	4	12	2	1	3	4	4	4	12	3	3	6	4	3	4	11	91
4	3	4	11	4	3	7	4	4	4	12	4	4	8	4	4	3	11	106
2	3	3	8	1	1	2	4	4	3	11	4	4	8	2	3	2	7	74
4	3	4	11	1	1	2	4	4	4	12	4	4	8	4	4	4	12	103
4	3	4	11	4	3	7	3	4	3	10	4	4	8	4	4	4	12	101
3	3	3	9	2	2	4	3	4	4	11	2	2	4	3	3	3	9	74
3	3	4	10	2	2	4	4	4	3	11	4	4	8	3	4	4	11	89
2	3	3	8	3	3	6	3	3	3	9	2	3	5	3	4	2	9	78
4	4	4	12	2	2	4	3	4	4	11	2	2	4	3	3	4	10	81
3	3	4	10	3	2	5	4	4	4	12	3	3	6	3	3	3	9	91
4	4	4	12	4	4	8	4	3	3	10	4	3	7	4	4	4	12	104
4	4	4	12	4	4	8	3	3	3	9	4	4	8	4	4	4	12	104
2	3	3	8	3	2	5	4	4	4	12	2	4	6	3	4	3	10	84
3	3	3	9	1	1	2	4	4	2	10	2	2	4	2	4	3	9	66
2	2	3	7	1	1	2	3	4	3	10	2	3	5	3	2	3	8	68
2	2	3	7	2	2	4	3	3	2	8	2	2	4	2	3	2	7	59
3	1	3	7	2	2	4	4	4	3	11	3	2	5	3	3	3	9	72
3	3	3	9	2	2	4	4	4	3	11	3	2	5	3	4	3	10	79
3	4	3	10	2	2	4	3	3	3	9	3	3	6	4	3	4	11	88
4	4	4	12	3	3	6	3	4	3	10	3	2	5	2	4	4	10	92
3	3	3	9	2	2	4	3	4	3	10	2	2	4	3	3	4	10	79
2	2	4	8	1	1	2	4	4	4	12	4	4	8	4	4	3	11	81
4	4	4	12	3	3	6	3	4	4	11	3	3	6	4	4	3	11	99
4	3	4	11	2	2	4	4	4	3	11	3	3	6	3	4	4	11	96
3	4	3	10	3	2	5	3	4	3	10	2	2	4	3	4	4	11	86
4	3	4	11	2	2	4	3	4	2	9	2	2	4	3	2	3	8	79
3	3	4	10	3	3	6	3	4	4	11	3	3	6	3	2	3	8	79
3	3	4	10	3	3	6	3	4	4	11	3	3	6	3	2	2	7	82

Anexo 5

Autorización para aplicar el instrumento

“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”

Lima, 04 de Marzo de 2015

Señora
Mgtr. Denis T. Morales Saavedra
Jefe de la Escuela de Postgrado
Universidad Privada Cesar Vallejo


De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para expresarle mi cordial saludo y al mismo tiempo manifestarle que de acuerdo con lo solicitado se le dará las facilidades del caso con respecto a solicitar información y aplicación de su instrumento de medición en la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat” - Lima.

Y así pueda desarrollar su Trabajo de Investigación (Tesis) y poder culminar con satisfacción su Maestría en Gestión Pública, doña Luisa Eleuteria Gálvez Robles docente de nuestra Institución.

Con este motivo, le saluda atentamente,




Luis E. Ayala Falla
Director de la C.P.E.E.I. "N.S.M"