

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSTGRADO**



### **PROGRAMA DE MAESTRÍA**

**SECCIÓN: CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**

### **TESIS**

**“INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO “JOSÉ ARNALDO SABOGAL DIÉGUEZ” DE LA PROVINCIA DE CAJABAMBA-2015”**

Para optar el Grado Académico de:

**MAESTRO EN CIENCIAS**

Presentado por:

Maestriza : Deyvi Ronald Barros Rodriguez

Asesor : MBA Carlos Humberto Arce Cueva

Cajamarca – Perú

2016

COPYRIGHT © 2016 by  
**DEYVI RONALD BARROS RODRIGUEZ**  
Todos los derechos reservados

---

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSTGRADO**



### **PROGRAMA DE MAESTRÍA**

**SECCIÓN: CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**

#### **TESIS APROBADA:**

**“INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO “JOSÉ ARNALDO SABOGAL DIÉGUEZ” DE LA PROVINCIA DE CAJABAMBA-2015”**

Para optar el Grado Académico de

#### **MAESTRO EN CIENCIAS**

Presentado por:

Maestriza: Deyvi Ronald Barros Rodriguez

#### **Comité Científico**

M.B.A. Carlos Arce Cueva  
Asesor

Dr. Héctor Gamarra Ortiz  
Miembro de Comité Científico

M.Cs. Janeth Nacarino Díaz  
Miembro de Comité Científico

M.Cs. Marco Pajares Arana  
Miembro de Comité Científico

Cajamarca - Perú

2016

---



# Universidad Nacional de Cajamarca

## Escuela de Post Grado

CAJAMARCA - PERU

### PROGRAMA DE MAESTRIA

#### ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS

Siendo las 16:00 de la tarde del día 15 de diciembre del año dos mil dieciséis, reunidos en el Auditorium de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, los miembros del Comité Científico presidido por el **Dr. HÉCTOR GAMARRA ORTIZ** en representación del Director y como Miembro de Comité Científico, **M.B.A. CARLOS ARCE CUEVA** en calidad de Asesor; **M.Cs. MARCO PAJARES ARANA**, **M.Cs. JANETH NACARINO DÍAZ** como integrantes del Comité Científico Titular. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la **SUSTENTACIÓN** de la Tesis titulada **“INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL I.E.S.T.P. JOSÉ ARNALDO SABOGAL DIÉGUEZ DE LA PROVINCIA DE CAJABAMBA-2015.”**, presentada por el alumno **DEYVI RONALD BARROS RODRÍGUEZ**, con la finalidad de optar el Grado Académico de **MAESTRO EN CIENCIAS, SECCIÓN** de Posgrado de **CIENCIAS ECONÓMICAS** Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Comité Científico, y luego de la deliberación, se acordó Aprobar la mencionada Tesis con la calificación de Dieciséis (16) Magna Cum Laude; en tal virtud, el alumno **DEYVI RONALD BARROS RODRÍGUEZ** está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS, SECCIÓN** de Posgrado de **CIENCIAS ECONÓMICAS**, Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**.

Siendo las 20:00 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....  
**Dr. Héctor Gamarra Ortiz**  
MIEMBRO DE COMITÉ CIENTÍFICO

.....  
**M.B.A. Carlos Arce Cueva**  
ASESOR

.....  
**M.Cs. Marco Pajares Arana**  
MIEMBRO DE COMITÉ CIENTÍFICO

.....  
**M.Cs. Janeth Nacarino Diaz**  
MIEMBRO DE COMITÉ CIENTÍFICO

## **Dedicatoria**

Se dedica este trabajo a:

Dedico esta tesis a mis padres quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que me propongo, sin dudar ni un solo momento, es por ellos que soy lo que soy ahora.

Atte. El autor.

## **Agradecimiento**

Se agradece por su contribución de ésta tesis a:

A la plana docente de la maestría en Administración y Gerencia Empresarial de la escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Cajamarca, quienes compartieron sus conocimientos y experiencias profesional.

Al MBA Carlos Humberto Arce Cueva, como asesor, por su asesoría siempre dispuesta, aún en la distancia, por apoyarme siempre y creer en mí desde un inicio.

A mis compañeros de la maestría por todo el aporte y ser mis amigos para toda la vida.

A todos los que me apoyaron con un granito de arena para escribir y concluir esta tesis.

Atte. El autor.

Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente

**Peter Druker**

## INDICE

Dedicatoria.....	v
Agradecimiento .....	vi
Índice de tablas.....	xi
Índice de figuras .....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Planteamiento del problema.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1.1. Contextualización .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1.2. Descripción del problema .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1.3. Formulación del problema .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2. Justificación .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2.1. Justificación científica.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2.2. Justificación técnica-práctica .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2.3. Justificación institucional y personal.....</b>	<b>6</b>
<b>1.3. Delimitación de la investigación.....</b>	<b>7</b>
<b>1.4. Limitaciones.....</b>	<b>7</b>
<b>1.5. Objetivos .....</b>	<b>7</b>
<b>1.5.1. Objetivos generales: .....</b>	<b>7</b>
<b>1.5.2. Objetivos específicos: .....</b>	<b>7</b>
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>9</b>
<b>Marco Teórico .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1. Antecedentes de la investigación o marco referencial.....</b>	<b>9</b>
<b>A nivel local.....</b>	<b>9</b>
<b>A nivel nacional .....</b>	<b>10</b>
<b>A nivel internacional .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2. Marco doctrinal .....</b>	<b>17</b>
<b>2.3. Marco conceptual .....</b>	<b>18</b>
<b>2.4. Definición de términos básicos .....</b>	<b>30</b>
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>32</b>
<b>Planeamiento de Hipótesis y Variables .....</b>	<b>32</b>
<b>3.1. Hipótesis .....</b>	<b>32</b>

3.1.1. General:.....	32
3.1.2. Específicos:.....	32
3.2. Identificación de las variables .....	32
3.3. Operacionalización de las variables.....	32
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>35</b>
<b>Marco Metodológico .....</b>	<b>35</b>
4.1. Ubicación geográfica .....	35
4.2. Diseño de la investigación .....	35
4.2.1. Por su finalidad: Aplicada .....	36
4.2.2. Por su diseño: Descriptiva .....	36
4.2.3. Por su contrastación: No experimental .....	36
4.2.4. Por su estudio: Transversal .....	36
4.3. Métodos de investigación .....	36
4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación.....	37
4.4.1. Población:.....	37
4.4.2. Unidad de análisis: .....	37
4.4.3. Unidades de observación: .....	37
4.5. Instrumentos de recopilación de información .....	37
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.....	37
4.7. Matriz de consistencia metodológica .....	38
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>42</b>
<b>Resultados y Discusión.....</b>	<b>42</b>
5.1. Análisis del primer nivel (Directivo).....	42
5.1.1. Clima organizacional (Directivo) .....	42
5.1.2. Gestión institucional (Directivo) .....	43
5.1.3. Potencial humano (Directivo).....	44
5.1.4. Diseño organizacional (Directivo).....	45
5.1.5. Liderazgo (Directivo) .....	46
5.2. Análisis del segundo nivel (Directivo medio) .....	47
5.2.1. Clima organizacional (Directivo medio).....	47
5.2.2. Gestión institucional (Directivo medio) .....	48
5.2.3. Potencial humano (Directivo medio) .....	49
5.2.4. Diseño organizacional (Directivo medio) .....	50
5.2.5. Liderazgo en la gestión institucional (Directivo medio).....	51
5.3. Análisis del tercer nivel (Operativos) .....	52

5.3.1.	Clima organizacional (Operativos).....	52
5.3.2.	Gestión institucional (Operativos).....	53
5.3.3.	Potencial humano (Operativos).....	54
5.3.4.	Diseño organizacional (Operativos).....	55
5.3.5.	Liderazgo en la gestión institucional (Operativos).....	56
5.4.	Análisis de correlación entre clima organizacional y gestión institucional.....	57
5.4.1.	Primer nivel (directivos).....	57
5.4.2.	Segundo nivel (directivos medios).....	57
5.4.3.	Tercer nivel (operativo).....	58
5.5.	Contrastación de hipótesis.....	59
<b>Conclusiones</b> .....		60
<b>Recomendaciones</b> .....		62
<b>Referencias bibliográficas</b> .....		63
<b>Apéndices</b> .....		66
<b>Anexos</b> .....		66

## Índice de tablas

<b>Tabla 1: Operacionalización de la variable 1 .....</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 2: Operacionalización de la variable 2 .....</b>	<b>34</b>
<b>Tabla 3: Matriz de consistencia metodológica.....</b>	<b>39</b>
<b>Tabla 4: Análisis de correlación del nivel directivo. ....</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 5: Análisis de correlación del nivel directivo medio.....</b>	<b>58</b>
<b>Tabla 6: Análisis de correlación del nivel operativo. ....</b>	<b>58</b>
<b>Tabla 7: Análisis del clima organizacional del primer nivel .....</b>	<b>66</b>
<b>Tabla 8: Análisis de la gestión institucional del primer nivel.....</b>	<b>68</b>
<b>Tabla 9: Análisis del potencial humano del primer nivel .....</b>	<b>69</b>
<b>Tabla 10: Análisis del diseño organizacional del primer nivel.....</b>	<b>70</b>
<b>Tabla 11: Análisis del liderazgo del primer nivel .....</b>	<b>71</b>
<b>Tabla 12: Análisis del clima organizacional del segundo nivel .....</b>	<b>72</b>
<b>Tabla 13: Análisis de la gestión institucional del segundo nivel.....</b>	<b>74</b>
<b>Tabla 14: Análisis del potencial humano del segundo nivel .....</b>	<b>75</b>
<b>Tabla 15: Análisis del diseño organizacional del segundo nivel.....</b>	<b>76</b>
<b>Tabla 16: Análisis del liderazgo del segundo nivel .....</b>	<b>76</b>
<b>Tabla 17: Análisis del clima organizacional del tercer nivel .....</b>	<b>78</b>
<b>Tabla 18: Análisis de la gestión institucional del tercer nivel .....</b>	<b>80</b>
<b>Tabla 19: Análisis del potencial humano del tercer nivel .....</b>	<b>81</b>
<b>Tabla 20: Análisis del diseño organizacional del tercer nivel.....</b>	<b>82</b>
<b>Tabla 21: Análisis del liderazgo del tercer nivel.....</b>	<b>82</b>

## Índice de figuras

<b>Figura 1: Ubicación geográfica del IESTP "JASD" .....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 2: Análisis del clima organizacional del primer nivel.....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 3: Análisis de la gestión institucional del primer nivel .....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 4: Análisis del potencial humano del primer nivel.....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 5: Análisis del diseño organizacional del primer nivel .....</b>	<b>45</b>
<b>Figura 6: Análisis del liderazgo del primer nivel .....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 7: Análisis del clima organizacional del segundo nivel.....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 8: Análisis de la gestión institucional del segundo nivel .....</b>	<b>48</b>
<b>Figura 9: Análisis del potencial humano del segundo nivel.....</b>	<b>49</b>
<b>Figura 10: Análisis del diseño organizacional del segundo nivel .....</b>	<b>50</b>
<b>Figura 11: Análisis del liderazgo del segundo nivel .....</b>	<b>51</b>
<b>Figura 12: Análisis del clima organizacional del tercer nivel.....</b>	<b>52</b>
<b>Figura 13: Análisis de la gestión institucional del tercer nivel.....</b>	<b>53</b>
<b>Figura 14: Análisis del potencial humano del tercer nivel .....</b>	<b>54</b>
<b>Figura 15: Análisis del diseño organizacional del tercer nivel.....</b>	<b>55</b>
<b>Figura 16: Análisis del liderazgo del tercer nivel .....</b>	<b>56</b>

## **Resumen**

La presente investigación tiene como finalidad analizar la influencia que tiene el clima organizacional en la gestión institucional del I.E.S.T.P. “José Arnaldo Sabogal Diéguez” de la provincia de Cajabamba-2015. Ésta investigación que se realiza pretende servir de guía a quienes ejercen labores gerenciales o jefaturas en el área del sector educativo. La presente es una investigación que por su finalidad es de tipo aplicada, por su diseño es descriptiva, por su contrastación es no experimental y por su estudio en el tiempo es transversal. La formulación del problema se expresa de la siguiente manera: ¿En qué medida influye el clima organizacional en la gestión institucional del I.E.S.T.P. “José Arnaldo Sabogal Diéguez” de la provincia de Cajabamba-2015?; Y se plantea como objetivo general: Determinar en qué medida influye el clima organizacional en la gestión institucional del I.E.S.T.P. “José Arnaldo Sabogal Diéguez” de la provincia de Cajabamba-2015. Y la hipótesis que se plantea es: El clima organizacional influye significativamente en la gestión institucional del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “José Arnaldo Sabogal Diéguez” de la provincia de Cajabamba en el año 2015. La muestra (censo) estuvo conformada por 27 docentes. Para el análisis se realizó en tres niveles (directivo, directivo medio y operativo), el cual, se les aplicó el instrumento del cuestionario y procesándose los datos en el programa Excel para su posterior interpretación de la información obtenida. Se logró determinar que existe una influencia del clima organizacional en la gestión institucional de dicha institución, la cual es positiva en los niveles antes mencionado.

**Palabras clave:** Clima Organizacional y Gestión Institucional

## **Abstract**

The present research aims to analyze the influence that the organizational climate has on the institutional management of I.E.S.T.P. "José Arnaldo Sabogal Diéguez" of the province of Cajabamba-2015. This research is intended to serve as a guide to those who perform managerial tasks or headquarters in the area of education. The present is an investigation that by its purpose is of applied type, because its design is descriptive, because its test is not experimental and because its study is transversal. The formulation of the problem is expressed as follows: To what extent does the organizational climate influence the institutional management of the I.E.S.T.P. "José Arnaldo Sabogal Diéguez" of the province of Cajabamba-2015 ?; And it is proposed as a general objective: To determine to what extent Influences the organizational climate in the institutional management of the I.E.S.T.P. "José Arnaldo Sabogal Diéguez" of the province of Cajabamba-2015. And the hypothesis that arises is: The organizational climate has a significant influence on the institutional management of the José Arnaldo Sabogal Diéguez Institute of Public Technical Education in the province of Cajabamba in 2015. The sample (census) was made up of 27 teachers. The analysis was performed in three levels (managerial, middle management and operational), which were applied the instrument of the questionnaire and processed in the Excel program for later interpretation of the information obtained. It was possible to determine that there is an influence of the organizational climate on the institutional management of this institution, which is positive at the levels mentioned.

**Keywords:** Organizational Climate and Institutional Management.

## **CAPITULO I**

## **Introducción**

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para todas las instituciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente laboral para alcanzar un nivel mejor de productividad sin perder de vista el recurso humano.

Actualmente el éxito está vinculado a la habilidad, capacidad de liderazgo, conocimiento y autoridad de quienes dirigen las instituciones u organizaciones para lograr que sus activos intangibles, en este caso la educación, sean lo más acertado.

El clima organizacional enfoca la base de la organización, las personas que la integran y cómo perciben la organización. Englobando todas las dimensiones organizacionales en el contexto administrativo: congruencia de objetivos y valores compartidos, rol del director como constructor y sostenedor de la cultura, relaciones profesionales entre personal administrativo, identidad institucional, administración de símbolos y sistemas de retroalimentación adecuados.

Las instituciones educativas son capaces de funcionar en forma eficaz solo cuando existen valores forjados y compartido entre aquellos que lo integran, por eso es importante hacer un estudio del clima organizacional y ver cómo influye esto en dicha institución.

El estudio del clima organizacional proveerá al Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “José Arnaldo Sabogal Diéguez” de la provincia de Cajabamba (IESTP “JASD” de aquí en adelante), la información necesaria para poder actuar en aquellos elementos que se evidencien en los resultados, Se considerará de gran ayuda la información que provendrá de este estudio.

La presente investigación utiliza el protocolo de investigación 2014 dada por la EPG-UNC y ha sido desarrollada en V capítulos, estructurados de la siguiente manera:

Capítulo I: Que contiene aspectos relacionados con la problemática de estudio, justificación, limitaciones y objetivos de estudio.

Capítulo II: Se considera antecedentes de la investigación, marco doctrinal, marco conceptual y definición de términos básicos.

Capítulo III: En esta parte se desarrolla la hipótesis, identificación de variables y operacionalización de las variables.

Capítulo IV: Se describe el marco metodológico, que incluye, ubicación geográfica, diseño de investigación, métodos de investigación, población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación, instrumentos de recopilación de información, técnicas para el procesamiento y análisis de la información y finalmente la matriz de consistencia metodológica.

Capítulo V: Se analizan los resultados y discusión de datos obtenidos, se realiza una interpretación de los mismos por nivel (directivo, directivo medio y operativos). También se ve la correlación entre el clima organizacional y la gestión institucional. Y por último se describen las conclusiones con los principales hallazgos y resultados a los objetivos planteados; así como las recomendaciones que dieron lugar a la presente investigación.

## **1.1. Planteamiento del problema**

### **1.1.1. Contextualización**

Existe interés en profundizar la importancia del clima organizacional en las organizaciones educativas y aplicarlo específicamente a una institución de carácter de ésta naturaleza, es así que, se ha iniciado la investigación denominada: Influencia del clima organizacional en la gestión institucional del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público, en adelante I.E.S.T.P. “José Arnaldo Sabogal Diéguez” de la provincia de Cajabamba-2015.

Se toma interés en la investigación, puesto que, desde una visión panorámica, se observa la existencia de insatisfacciones, se aprecia desacuerdos en la toma de decisiones, poco liderazgo, poco entusiasmo, poco compromiso con la institución, una comunicación poco adecuada entre la jerarquía, no hay mucho trabajo en equipo, escaso reconocimiento al esfuerzo extra que algunos docentes realizan y en algunos casos se observa que existe abuso de autoridad.

Para efectos de éste trabajo, y específicamente dadas las características de volatilidad del clima organizacional, el estudio requiere un periodo relativamente corto y para el trabajo de investigación en curso se tomará como periodo de análisis de estudio el año 2015.

Y en este contexto se identifica como primera variable al clima organizacional y como segunda variable a la gestión institucional.

### **1.1.2. Descripción del problema**

Actualmente, en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “José Arnaldo Sabogal Diéguez” de la provincia de Cajabamba, departamento de Cajamarca, dado el contexto observado, se percibe que no hay buen clima dentro de la institución entre

algunos docentes y/o administrativos, la cual es negativo para cualquier institución educativa.

Analizando esta situación, vemos que está directamente relacionado con el clima organizacional y afectando su desempeño académico profesional, tanto a docentes, jefes de áreas académicas, unidad administrativa, unidad académica, secretaria académica y director general y las cuales deben enfocar sus habilidades, conocimiento y competencias hacia un solo objetivo para liderar con éxito una institución en el complejo y cambiante mundo de hoy.

Las diferencias observadas en el clima organizacional condicionan a la motivación y rendimiento profesional, al conocer los puntos críticos ayudará a mejorar a la participación, potenciación del talento humano de la institución y se podrá realizar acciones de mejora, para disminuir conflictos, que permitirán crear un ambiente favorable, elevando el rendimiento laboral.

Dado esta percepción se planteó la siguiente interrogante:

### **1.1.3. Formulación del problema**

¿En qué medida influye el clima organizacional en la gestión institucional del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “José Arnaldo Sabogal Diéguez” de la provincia de Cajabamba-2015?

#### **Preguntas Auxiliares**

- ¿Cómo influye el potencial humano en la gestión institucional del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “José Arnaldo Sabogal Diéguez” de la provincia de Cajabamba-2015?

- ¿Cómo influye el diseño organizacional en la gestión institucional del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “José Arnaldo Sabogal Diéguez” de la provincia de Cajabamba-2015?
- ¿Cómo influye el liderazgo en la gestión institucional del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “José Arnaldo Sabogal Diéguez” de la provincia de Cajabamba-2015?
- ¿Qué pautas se puede brindar para mejorar entre el clima organizacional y la gestión institucional?

## **1.2. Justificación**

### **1.2.1. Justificación científica**

La importancia de la investigación estará determinada por los aportes que se realicen para mejorar el clima organizacional en la gestión institucional en el IESTP “José Arnaldo Sabogal Diéguez” de la provincia de Cajabamba en el año 2015.

El aporte del resultado de esta investigación se puede sistematizar y ser incorporado al campo de la ciencia, ya que se está demostrando la influencia que existe de manera constante entre las variables clima organización y su influencia en la gestión institucional.

La presente investigación apoyará a las teorías de Chiavenato, (2012): “El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas, por lo tanto, se basa en los estados emocionales de los colaboradores, los mismos que son producto de la forma en que ellos perciben diversos aspectos dentro de su empresa, ya sea sobre la comunicación, el liderazgo de sus jefes, sus perspectivas de desarrollo, el reconocimiento que reciben o el sistema de compensaciones.”; también de Brunet,( 2002): “En una forma global el clima es el reflejo de los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su

naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima y que vienen a crear una personalidad de la organización que puede ser sana o malsana.”; Likert; entre otros.

Los resultados no se pueden generalizar, puesto que se está tomando como referencia en el año 2015.

La investigación pretende investigar la existencia y fuerza de las variables, dicha correlación se determinará estadísticamente por medio del coeficiente de correlación de Spearman y siguiendo el método científico, utilizando un enfoque cualitativo.

### **1.2.2. Justificación técnica-práctica**

Analizar el clima organizacional permite estudiar la percepción que se tiene del personal, considerado en sus tres niveles: Directivo; directivo medio y operativo

La Investigación se realiza porque existe la necesidad de conocer el problema de la falta de comunicación interpersonal apropiada y de políticas de gestión que afectan las relaciones humanas y condicionan los niveles de motivación y rendimiento profesional en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “José Arnaldo Sabogal Diéguez” que en los últimos años se ha visto cuestionada.

Es conveniente hacer ésta investigación, puesto que se verá la influencia de las variables de estudio que existe actualmente y proponer una mejora y así será beneficioso internamente y tendrá mejor imagen para la sociedad.

### **1.2.3. Justificación institucional y personal**

La presente investigación se realiza en dicha institución, puesto que existe la facilidad de acceso a la información necesaria para dicha investigación, la ubicación geográfica está al alcance del maestrista y el tiempo también está a favor para lograr con éxito dicha investigación.

### **1.3. Delimitación de la investigación**

- El estudio se ejecuta mediante la estrategia de investigación de estudio de caso, por lo que sus resultados solo son aplicables al Instituto de Educación Superior Tecnológico Público en estudio, que se encuentra ubicada en la provincia de Cajabamba departamento de Cajamarca.
- Solo se analiza la percepción de la plana docente y administrativa sobre la variable del clima organizacional del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público, Por ende, sus resultados no son generalizables para otros Institutos.
- El periodo del estudio corresponde al año 2015 y por lo tanto no se puede generalizar para otros tiempos futuros.

### **1.4. Limitaciones**

Se considera lo siguiente:

- El grado emotivo del personal, tanto, nombrado como contratado al momento de aplicar las encuestas.

### **1.5. Objetivos**

#### **1.5.1. Objetivos generales:**

Determinar en qué medida Influye el clima organizacional en la gestión institucional del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “José Arnaldo Sabogal Diéguez” de la provincia de Cajabamba-2015.

#### **1.5.2. Objetivos específicos:**

- Determinar en qué medida influye el potencial humano en la gestión institucional del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “José Arnaldo Sabogal Diéguez” de la provincia de Cajabamba-2015.

- Determinar en qué medida influye el diseño organizacional en la gestión institucional del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “José Arnaldo Sabogal Diéguez” de la provincia de Cajabamba-2015.
- Determinar en qué medida influye el liderazgo en la gestión institucional del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “José Arnaldo Sabogal Diéguez” de la provincia de Cajabamba-2015.
- Determinar pautas para mejorar el clima organizacional y la gestión institucional.

## **CAPITULO II**



## Marco Teórico

### 2.1. Antecedentes de la investigación o marco referencial

Existen muchas investigaciones realizadas en diferentes instituciones educativas, universidades y empresas, tanto a nivel local, nacional como internacional; entre los trabajos encontrados podemos citar:

#### A nivel local

- **TESIS “La Cultura Organizacional y la Gestión Administrativa en la Dirección Regional de Educación de la ciudad de Cajamarca” Benel Cotrina, Percy (2014).**

Concluye que la organización de la dirección regional de educación – Cajamarca (DRE CAJ) está caracterizada en orden de importancia por la práctica positiva de los siguientes valores: Responsabilidad 64% (pág. 81, cuadro 16); la autoridad con conocimiento de causa 62% (pág. 72, cuadro 8); La transparencia 56% (pág. 70, cuadro 7).

También menciona que está caracterizada en orden de importancia por la práctica negativa de los siguientes valores: Por una débil innovación en la institución (regular, deficiente, muy deficiente) 62% (pág. 81, cuadro 16); la práctica de solidaridad (pocos solidarios y no hay solidaridad) 46 % (pág. 76, cuadro 12).

- **TESIS “El Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Servidores Administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca” Barrantes Medina, Delia Esperanza (2013).**

Concluye que se identificó que un 53, 35% de la población percibe que existe un buen desempeño laboral y un buen clima organizacional, siendo el porcentaje más

alto seguido de un 19% que pensaría lo contrario, es decir un mal clima organizacional y un mal desempeño laboral.

Se considera que el clima organizacional es regular dado a la deducción de que el 42,0% de personas lo considera como malo, lo cual representa un porcentaje relativamente bajo.

Se demostró que existe una relación estadística positiva de dependencia entre Desempeño Laboral y el Clima Organizacional, por lo que se puede decir que sí existe una mejora en el Clima Organizacional, entonces, se espera un mejor desempeño laboral.

#### **A nivel nacional**

**TESIS “Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur-2009” Molocho Becerra, Nicanor (2010).**

Concluye que el clima institucional, correspondiente al potencial humano, el diseño organizacional y cultura de la organización influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima sur, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza. La misma que se sustenta principalmente en los siguientes fundamentos teóricos:

- Clima Organizacional de Martínez Guillén, M. (2003:70) menciona: “El clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción...”.
- Clima Organizacional de Da Silva, R. (1995: 425), señala lo siguiente: “...es el ambiente psicológico que resulta de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas empresariales, y que se reflejan en las relaciones interpersonales...”.

- Clima Organizacional de los autores de BRACHO, C. (tesis Doctoral Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez-Caracas); Chiavenato Idalberto (Administración de Recurso Humano, 1999) y de MARTINEZ GUILLEN, M. (2003)
- EL liderazgo de Fishman, D. (2005), señala lo siguiente: El líder se hace, no nace. Debemos buscar ser siempre líderes transformadores preocupados por nuestros subordinados y tratando de llevar todo adelante con entrega y dedicación.
- El muestreo aleatorio estratificado por etapas; que nos presenta RUBIO Arturo. (1996), menciona que: Para estudiar, analizar y evaluar a una población con el fin de efectuar un diagnóstico, requerirá de contar con información cuantitativa y cualitativa: Representativa, oportuna, confiable y suficiente. Esto se logrará a través de observaciones y mediciones sobre una muestra de elementos adecuadamente elegidos de la población bajo estudio.
- El desarrollo organizacional por Da Silva, R. (1995), señala lo siguiente: Es un proceso sistemático, administrado y planeado para modificar la cultura, los sistemas y el comportamiento de una organización, con el propósito de mejorar su eficacia para resolver problemas y alcanzar sus objetivos.
- Las Organizaciones de Gibson–Ivancevich-Donnelly (2001), señala lo siguiente: Las organizaciones son sistemas sociales, si se desea trabajar en ellas o dirigirlas, es necesario comprender su funcionamiento, para ello las organizaciones combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad, la tecnología es bastante problemática por sí sola, pero cuando se le agregan las personas, se obtiene un sistema social más complejo, por lo que la sociedad debe buscar la forma de entender las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera posible, ya que son necesarias para lograr los beneficios del progreso de la civilización.

- El Comportamiento organizacional según Hellriegel D. Slocum, J., Benjamín, E. (2004), señala que: Estudio de individuos y grupos en el contexto de una organización y el estudio de los procesos y prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y la organización
- El Comportamiento organizacional según Andrew Dubrin (2004:2), menciona: Es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización.

Además, diversas investigaciones como la de Carrión, M. (1988, citado en Ramos, 2009) quien presenta su trabajo titulado clima organizacional en las facultades de la universidad Inca Garcilazo de la Vega, prueba que existe menos significatividad en la percepción del personal docente sobre algunos factores del clima organizacional real, existentes en las diferentes facultades de la universidad.

**TESIS “Clima organizacional y el desempeño docente en las especialidades de Odontología de la Universidad Nacional Federico Villarreal y la Universidad Alas Peruanas” Orellana, H. (2005).**

Hizo uso de un diseño descriptivo correlacional con una muestra estratificada tomando en cuenta el 100% de la población quienes fueron 219 docentes de las universidades arriba mencionadas, y cuyo resultado es que existe relación significativa sobre la percepción del clima organizacional según universidad, mostrando un mejor clima la universidad Alas Peruanas, así como también se encontró diferencia significativa entre el clima organizacional y desempeño docente, observando un mejor desempeño en los grupos que tienen mejor clima organizacional.

Finalmente, los estudios de Asencios, V. (2007), cuya investigación fue titulada clima institucional y desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico Simón Bolívar

del Callao, tuvo como propósito contribuir a optimizar la relación entre clima institucional y desempeño docente en la Institución de Educación Superior no Universitaria. El tipo de muestra fue aleatoria simple de 93 alumnos y 48 docentes, desarrollándose el cuestionario como instrumento. Como resultado se concluyó que existe relación significativa entre clima institucional y desempeño docente en el instituto superior tecnológico Simón Bolívar del Callao, determinando que efectivamente hay una relación estadísticamente significativa entre estas variables, de ahí que se puede decir en general que a mejor clima institucional hay mejor desempeño docente.

**TESIS “Influencia de la Gestión Administrativa en el Clima Organizacional de la I.E. ‘Enrique Paillardelle’ del Distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, 2012” Br. Rodríguez Navarro, Mario E. (2005).**

Concluye que existe influencia significativa de la Gestión Administrativa en el Clima Organizacional percibido por los trabajadores, detectado por la prueba F-Fisher en el ANOVA en un nivel significativo de 0.000 ( $p < 0.01$ ) al validar el modelo de regresión lineal simple.

El nivel del clima organizacional es <DESFAVORABLE>. De acuerdo a la Tabla N° 4.2 y Fig. N° 4.3

Existe influencia significativa de la Gestión Administrativa en el trabajo en equipo inherente al Clima Organizacional percibido por los trabajadores, detectado por la prueba F-Fisher en el ANOVA en un nivel significativo de 0.000 ( $p < 0.01$ ) al validar el modelo de regresión lineal simple.

Existe influencia significativa de la Gestión Administrativa en la Resistencia al cambio, formación y capacitación inherente al Clima Organizacional percibido por los

trabajadores, detectado por la prueba F-Fisher en el ANOVA en un nivel significativo de 0.000 ( $p < 0.01$ ) al validar el modelo de regresión lineal simple.

Existe influencia significativa de la Gestión Administrativa en la comunicación, liderazgo, recompensa, planificación, inherente al Clima Organizacional percibido por los trabajadores, detectado por la prueba F-Fisher en el ANOVA en un nivel significativo de 0.000 ( $p < 0.01$ ) al validar el modelo de regresión lineal simple.

**TESIS “Relación entre clima institucional y desempeño docente en la I.E. 4021 del distrito de Ventanilla - Callao” Cuba Leandro, G.V.. (2010).**

Concluye que existe relación baja y significativa para los alumnos y una relación buena y no significativa para los docentes entre el clima institucional y el desempeño docente, por lo que podemos afirmar que existe relación entre el clima institucional y el desempeño docente en la Institución Educativa 4021, del distrito de Ventanilla – Callao, esto quiere decir que “a mejor clima institucional mejor es el desempeño docente”.

Cuando disminuya las inadecuadas condiciones laborales aumenta el desempeño docente”, también podemos concluir que no existe relación entre las condiciones laborales y el desempeño docente, según alumnos y docentes de la Institución Educativa 4021, del distrito de Ventanilla – Callao.

Cuando el nivel de conflictividad aumenta el desempeño docente disminuye”, entonces podemos concluir que no existe relación entre el nivel de conflictividad y el desempeño docente, según alumnos y docentes de la Institución Educativa 4021, del distrito de Ventanilla – Callao.

**TESIS “Clima organizacional y rendimiento académico en estudiantes del tercero de secundaria en una Institución Educativa de Ventanilla” Mendoza Damas, M. (2012).**

Concluye que existe relación significativa positiva moderada entre el clima organizacional y el rendimiento académico en alumnos del tercer grado de educación secundaria en una institución educativa de Ventanilla.

Existe relación significativa positiva moderada entre el clima organizacional en su dimensión estructura y el rendimiento académico de los alumnos del tercer grado de secundaria en una institución educativa de Ventanilla.

Existe relación significativa positiva moderada entre el clima organizacional en su dimensión recompensa y el rendimiento académico de los alumnos del tercer grado de secundaria en una institución educativa de Ventanilla.

Existe relación significativa positiva moderada entre el clima organizacional en su dimensión relaciones y el rendimiento académico de los alumnos del tercer grado de secundaria en una institución educativa de Ventanilla.

Existe relación significativa positiva con tendencia baja entre el clima organizacional en su dimensión identidad y el rendimiento académico de los alumnos del tercer grado de secundaria en una institución educativa de Ventanilla.

**TESIS “Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres” Sacca Campos, J. (2010).**

Concluye en que el contraste de la Hipótesis General, se obtuvo un Valor  $p = 0.000 < 0.05$ , por lo que podemos afirmar, que existe relación entre el Clima Institucional y el

Desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres. La Correlación Conjunta arrojó 0.768, que caracteriza a un Clima Institucional de bueno.

Del Contraste de la Hipótesis Especifica 1, se obtuvo un Valor  $p = 0.032 < 0.05$ , por lo que podemos afirmar, que existe relación en los Recursos Humanos con el desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres La Correlación Parcial arrojó 0.483.

Del Contraste de la Hipótesis Especifica 2, se obtuvo un Valor  $p = 0.004 < 0.05$ , por lo que podemos afirmar, que existe relación en los Procesos Internos con el desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres La Correlación Parcial arrojó 0.522.

Del Contraste de la Hipótesis Especifica 3, se obtuvo un Valor  $p = 0.000 < 0.05$ , por lo que podemos afirmar, que existe relación en los Sistemas Abiertos con el desempeño Académico - los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres La Correlación Parcial arrojó 0.547.

**TESIS “El clima laboral y su efecto en la Calidad de atención al estudiante en el SENATI Chimbote” Perez, J. D. (2010).**

Concluye que el análisis del clima laboral mediante la aplicación del instrumento, considerando las dimensiones par al estudio, se obtuvo un resultado negativo; es decir que los trabajadores perciben que en la institución hay un mal clima laboral, el 73.75 % de los trabajadores perciben el clima laboral como malo, mientras el 26.3% como regular; es decir 5 trabajadores.

En cuanto a la calidad de atención, pudimos recolectar la información, que en la institución el cliente alega que pocas veces es atendido con amabilidad, por ello califica la atención y servicio como malo; por otro lado, una deficiencia hallada es la rapidez con la que no actúa el personal ante los pedidos requeridos por el estudiante. Como consecuencia de lo dicho anteriormente encontramos que el cliente se siente insatisfecho con la atención recibida en la institución.

Existe una correlación significativa entre el clima laboral y la calidad de atención al cliente. En conclusión, general si la persona encargada de direccionar la institución se preocupara por mantener contento al personal, éstos mostrarían su satisfacción dentro de la empresa, de tal forma que realizarían un mejor trabajo y a la vez se vería reflejado en la satisfacción de los estudiantes; ya que son ellos quienes son la pieza importante en la empresa. Puesto que si se quiere lograr una excelente atención al cliente se lograra únicamente después de haberla logrado internamente.

### **A nivel internacional**

**TESIS “Diagnóstico del clima organizacional para la optimización del recurso humano” Rosa Maria Ortiz Dávila (2001).**

Concluye actualmente, es fundamental la participación de las empresas y empleadores, con el objeto de mejorar los ambientes laborales, propiciando la satisfacción de trabajadores, aumentando su productividad, los rendimientos y la calidad del trabajo.

### **2.2. Marco doctrinal**

**TESIS “Clima Organizacional y su relación con la Satisfacción Laboral en una Institución de Educación Superior” Bracho, C. (1999).**

Comprueba la relación directa entre una adecuada organización y el grado de satisfacción laboral de los trabajadores en una determinada Institución.

**TESIS “El clima organizacional y el desempeño de los docentes en la universidad de los Andes en Venezuela” Caligiore, J. y Díaz, J.A. (2009).**

Su investigación fue dirigida al personal docente y directivo, llegó a la conclusión que existe necesidad de adecuar la estructura organizativa a las funciones sustantivas de la Universidad, facilitando la coordinación y ejecución de las decisiones.

**TESIS “Influencia de la Gestión universitaria en el Clima Organizacional: un estudio comparativo de tres universidades” Sánchez Soto, J. (2005).**

Concluye verificando las correlaciones entre la gestión universitaria, el clima y el comportamiento organizacional. La recomendación principal es optimizar la gestión universitaria con una debida orientación hacia las metas, atendiendo las fortalezas del grupo y de la institución, potencializando el recurso humano.

### **2.3. Marco conceptual**

#### **Definición de clima**

Las definiciones de clima en las organizaciones son numerosas y variadas.

Clima institucional se define como las relaciones existentes entre los diferentes miembros integrantes de la comunidad educativa, profesores (as) entre sí, profesores con padres, profesores con la dirección de la Institución, etc. En esta parte del trabajo desarrollaremos el marco conceptual del clima institucional, para lo cual es necesario tomar en cuenta diversos enfoques y conceptos que se han dado al respecto.

Para Wather (1993, citado en <http://www.monografias.com/trabajos71/clima-laboral-organizaciones/clima-laboral-organizaciones2.shtml>) Son las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado

de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

Asimismo, se considera para esta definición el aporte de Chiavenato, I. (2000) quien considera que el clima institucional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros.

Habiéndose visto todos los conceptos señalados por diferentes investigadores, se establece que el clima institucional es la piedra angular para que se lleve a cabo una buena calidad de las relaciones personales entre los miembros de la comunidad educativa, y por ende calidad en la transmisión de los aprendizajes y logro de objetivos institucionales. (LEANDRO, 2010)

### **Clima organizacional.**

Respecto al clima organizacional, Álvarez (1992) citado por Toro, (2001) da una revisión amplia de la literatura que puso en evidencia que a pesar de diferencias metodológicas y de enfoque, “existe un amplio consenso entre los investigadores al considerar que el clima es la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo”.

Asimismo, Toro (2001) menciona que el clima organizacional debe ser entendido, como: El conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de las realidades del trabajo y de la empresa. Estas percepciones tienen valor estratégico porque alimentan la formación de juicios acerca de las realidades y decisiones de las personas. De este modo las personas responden frente a realidades de trabajo no por lo que son esas realidades sino por la percepción que tiene de ellas y por los juicios que de esta manera se forman. (DAMAS, 2012)

## **El concepto de clima organizacional**

Sobre el clima organizacional o institucional del cual hace referencia Onetto, (2008) menciona: Hablar de clima consiste, entonces en leer a una organización desde su capacidad para responder a las expectativas legítimas de sus miembros. La calidad ambiental de una institución se "mide" por el nivel de satisfacción que encuentran sus miembros al trabajar juntos en ella. Estas últimas palabras son importantes: estamos hablando de climas laborales y no sólo de climas humanos en general. Los parámetros para un buen clima familiar o para un buen clima en un grupo de amigos que vacacionan, no son los mismos que se pueden aplicar a una escuela. El clima de un grupo humano resulta calificado por los objetivos que lo agrupan. En una escuela nos podemos "llevar todos muy bien" y el clima laboral ser muy negativo. Tenemos un clima bueno para un club, pero no para una escuela.

Se tiene en consideración que el ambiente de escuela está conformado por personas de diversas culturas, pensamientos y criterios, y con respeto a cada uno de ellos se conforma el clima laboral.

Además, Peiró (1984) citado por Pulido (2003) nos dice que el origen de este constructo fue introducido por primera vez por S.W Gellerman, aunque desde mucho antes se venía estudiando en combinación con otros conceptos que preceden a la noción de clima organizacional. Asimismo, Pulido (2003), menciona que Chris Argyris en 1958 señalaba al clima como "cultura", concepción muy difundida pero considerada igualmente excesiva en su amplitud.

Weinert (1985) citado por Brunet, (1999), menciona por ejemplo que "una de las anteriores denominaciones de clima organizacional se refería a moral de grupo, entendida

como un mecanismo de regulación de comportamientos y no de una construcción de una realidad cultural”. (DAMAS, 2012)

### **Clima organizacional y su diagnóstico**

El clima organizacional es hoy un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento inciden de manera directa en el denominado espíritu de la organización. El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente.

Méndez (2006) manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social.

Define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno... (García, 2009)

### **Gestión institucional**

En particular, implica impulsar la conducción de la institución hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el

concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares. (Ruiz, 2007)

Además, el concepto de gestión, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución.

La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos. (Garcia, 2011)

### **Dimensiones del clima organizacional**

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima 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, etc.

Para medir, analizar y explicar el clima organizacional se puede realizar a través de ciertas dimensiones. Cada una de estas dimensiones da respuesta a elementos que se relacionan con propiedades de la organización.

Distintos autores definen las dimensiones para la evaluación del clima organizacional a continuación citaremos a Litwin y Stringer (1968), quienes fueron los primeros autores

en conceptualizar el clima organizativo bajo la perspectiva perceptual. Para ellos, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que vive y trabaja en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación.

La teoría de **Litwin y Stringer (1968)** postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

**Estructura:** Está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización.

**Responsabilidad:** Es la percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias.

**Recompensa:** Corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

**Riesgo:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

**Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

**Apoyo:** Es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.

**Estándares de desempeño:** Es el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de desempeño.

**Conflicto:** Es el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto se presenten.

**Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (p. 166,167).

### **Clima organizacional y la diversidad en su estudio**

De acuerdo a la revista científica visitada en el siguiente sitio web: [www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-00872006000200009](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872006000200009), se hace conocer lo siguiente:

El clima organizacional es un concepto de la psicología industrial-organizacional y como todo concepto, su contenido e interpretación están determinados por el enfoque empleado para su estudio (Naylor, Pritchard e Ilgen, 1980; Villa y Villar, 1992; Brunet, 1997; González, 2001). Las investigaciones sobre este tema surgen básicamente del análisis de las organizaciones modernas, las cuales se han visto influenciadas por una serie de cambios económicos, tecnológicos, sociales, de comunicación e información.

El concepto del clima propuesto por Cornell (1955) presenta a esta variable como una mezcla de interpretaciones o percepciones, que tienen las personas sobre su trabajo o roles, o en relación a los otros miembros de la organización. En esta definición el clima es determinado por la percepción de los miembros del grupo, y sólo a partir de allí se

podrán diagnosticar las características del mismo (Ivancevich y Lyon, 1972; Moos, 1986; Rivas, 1992).

Denison (1991), por su parte, establece que el clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno, experimentada por los miembros del grupo de una organización, que influyen en su conducta y que se pueden describir en función de los valores de un conjunto particular de características de la organización. Esta definición enfatiza en las características descriptoras de la organización, que influyen en el comportamiento de las personas en el trabajo.

Para Toro (1992), el clima es la apreciación o percepción que las personas desarrollan de sus realidades en el trabajo. Dicha percepción es el producto de un proceso de formación de conceptos que se originan en la interrelación de eventos y cualidades de la organización.

Más recientemente, Pérez de Maldonado (1997; 2000; 2004) plantea que el ambiente de trabajo o clima organizacional puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individual y grupal, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo. Los resultados organizacionales son precisamente consecuencia de estas interacciones, que se dan de manera dinámica, cambiante y cargada de afectividad.

Además de los diversos conceptos sobre el clima, merecen especial atención los enfoques que se han empleado para su estudio. Álvarez (1992 a y b), en una revisión detallada, presenta tres que han sido empleados para abordar el clima organizacional, estos son: el objetivo, el subjetivo y el integrado. El clima organizacional, cuando es visto como un factor puramente objetivo, o desde un enfoque estructural, los teóricos, como Forehand y

Gilmer (1984), lo definen como un conjunto de características permanentes, tales como: el tamaño de la organización, la estructura organizativa, la complejidad de los sistemas organizacionales, el estilo de liderazgo y las orientaciones de las metas. Estas variables se explican por sí solas. Sin embargo, es importante señalar que, dentro de este enfoque, la complejidad de los sistemas organizacionales se refiere tanto al número de componentes, como al número y naturaleza de las interacciones entre ellos y se relaciona específicamente con la dirección y complejidad de la comunicación.

En el enfoque subjetivo, es la percepción de los miembros de la organización lo que define el clima; Halpin y Crofts (1963), plantean un punto importante del clima: el Espíritu, término que indica la percepción que el trabajador tiene de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo y disfruta del sentimiento de la labor cumplida. Otro aspecto, al que en este enfoque se le asigna gran valor, es el de la percepción que tienen los trabajadores del comportamiento de sus superiores (Kozlowski y Doherty, 1989).

En el enfoque integrado se considera tanto la naturaleza objetiva, como la subjetiva del clima organizacional. Uno de sus teóricos, Etkin, afirma que existen elementos, que intervienen de manera importante en la elaboración que los sistemas individuales hacen de la situación. Estos son los siguientes: (a) los factores personales, tales como: motivos, valores y percepciones de los miembros de la organización, (b) las variables estructurales: tecnología, sistema de recompensas y relaciones de autoridad y, (c) las metas operativas del sistema, que manifiestan los estados futuros deseados en la organización (Etkin, 1985, citado en Lameda, 1997).

Para el enfoque integrado, los factores estructurales son los aspectos del clima que se encuentran asociados al esquema administrativo de la organización. Estos son evaluados

a través de la percepción de los individuos, influenciada por las necesidades y experiencias individuales.

En los estudios del clima organizacional es recomendable tomar como enfoque al integrado, por cuanto permite abarcar una mayor cantidad de información sobre la organización. Se justifica también su empleo, al considerar que las organizaciones son el producto de visiones, ideas, normas y creencias, generadas o establecidas por personas, su modelo y su estructura son mucho más frágiles y menos estables que la estructura material de un organismo cualquiera. Por esto, la calidad de vida de las organizaciones depende, fundamentalmente, de la forma en que la gerencia organiza y dirige su actividad y, en especial, en la forma cómo promueve la acción creativa de su gente.

En este sentido diversas investigaciones reportan que la percepción del clima es influenciada por el liderazgo (Halpin y Croft, 1963; Halpin, 1976), por la Imagen Gerencial (Toro, 1997; Herrada, 1997; Pérez, 2000, 2004; Pérez y Maldonado, 2004). Esta influencia es directa; es decir, cuanto más positiva se percibe la dirección, el liderazgo y la imagen gerencial, más positiva será la percepción del clima total de la organización. En concordancia con lo anterior, Alvariño et al., (2000) opinan que, en efecto la reciente literatura subraya la importancia de una buena gestión para el éxito de los establecimientos. Ella incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales y, por cada uno de esos conceptos, en la calidad de los procesos (p.7) (Pérez de Maldonado Isabel, 2006)

## **Coefficiente Correlación de Spearman**

En estadística, el coeficiente de correlación de Spearman, es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables. El coeficiente de correlación mide el grado de asociación entre dos cantidades y/o variables.

Se calcula aplicando la siguiente ecuación:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Donde:

$r_s$  = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman

$d$  = Diferencia entre rangos ( $x - y$ )

$n$  = Numero de datos

Cabe enfatizar que será utilizada para el análisis de correlación entre clima organizacional y gestión institucional en la presente investigación.

## **Interpretación**

Diversos autores expresan escalas de interpretación, que se ofrecen a continuación:

### **Escala 1:**

El coeficiente de correlación oscila entre  $-1$  y  $+1$ , el valor  $0$ , indica que no existe asociación lineal entre las dos variables en estudio.

### **Escala 2:**

Correlación negativa perfecta.....  $-1$

Correlación negativa moderada débil.....  $-0,5$

Ninguna correlación.....	0
Correlación positiva moderada Fuerte.....	+0,5
Correlación positiva perfecta.....	+ 1

**Escala 3:**

- |              |                        |
|--------------|------------------------|
| 1. Perfecta  | $R = 1$                |
| 2. Excelente | $R = 0.9 \leq R < 1$   |
| 3. Buena     | $R = 0.8 \leq R < 0.9$ |
| 4. Regular   | $R = 0.5 \leq R < 0.8$ |
| 5. Mala      | $R < 0.5$ (6)          |

A modo de conclusión:

La interpretación del coeficiente de Spearman, que oscila entre -1 y 1, es que, a medida que el coeficiente es más cercano a 1, la dependencia existente entre ambas variables es más fuerte y es directamente proporcional, siendo perfecta si el coeficiente es 1. Si se acerca a -1 existe también interdependencia, pero la dependencia es inversamente proporcional, y si es -1, la correlación es perfectamente inversa. Si se obtiene un valor de 0 o cercano a este, bien sea negativo o positivo, no significa que no existe interrelación o sean totalmente independientes las variables, sino que esta relación no es del tipo lineal, aun pueden existir relaciones no lineales.

Para poder utilizar este coeficiente es necesario ordenar cada conjunto de datos y darles un rango según el orden. (Suárez Ibujes Mario Orlando, 2013)

## 2.4. Definición de términos básicos

Se considera los siguientes términos básico en los siguientes términos:

- **Compensación:**

Todo tipo de recompensa que los individuos reciben a cambio de su trabajo.

- **Comunicación interpersonal:**

Se considera en esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

- **Eficaz:**

Se refiere al logro de los objetivos en los tiempos o con los recursos establecidos.

- **Eficiencia:**

Se refiere al logro los objetivos con menor cantidad de recursos establecidos.

- **Estructura organizacional:**

La estructura organizacional se refiere a la jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización.

- **Compromiso:**

Se refiere a una obligación que una persona toma o acepta.

- **Entusiasmo:**

Es el esfuerzo y atención que dedica con mucho empeño e interés al desarrollo de una actividad o trabajo.

- **Innovación:**

Se refiere a la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.

- **Motivación:**

Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización. Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional.

- **Primer nivel (directivo):**

Hace referencia al nivel jerárquico más alto en la gerencia en una empresa, es un análogo, a la alta dirección.

- **Segundo nivel (directivo medio):**

Hace referencia al nivel jerárquico medio en la gerencia en una empresa, es un análogo, mandos intermedios.

- **Tercer nivel (operativos):**

Hace referencia al nivel jerárquico operativo en la gerencia en una empresa, es un análogo, a un nivel de empleados u operativos.

## **CAPITULO III**



## **Planeamiento de Hipótesis y Variables**

### **3.1. Hipótesis**

#### **3.1.1. General:**

El clima organizacional influye significativamente en la gestión institucional del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “José Arnaldo Sabogal Diéguez” de la provincia de Cajabamba.

#### **3.1.2. Específicos:**

- El potencial humano influye significativamente en la gestión institucional del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “José Arnaldo Sabogal Diéguez” de la provincia de Cajabamba-2015.
- El diseño organizacional influye significativamente en la gestión institucional del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “José Arnaldo Sabogal Diéguez” de la provincia de Cajabamba-2015.
- El liderazgo influye significativamente en la gestión institucional del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “José Arnaldo Sabogal Diéguez” de la provincia de Cajabamba-2015.

### **3.2. Identificación de las variables**

Las variables que se identifican en la presente investigación son las siguientes:

- Variable 1: Clima organizacional.
- Variable 2: Gestión institucional.

### **3.3. Operacionalización de las variables**

Se considera las siguientes tablas: 1 y tabla: 2.

**Tabla 1: Operacionalización de la variable 1**

Definición conceptual	Definición operacional de las variables/categorías				
	Variable	Dimensiones	Indicadores	Unidad de medida	Instrumentos
Se refiere a la percepción que los miembros de una organización tienen de las características que la describen y diferencian de otras organizaciones, influyendo estas percepciones en el comportamiento organizacional de las personas.	CLIMA ORGANIZACIONAL	Potencial humano	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Innovación</li> <li>2. Recompensa</li> <li>3. Confort</li> <li>4. Motivación</li> </ol>	Porcentajes	Cuestionarios
		Diseño Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Estructura</li> <li>6. Toma de decisiones</li> <li>7. Comunicación organizacional</li> </ol>	Porcentajes	
		Liderazgo	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Interés</li> <li>9. Capacidad de aprender</li> <li>10. Competencias</li> <li>11. Compromiso</li> <li>12. Entusiasmo</li> </ol>	Porcentajes	

Fuente: En base al protocolo del PGUNC 2014 (Elaboración propia).

**Tabla 2: Operacionalización de la variable 2**

Definición conceptual	Definición operacional de las variables/categorías				
	Variable	Dimensiones	Indicadores	Unidad de medida	Instrumentos
Se refiere al conjunto de acciones para impulsar la conducción de la institución hacia determinadas metas y/ objetivos a partir de una planificación educativa en conjunto con el personal docente y administrativo de acuerdo a su formación ética y convicción personal junto a sus capacidades pedagógicas, emocionalidad, responsabilidad y pro actividad.	GESTIÓN INSTITUCIONAL	Gestión educativa	Visión y misión Objetivos y metas Estrategias y políticas Toma decisiones Competencia Presión Identidad Satisfacción personal	Porcentajes	Cuestionarios, registro de asistencias
		Gestión Pedagógica	Trabajo en equipo Innovación Responsabilidad Cordialidad	Porcentajes	
		Gestión Administrativa	Estructura orgánica Comportamiento organizacional Estructura social Proceso de control Ambiente de trabajo Recompensa y reconocimiento Comunicación interpersonal Actitud de los usuarios	Porcentajes	

Fuente: En base al protocolo del PGUNC 2014 (Elaboración propia).

## **CAPITULO IV**

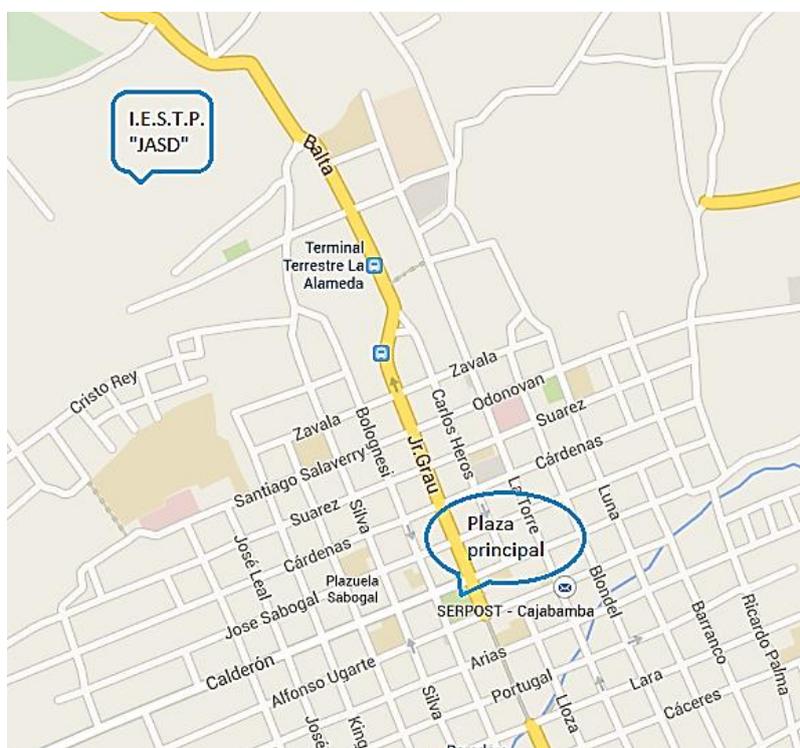


## Marco Metodológico

### 4.1. Ubicación geográfica

El Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “José Arnaldo Sabogal Diéguez”, ubicado en la provincia de Cajabamba, departamento de Cajamarca; con dirección en Av. Víctor Raúl Haya de la Torre N° 102, teléfono N° 076-551369, dicha ubicación se aprecia de manera geográfica del globo terráqueo, la cual se representa en la siguiente figura N° 1:

**Figura 1: Ubicación geográfica del IESTP "JASD"**



Fuente: Elaboración propia con la herramienta de Mapas de Google.

### 4.2. Diseño de la investigación

En el desarrollo de la investigación para describir y analizar el clima organizacional en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “José Arnaldo Sabogal Diéguez” de la provincia de Cajabamba, se consideró el siguiente diseño:

#### **4.2.1. Por su finalidad: Aplicada**

La presente investigación se busca explicar las razones del comportamiento del recurso humano, además, porque tomó muestras para ser investigado.

#### **4.2.2. Por su diseño: Descriptiva**

Puesto que se describen los hechos como son observados en la influencia del clima organizacional y la gestión institucional del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “José Arnaldo Sabogal Diéguez” de la provincia de Cajabamba – 2015.

#### **4.2.3. Por su contrastación: No experimental**

Porque no se manipula el factor causal para la determinación posterior de sus efectos. Sólo se describen y se analizan su incidencia e interrelación en un momento dado de las variables.

#### **4.2.4. Por su estudio: Transversal**

Porque los objetivos generales y específicos están dirigidos al análisis de las variables mediante la recolección de datos en un punto determinado en el tiempo – 2015.

### **4.3. Métodos de investigación**

Son considerados los siguientes métodos: hipotético deductivo, analítico y sintético.

- ✓ **El método hipotético-deductivo**, Se utilizó este método en razón que se hizo actividades como: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción, verificación y/o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia.
- ✓ **El método analítico-sintético**: En la presente investigación se consideró este método porque se identificaron los elementos que componen el clima organizacional, para su investigación y luego se hizo una síntesis las cuales son presentados en las conclusiones de este trabajo.

#### **4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación**

##### **4.4.1. Población:**

Ubicándonos en el ámbito de estudio, se considera como nuestro universo o población a la totalidad del personal docente y administrativo que labora en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “José Arnaldo Sabogal Diéguez” de la provincia de Cajabamba, que en total comprenden de 27 trabajadores (Sede central y sede de Araqueda).

##### **4.4.2. Unidad de análisis:**

Se considera cada uno de los docentes y administrativos que elaboran el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “José Arnaldo Sabogal Diéguez” de la provincia de Cajabamba – 2015.

##### **4.4.3. Unidades de observación:**

Se considera a todo el personal docente, administrativos, director, jefes de áreas, jefe de producción, jefe de unidad académica y secretaria general.

#### **4.5. Instrumentos de recopilación de información**

- a) **Cuestionario:** Con la finalidad de recopilar sus opiniones, se procedió a realizar 27 cuestionarios para medir el Clima Organizacional y la Gestión Institucional, la cual es la cantidad del censo estudiada.
- b) **Análisis documentales:** Mediante la revisión de los documentos del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “José Arnaldo Sabogal Diéguez” – Cajabamba.

#### **4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información**

La técnica utilizada en el presente trabajo de investigación fue utilizar estratos o niveles organizacionales de acuerdo al organigrama de la institución, tal como se menciona:

- El primer nivel (directivo), está conformado por 4 integrantes: El director general, jefe de unidad administrativa, jefe de unidad académica y secretaria académica.
- El segundo nivel (directivo medio), está conformado por 5 integrantes: Las cuatro jefaturas de área (Jefe del área académica de Computación e informática, Jefe del área académica de Contabilidad, Jefe del área académica de Enfermería Técnica, Jefe del área académica de Producción Agropecuaria) y el Jefe del área de producción.
- El tercer nivel (operativos), está conformado por 18 integrantes, entre docentes y trabajadores de servicio.

Además, para identificar en la encuesta a que nivel se está aplicando, se usan identificadores, las cuales son: Cod. D (Código para Directivos), Cod. DM (Código para Directivo Medio) y Cod. O (Código para Operativos).

Para la correlación de las variables se utilizó coeficiente de correlación por rangos de Spearman.

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Para el análisis de información obtenida, se utilizó el Software Microsoft Excel y el procesador de texto Microsoft Word.

#### **4.7. Matriz de consistencia metodológica**

A continuación se presenta la matriz de consistencia, ver tabla 3.

**Tabla 3: Matriz de consistencia metodológica**

<b>Influencia del clima organizacional en la gestión institucional del Instituto Educación Superior Tecnológico Público “José Arnaldo Sabogal Diéguez” de la provincia de Cajabamba-2015</b>								
<b>Formulación del problema</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuente Recol. Datos</b>	<b>Metodología</b>	<b>Población y muestra</b>
<p>¿En qué medida influye el clima organizacional en la gestión institucional del I.E.S.T.P. “José Arnaldo Sabogal Diéguez” de la provincia de Cajabamba-2015</p> <p><b>Pregunta Auxiliar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Cómo influye el potencial humano en la gestión institucional del I.E.S.T.P. “José Arnaldo Sabogal Diéguez” de la provincia de Cajabamba-2015?</li> <li>▪ ¿Cómo influye el diseño organizacional en la gestión institucional del I.E.S.T.P. “José Arnaldo Sabogal Diéguez” de la provincia de Cajabamba-2015?</li> <li>▪ ¿Cómo influye el liderazgo en la gestión institucional del</li> </ul>	<p>Determinar en qué medida influye el clima organizacional en la gestión institucional del I.E.S.T.P. “José Arnaldo Sabogal Diéguez” de la provincia de Cajabamba-2015.</p> <p><b>Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Determinar en qué medida influye el potencial humano en la gestión institucional del I.E.S.T.P. “José Arnaldo Sabogal Diéguez” de la provincia de Cajabamba-2015.</li> <li>▪ Determinar en qué medida influye el diseño organizacional en la gestión institucional del I.E.S.T.P. “José Arnaldo Sabogal Diéguez” de la</li> </ul>	<p>El clima organizacional influye significativamente en la gestión institucional del I.E.S.T.P. “José Arnaldo Sabogal Diéguez” de la provincia de Cajabamba-2015.</p> <p><b>Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El potencial humano influye significativamente en la gestión institucional del I.E.S.T.P. “José Arnaldo Sabogal Diéguez” de la provincia de Cajabamba-2015.</li> <li>▪ El diseño organizacional influye significativamente en la gestión institucional del I.E.S.T.P. “José Arnaldo Sabogal Diéguez” de la provincia de Cajabamba-2015.</li> </ul>	<p><b>Variable 1:</b> Clima organizacional</p>	<p>Potencial humano</p> <p>Diseño Organizacional</p> <p>Liderazgo</p>	<p>Innovación Recompensa Confort Motivación</p> <p>Estructura Toma de decisiones Comunicación organizacional</p> <p>Interés Capacidad de aprender Competencias Compromiso Entusiasmo</p>	<p>Questionarios, Documentación</p>	<p>Hipotético deductivo, analítico y sintético</p>	<p>Considerado los 27 trabajadores entre docentes y administrativos del I.E.S.T.P. “José Arnaldo Sabogal Diéguez” Cajabamba</p>

<p>I.E.S.T.P. “José Arnaldo Sabogal Diéguez” de la provincia de Cajabamba-2015</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué pautas se puede brindar para mejorar entre el clima organizacional y la gestión institucional?</li> </ul>	<p>provincia de Cajabamba-2015.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar en qué medida influye el liderazgo en la gestión institucional del I.E.S.T.P. “José Arnaldo Sabogal Diéguez” de la provincia de Cajabamba-2015.</li> <li>Determinar pautas para mejorar entre el clima organizacional y la gestión institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El liderazgo influye significativamente en la gestión institucional del I.E.S.T.P. “José Arnaldo Sabogal Diéguez” de la provincia de Cajabamba-2015.</li> </ul>						
				<p>Gestión educativa</p>	<p>Visión y misión Objetivos y metas Estrategias y políticas Toma decisiones Competencia Presión Identidad Satisfacción personal</p>	<p>Questionarios, registro de asistencias</p>		

			<b>Variable 2:</b> Gestión Institucional	Gestión Pedagógica	Trabajo en equipo Innovación Responsabilidad Cordialidad			
				Gestión Administrativa	Estructura orgánica Comportamiento organizacional Estructura social Proceso de control Ambiente de trabajo Recompensa y reconocimiento Comunicación interpersonal Actitud de los usuarios.			

Fuente: En base al protocolo del PGUNC 2014 (Elaboración propia).

## **CAPITULO V**

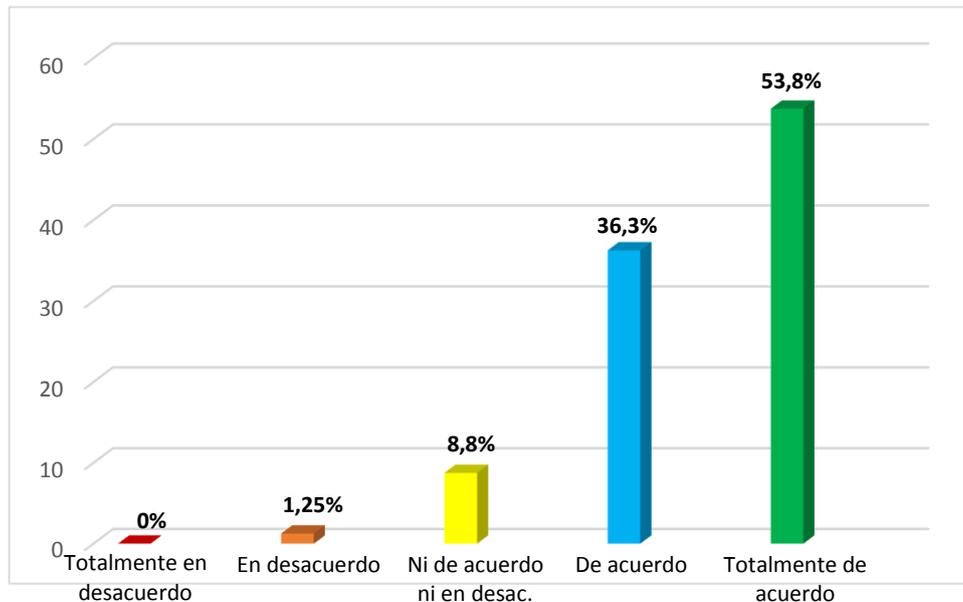


## Resultados y Discusión

### 5.1. Análisis del primer nivel (Directivo)

#### 5.1.1. Clima organizacional (Directivo)

Figura 2: Análisis del clima organizacional del primer nivel



Fuente: En base a la tabla 4 (Elaboración del tesista)

#### Interpretación:

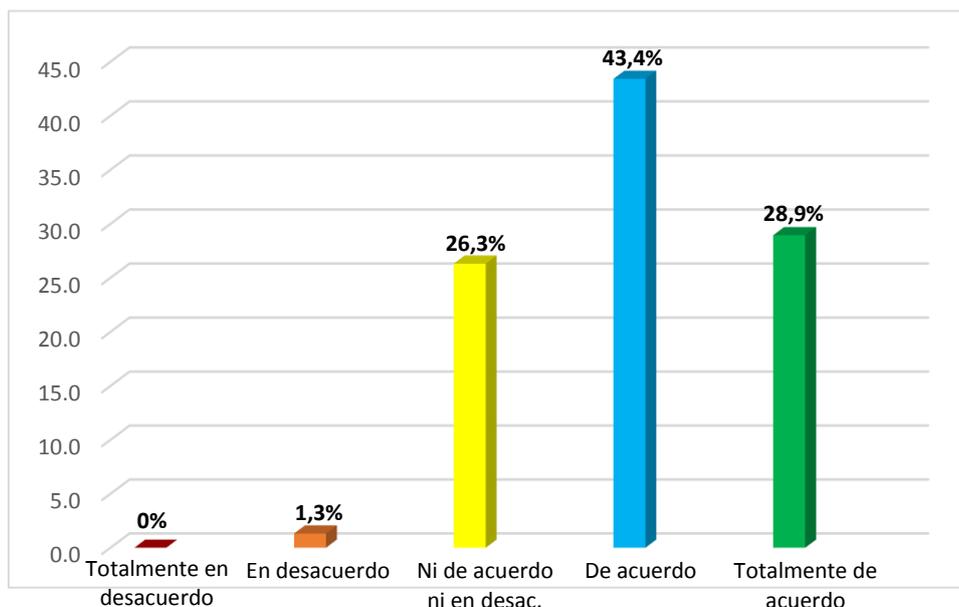
Referente al Clima Organizacional, con referencia al primer nivel (directivo) y de un total de 40 preguntas planteados a 4 encuestados en este nivel en el IESTP “JASD”, nótese que un 53,8% del total están totalmente de acuerdo que existe un clima organizacional; seguido de un 36,3% que solo están de acuerdo; y un 8,8% no están de acuerdo ni en desacuerdo; mientras que un 1,25% está en desacuerdo y no se registra porcentaje que estén totalmente en desacuerdo.

Como el porcentaje con mayor incidencia indica que la mayoría de éste nivel hay un buen clima organizacional, el cual implica que existe buena comunicación, coordinación,

integración, satisfacción y en la mayoría, en este nivel, tienen actitudes laborales positivas para las relaciones y la solución de conflictos en la institución.

### 5.1.2. Gestión institucional (Directivo)

**Figura 3: Análisis de la gestión institucional del primer nivel**



Fuente: En base a la tabla 5 (Elaboración del tesista)

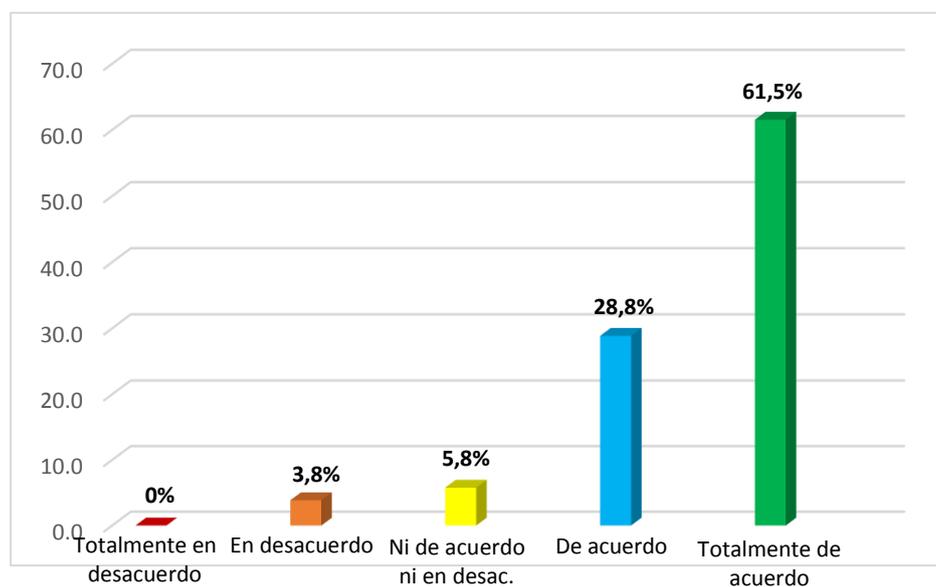
#### **Interpretación:**

Referente a la Gestión Institucional, con referencia al primer nivel (directivo) y de un total de 20 preguntas planteados a 4 encuestados en este nivel en el IESTP “JASD”, nótese que un 28,9% del total están totalmente de acuerdo que existe una buena Gestión Institucional; seguido de un 43,4% que solo están de acuerdo; y un 26,3% no están de acuerdo ni en desacuerdo; mientras que un 1,3% está en desacuerdo y no se registra porcentaje que estén totalmente en desacuerdo.

Como el porcentaje con mayor incidencia indica que están de acuerdo que hay una buena gestión institucional, el cual implica que mayormente existe compromiso de sus actores y en la toma de decisiones en la institución son las mejores.

### 5.1.3. Potencial humano (Directivo)

Figura 4: Análisis del potencial humano del primer nivel



Fuente: En base a la tabla 6 (Elaboración del tesista)

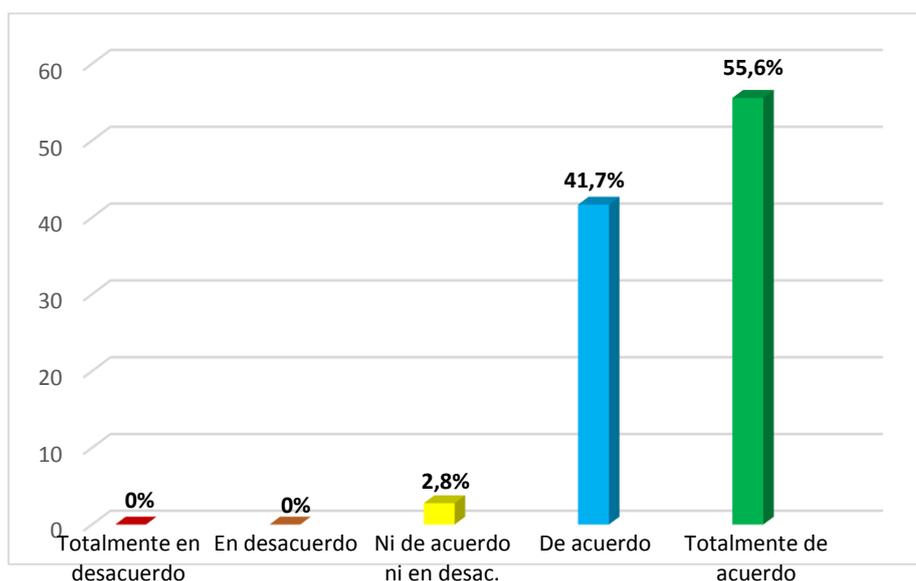
#### Interpretación:

Referente al Potencial Humano, con referencia al primer nivel (directivo) y de un total de 13 preguntas planteados a 4 encuestados en este nivel en el IESTP “JASD”, nótese que un 61,5% del total están totalmente de acuerdo que existe un Potencial Humano; seguido de un 28,8% que solo están de acuerdo; y un 5,8% no están de acuerdo ni en desacuerdo; mientras que un 3,8% está en desacuerdo y no se registra porcentaje que estén totalmente en desacuerdo.

Como el porcentaje con mayor incidencia indica que están de acuerdo que hay buen Potencial Humano, el cual implica que mayormente existe innovación, que se adaptan a los cambios, es valorada el buen desempeño, tienen en cuenta las contribuciones de los participantes y existe una sana competencia entre los compañeros de trabajo dentro de la institución.

#### 5.1.4. Diseño organizacional (Directivo)

Figura 5: Análisis del diseño organizacional del primer nivel



Fuente: En base a la tabla 7 (Elaboración del tesista)

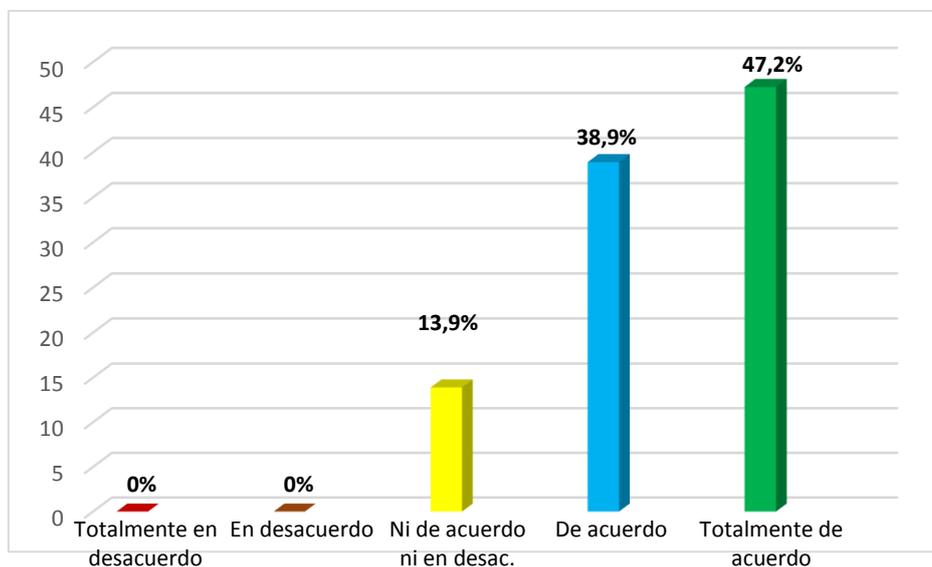
#### Interpretación:

Referente al Diseño Organizacional, con referencia al primer nivel (directivo) y de un total de 9 preguntas planteados a 4 encuestados en este nivel en el IESTP “JASD”, nótese que un 55,6% del total están totalmente de acuerdo que existe un buen Diseño Organizacional; seguido de un 41,7% que solo están de acuerdo; y un 2,8% no están de acuerdo ni en desacuerdo; y no se registra porcentajes que estén en desacuerdo ni tampoco que estén totalmente en desacuerdo.

Como el porcentaje con mayor incidencia indica que están de acuerdo que hay buen Diseño Organizacional en la institución, el cual implica que mayormente existen reglas claras que facilitan el trabajo, existe iniciativa por parte de los compañeros de trabajo de diferentes áreas para lograr los objetivos; además, existe buena comunicación entre compañeros de trabajo de la misma área y con otras áreas dentro de la institución.

### 5.1.5. Liderazgo (Directivo)

Figura 6: Análisis del liderazgo del primer nivel



Fuente: En base a la tabla 8 (Elaboración del tesista)

#### Interpretación:

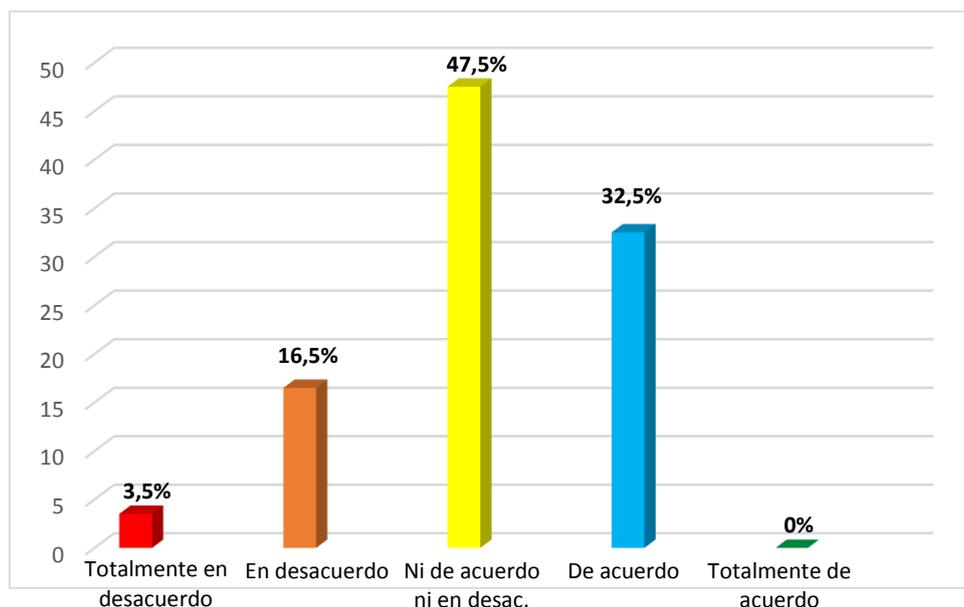
Referente al Liderazgo, con referencia al primer nivel (directivo) y de un total de 18 preguntas planteados a 4 encuestados en este nivel en el IESTP “JASD”, nótese que un 47,2% del total están totalmente de acuerdo que existe un buen Liderazgo en la Institución; seguido de un 38,9% que solo están de acuerdo; y un 13,9% no están de acuerdo ni en desacuerdo; y no se registra porcentajes que estén en desacuerdo ni tampoco que estén totalmente en desacuerdo.

Como el porcentaje mayor no pasa del 50%, indica que no existe una buena participación del jefe inmediato con el personal a su cargo, no escucha en su totalidad su opinión en la toma de decisiones, poca atención en las necesidades de sus subordinados, no inspira total confianza ni es visto como motivador ni ejemplo dentro de la institución.

## 5.2. Análisis del segundo nivel (Directivo medio)

### 5.2.1. Clima organizacional (Directivo medio)

Figura 7: Análisis del clima organizacional del segundo nivel



Fuente: En base a la tabla 9 (Elaboración del tesista)

#### Interpretación:

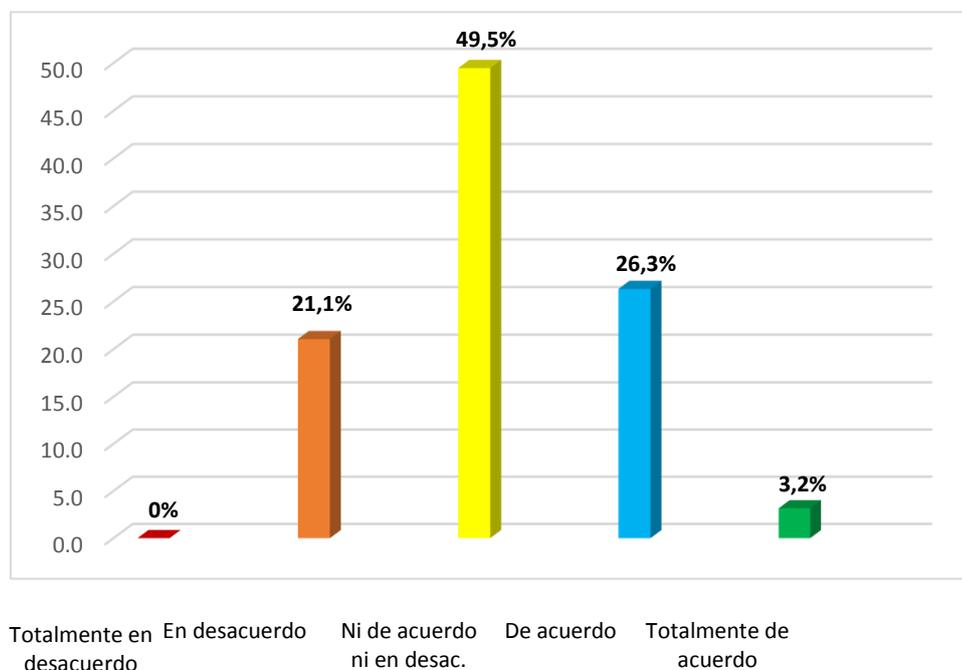
Referente al Clima Organizacional, con referencia al segundo nivel (directivo medio) y de un total de 40 preguntas planteados a 5 encuestados en este nivel en el IESTP “JASD”, nótese que un 0% del total están totalmente de acuerdo que existe un clima organizacional; seguido de un 32,5% que solo están de acuerdo; y un 47,5% no están de acuerdo ni en desacuerdo; mientras que un 16,5% está en desacuerdo y finalmente un 3,5% registra que estén totalmente en desacuerdo.

Como el porcentaje con mayor incidencia es que no están ni en contra ni en favor que exista un buen clima organizacional, el cual implica, que no ven una buena ni una mala

comunicación, coordinación, integración, satisfacción ni tampoco hay muchas actitudes laborales positivas para las relaciones y la solución de conflictos en la institución.

### 5.2.2. Gestión institucional (Directivo medio)

**Figura 8: Análisis de la gestión institucional del segundo nivel**



Fuente: En base a la tabla 10 (Elaboración del tesista)

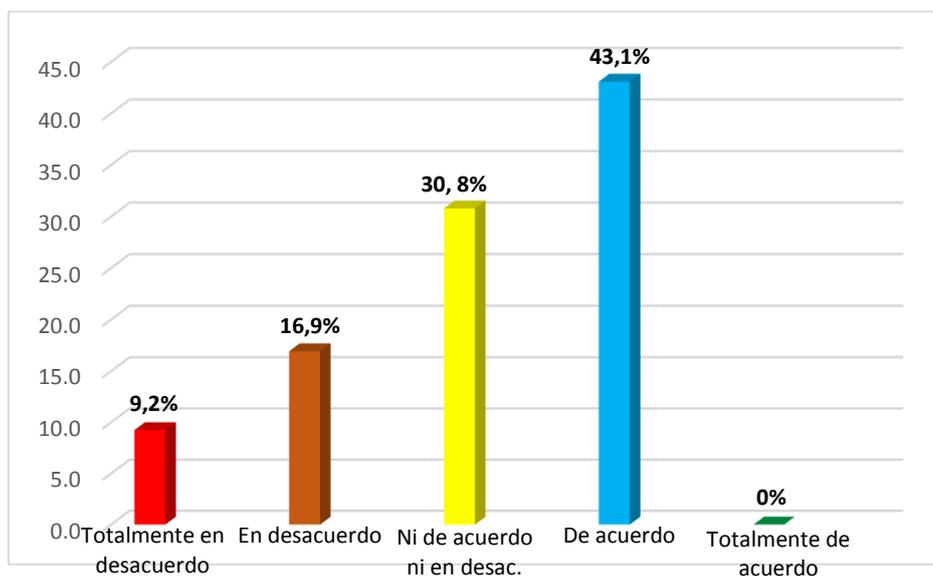
#### **Interpretación:**

Referente a la Gestión Institucional, con referencia al segundo nivel (directivo medio) y de un total de 20 preguntas planteados a 5 encuestados en este nivel en el IESTP “JASD”, nótese que un 3,2% del total están totalmente de acuerdo que existe una buena Gestión Institucional; seguido de un 26,3% que solo están de acuerdo; y un 49,5% no están de acuerdo ni en desacuerdo; mientras que un 21,1% está en desacuerdo y no se registra porcentaje que estén totalmente en desacuerdo.

Como el porcentaje con mayor incidencia es que no están ni en contra ni en favor que exista una buena gestión institucional, el cual implica que no existe en su totalidad un compromiso de sus actores en la toma de decisiones en la institución.

### 5.2.3. Potencial humano (Directivo medio)

Figura 9: Análisis del potencial humano del segundo nivel



Fuente: En base a la tabla 11 (Elaboración del tesista)

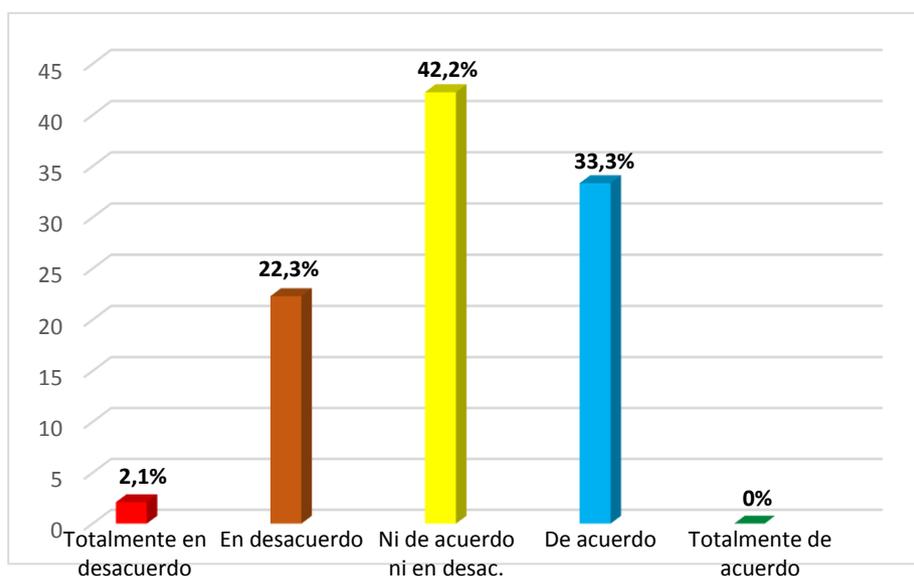
#### Interpretación:

Referente al Potencial Humano, con referencia al segundo nivel (directivo medio) y de un total de 13 preguntas planteados a 5 encuestados en este nivel en el IESTP “JASD”, nótese que un 0% del total están totalmente de acuerdo que existe un Potencial Humano; seguido de un 43,1% que solo están de acuerdo; y un 30,8% no están de acuerdo ni en desacuerdo; mientras que un 16,9% está en desacuerdo y finalmente un 9,2% están totalmente en desacuerdo.

De acuerdo al gráfico obtenido, se aprecia que hay una inclinación a un desacuerdo a que existe un potencial humano, el cual implica que no perciben que existe innovación, poca adaptación a los cambios, no tan valorada el buen desempeño laboral, consideran poco las contribuciones de los participantes y puede darse o no una competencia sana entre los compañeros de trabajo dentro de la institución.

#### 5.2.4. Diseño organizacional (Directivo medio)

Figura 10: Análisis del diseño organizacional del segundo nivel



Fuente: En base a la tabla 12 (Elaboración del tesista)

#### Interpretación:

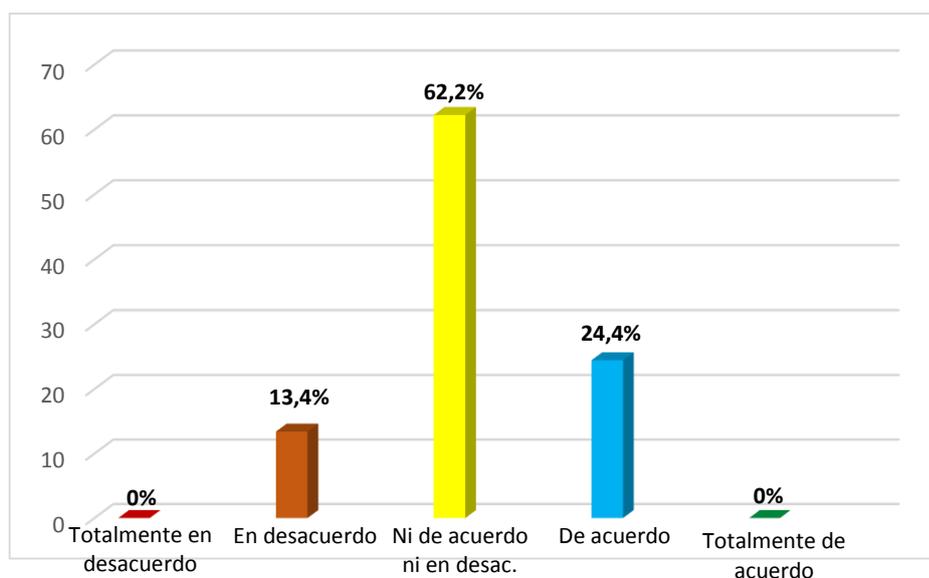
Referente al Diseño Organizacional, con referencia al segundo nivel (directivo medio) y de un total de 9 preguntas planteados a 5 encuestados en este nivel en el IESTP “JASD”, nótese que un 0% están totalmente de acuerdo que no existe un buen Diseño Organizacional; seguido de un 33,3% que solo están de acuerdo; y un 42,2% no están de acuerdo ni en desacuerdo; y se registra un 22,3% que están en desacuerdo y finalmente un 2,1% están totalmente en desacuerdo.

De acuerdo al gráfico obtenido, se aprecia que hay una inclinación a un desacuerdo a que existe un buen diseño organizacional, el cual implica que no perciben que existe reglas claras que facilitan el trabajo, existe poca iniciativa por parte de los compañeros de trabajo de diferentes áreas para lograr los objetivos; además, consideran que no hay tan buena

comunicación entre compañeros de trabajo de la misma área y con otras áreas dentro de la institución.

### 5.2.5. Liderazgo en la gestión institucional (Directivo medio)

Figura 11: Análisis del liderazgo del segundo nivel



Fuente: En base a la tabla 13 (Elaboración del tesista)

#### Interpretación:

Referente al Liderazgo, con referencia al segundo nivel (directivo medio) y de un total de 18 preguntas planteados a 5 encuestados en este nivel en el IESTP “JASD”, nótese que un 0% del total están totalmente de acuerdo que no existe un buen Liderazgo en la Institución; seguido de un 24,4% que solo están de acuerdo; y un 62,2% no están de acuerdo ni en desacuerdo; y un 13,4% están en desacuerdo; y no se registra porcentajes que estén totalmente en desacuerdo.

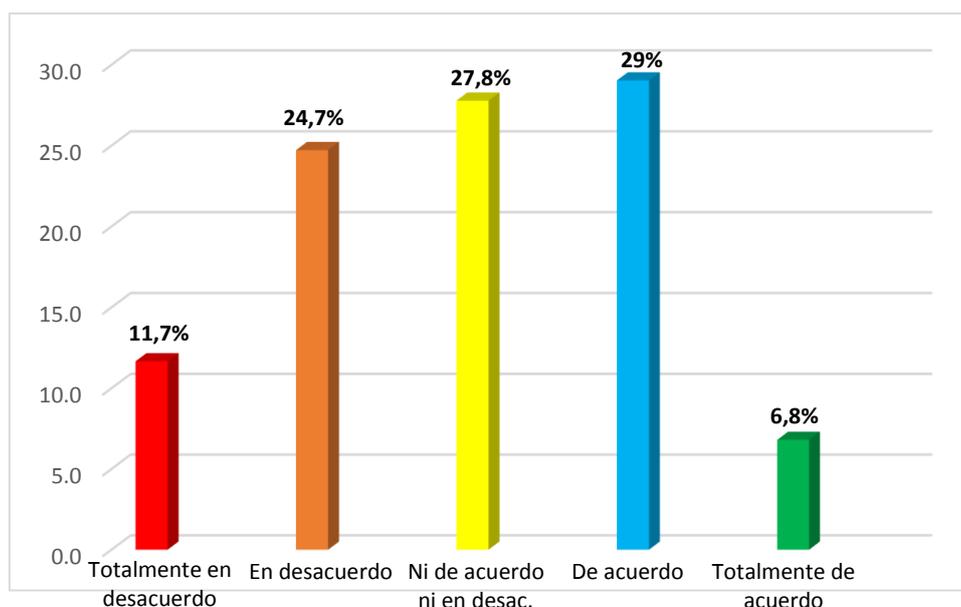
De acuerdo al gráfico obtenido, se aprecia que la mayoría coincide que existe un liderazgo medio, el cual implica que hay una participación media del jefe inmediato con el personal a su cargo, no escucha en su totalidad su opinión en la toma de decisiones, poca atención

en las necesidades de sus subordinados, no inspira total confianza y es visto como algo motivador y algunas veces se considera como ejemplo dentro de la institución.

### 5.3. Análisis del tercer nivel (Operativos)

#### 5.3.1. Clima organizacional (Operativos)

**Figura 12: Análisis del clima organizacional del tercer nivel**



Fuente: En base a la tabla 14 (Elaboración del tesista)

#### **Interpretación:**

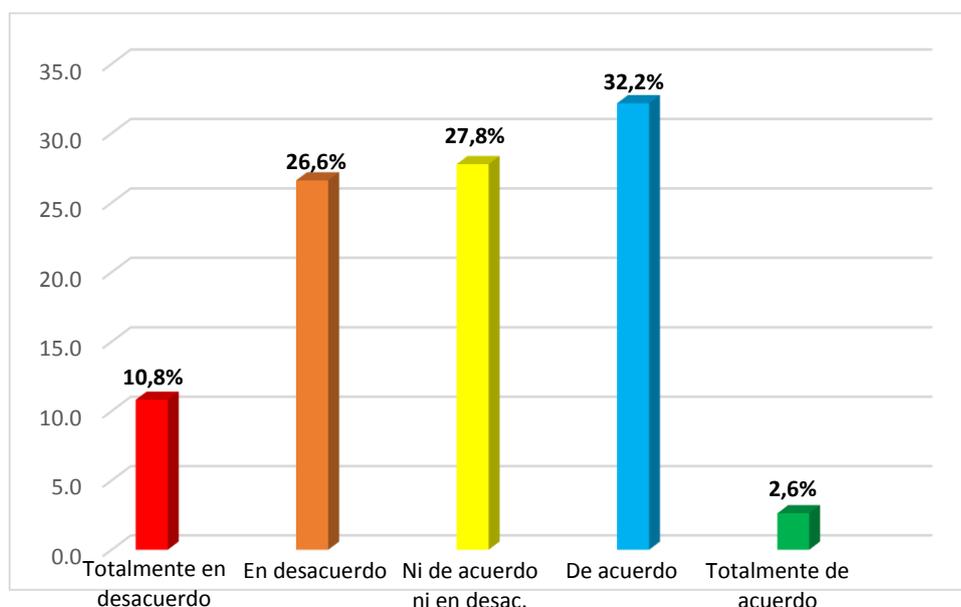
Referente al Clima Organizacional, con referencia al tercer nivel (operativo) y de un total de 40 preguntas planteados a 18 encuestados en este nivel en el IESTP “JASD”, nótese que solo un 6,8% del total están totalmente de acuerdo que existe un buen Clima Organizacional; siendo en su mayoría un 29% que están de acuerdo; y un 27,8% no están de acuerdo ni en desacuerdo; mientras que un 24,7% está en desacuerdo y se registra un porcentaje del 11,7% que están totalmente en desacuerdo.

Se aprecia que la mayoría observa que no hay un buen clima organizacional, la cual implica que no ven una buena comunicación, coordinación, integración, satisfacción ni

tampoco hay muchas actitudes laborales positivas para las relaciones y la solución de conflictos en la institución.

### 5.3.2. Gestión institucional (Operativos)

**Figura 13: Análisis de la gestión institucional del tercer nivel**



Fuente: En base a la tabla 15 (Elaboración del tesista)

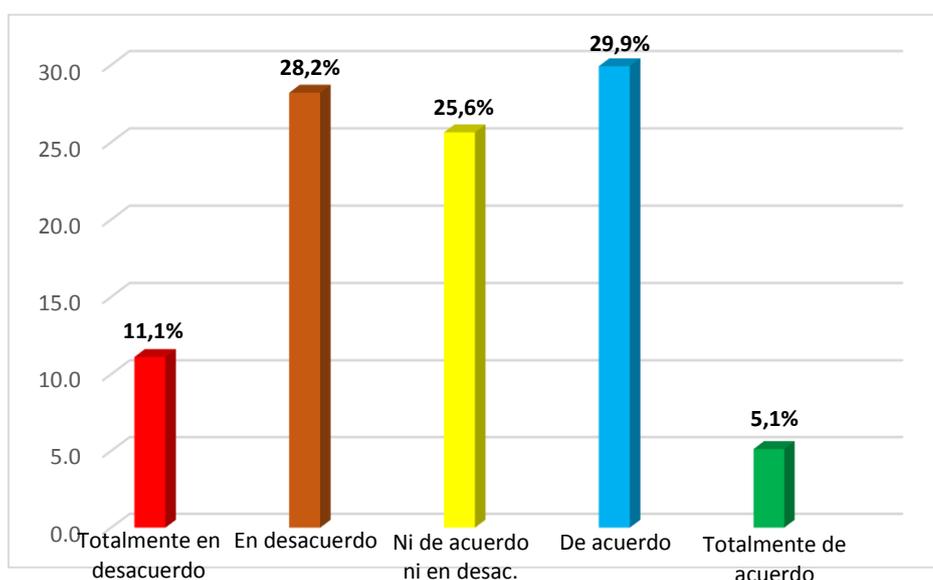
#### **Interpretación:**

Referente a la Gestión Institucional, con referencia al tercer nivel (operativo) y de un total de 20 preguntas planteados a 18 encuestados en este nivel en el IESTP “JASD”, nótese que solo un 2,6% del total están totalmente de acuerdo que existe una buena Gestión Institucional; siendo en su mayoría un 32,2% que están de acuerdo; y un 27,8% no están de acuerdo ni en desacuerdo; mientras que un 26,6% está en desacuerdo y se registra un porcentaje del 10,8% que están totalmente en desacuerdo.

Se aprecia que la mayoría observa que no hay una buena gestión institucional, la cual implica que ven que existe muy poco compromiso de sus actores y no son considerados en la toma de decisiones en la institución.

### 5.3.3. Potencial humano (Operativos)

Figura 14: Análisis del potencial humano del tercer nivel



Fuente: En base a la tabla 16 (Elaboración del tesista)

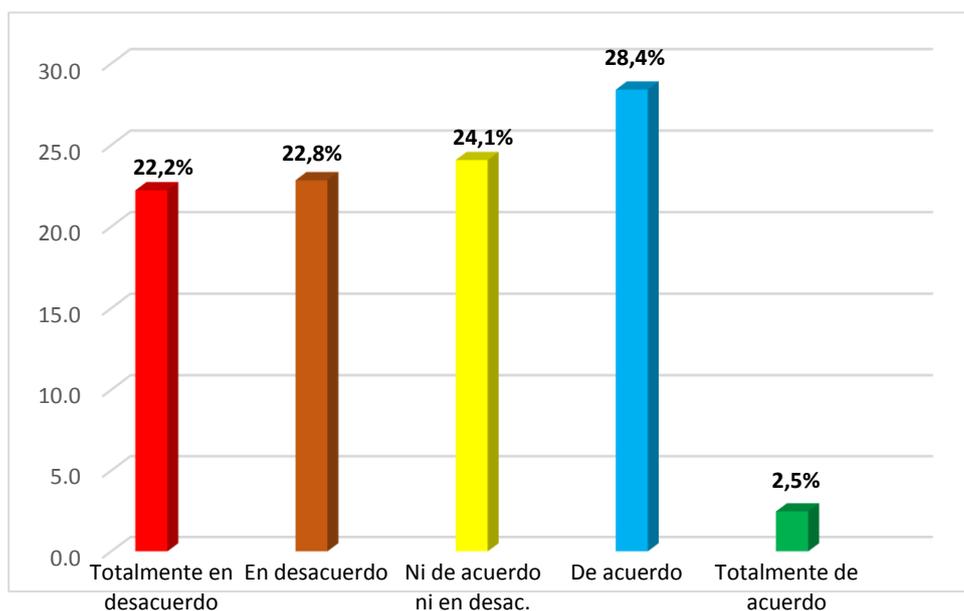
#### Interpretación:

Referente al Potencial Humano, con referencia al tercer nivel (operativos) y de un total de 13 preguntas planteados a 18 encuestados en este nivel en el IESTP “JASD”, nótese que un 5,1% del total están totalmente de acuerdo que existe un Potencial Humano; seguido de un 29,9% que solo están de acuerdo; y un 25,6% no están de acuerdo ni en desacuerdo; mientras que un 28,2% está en desacuerdo y finalmente un 11,1% están totalmente en desacuerdo.

De acuerdo al gráfico obtenido, se aprecia que hay una inclinación a un desacuerdo a que existe un potencial humano, el cual implica que no perciben que existe innovación, poca adaptación a los cambios, no valoran el buen desempeño laboral, consideran poco las contribuciones de los participantes y puede darse o no una competencia sana entre los compañeros de trabajo dentro de la institución.

### 5.3.4. Diseño organizacional (Operativos)

Figura 15: Análisis del diseño organizacional del tercer nivel



Fuente: En base a la tabla 17 (Elaboración del tesista)

#### Interpretación:

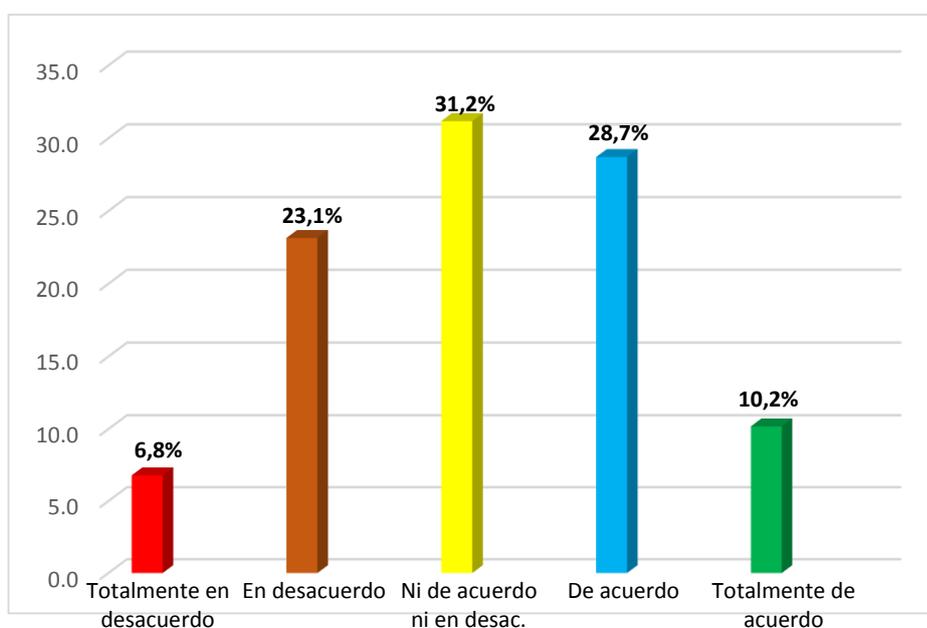
Referente al Diseño Organizacional, con referencia al tercer nivel (operativos) y de un total de 9 preguntas planteados a 18 encuestados en este nivel en el IESTP “JASD”, nótese que sólo un 2,5% están totalmente de acuerdo que existe un buen Diseño Organizacional; seguido de un 28,4% que solo están de acuerdo; y un 24,1% no están de acuerdo ni en desacuerdo; y se registra un 22,8% que están en desacuerdo y finalmente un 22,2% están totalmente en desacuerdo.

De acuerdo al gráfico obtenido, se aprecia que hay una mayoría en la cual están en desacuerdo que existe un buen diseño organizacional, el cual implica que no perciben que existe reglas claras que facilitan el trabajo, existe muy poca iniciativa por parte de los compañeros de trabajo de diferentes áreas para lograr los objetivos; además, consideran

que no hay buena comunicación entre compañeros de trabajo de la misma área y con otras áreas dentro de la institución.

### 5.3.5.Liderazgo en la gestión institucional (Operativos)

Figura 16: Análisis del liderazgo del tercer nivel



Fuente: En base a la tabla 18 (Elaboración del tesista)

#### Interpretación:

Referente al Liderazgo, con referencia al tercer nivel (directivo medio) y de un total de 18 preguntas planteados a 18 encuestados en este nivel en el IESTP “JASD”, nótese que solo un 10,2% del total están totalmente de acuerdo que existe un buen Liderazgo en la Institución; seguido de un 28,7% que solo están de acuerdo; y un 31,2% no están de acuerdo ni en desacuerdo; y un 23,1% están en desacuerdo; y finalmente un 6,8% están totalmente en desacuerdo.

De acuerdo al gráfico obtenido, se aprecia que la mayoría coincide que existe un liderazgo medio, el cual implica que hay una participación media del jefe inmediato con el personal

a su cargo, no escucha en su totalidad su opinión en la toma de decisiones, poca atención en las necesidades de sus subordinados, no inspira total confianza y es visto como algo motivador y algunas veces se considera como ejemplo dentro de la institución.

#### 5.4. Análisis de correlación entre clima organizacional y gestión institucional

Para el análisis de correlación, el grado de asociación o interdependencia se utilizará el coeficiente de Spearman, a los tres niveles estudiados:

##### 5.4.1. Primer nivel (directivos)

**Tabla 4: Análisis de correlación del nivel directivo.**

	Clima (x)	Gestión (y)	x	y	d=x-y	d <sup>2</sup> =(x-y) <sup>2</sup>
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0	0	1	1	0	0
<b>En desacuerdo</b>	1.25	1.3	2	2	0	0
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	8.8	26.3	3	3	0	0
<b>De acuerdo</b>	36.3	43.4	4	5	-1	1
<b>Totalmente de acuerdo</b>	53.8	28.9	5	4	1	1
					<b>∑d<sup>2</sup></b>	<b>2</b>
					<b>Rs</b>	<b>0.9</b>

Fuente: En base a la encuesta realizada (Elaboración del tesista)

#### **Interpretación:**

En ésta tabla se observa que en el primer nivel existe una correlación directa fuerte del 90%, es decir, si incrementa o disminuye la variable del clima organizacional, entonces incrementa o disminuye respectivamente la variable de gestión institucional.

##### 5.4.2. Segundo nivel (directivos medios)

**Tabla 5: Análisis de correlación del nivel directivo medio.**

	Clima (x)	Gestión (y)	x	y	d=x-y	d <sup>2</sup> =(x-y) <sup>2</sup>
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	3.5	0	2	1	1	1
<b>En desacuerdo</b>	16.5	21.1	3	3	0	0
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	47.5	49.5	5	5	0	0
<b>De acuerdo</b>	32.5	26.3	4	4	0	0
<b>Totalmente de acuerdo</b>	0	3.2	1	2	-1	1
					<b>Σd<sup>2</sup></b>	<b>2</b>
					<b>Rs</b>	<b>0.9</b>

Fuente: En base a la encuesta realizada (Elaboración del tesista)

### **Interpretación:**

En ésta tabla se observa que en el segundo nivel existe una correlación directa fuerte del 90 %, es decir, si incrementa o disminuye la variable del clima organizacional, entonces incrementa o disminuye respectivamente la variable de gestión institucional.

### **5.4.3. Tercer nivel (operativo)**

**Tabla 6: Análisis de correlación del nivel operativo.**

	Clima (x)	Gestión (y)	x	y	d=x-y	d <sup>2</sup> =(x-y) <sup>2</sup>
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	11.7	10.8	2	2	0	0
<b>En desacuerdo</b>	24.7	26.6	3	3	0	0
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	27.8	27.8	4	4	0	0
<b>De acuerdo</b>	29	32.2	5	5	0	0
<b>Totalmente de acuerdo</b>	6.8	2.6	1	1	0	0
					<b>Σd<sup>2</sup></b>	<b>0</b>
					<b>Rs</b>	<b>1</b>

Fuente: En base a la encuesta realizada (Elaboración del tesista)

### **Interpretación:**

En ésta tabla se observa que en el tercer nivel existe una correlación directa perfecta del 100 %, es decir, si incrementa o disminuye la variable del clima organizacional, entonces incrementa o disminuye respectivamente la variable de gestión institucional.

### **5.5. Contratación de hipótesis**

En la hipótesis general se consideró que el clima organizacional influye significativamente en la gestión institucional del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “José Arnaldo Sabogal Diéguez” de la provincia de Cajabamba–2015, y analizando la correlación de las variables, se aprecia que realmente influyen significativamente en cualquiera de los niveles, siendo aún más en el tercer nivel. Esto quiere decir que las respuestas obtenidas de las encuestas coinciden con la hipótesis planteada al inicio de la investigación; la respuesta acepta a la hipótesis.

## **Conclusiones**

### **1. Respecto al primer nivel:**

- Existe una correlación del 90%, por lo que podemos afirmar, que el clima organizacional influye de manera directa fuerte sobre la gestión institucional.
- Referente al potencial humano, se puede percibir que influye de manera positiva en la gestión institucional.
- Referente al diseño organizacional, se puede percibir que influye de manera positiva en la gestión institucional.
- Referente al liderazgo, se puede percibir que influye de manera dispersa o media, puesto que, el porcentaje mayor no pasa del 50%.
- Respecto a la estrategia para éste nivel, se debe fomentar el respeto ante todo y darse tiempo para escuchar al personal a su cargo.

### **2. Respecto al segundo nivel:**

- Existe una correlación del 90%, por lo que podemos afirmar, que el clima organizacional influye de manera directa fuerte sobre la gestión institucional.
- Referente al potencial humano, se puede percibir que influye de manera positiva con tendencia a negativa en la gestión institucional.
- Referente al diseño organizacional, se puede percibir que influye de manera positiva con tendencia a negativa en la gestión institucional.
- Referente al liderazgo, se puede percibir que influye de manera media en la gestión institucional.
- Respecto a la estrategia para éste nivel, se debe tomar en cuenta manejar apropiadamente la crisis interna para mantener la calma, el orden y el entusiasmo.

### **3. Respecto al tercer nivel:**

- Existe una correlación del 100%, por lo que podemos afirmar, que el clima organizacional influye de manera directa perfecta sobre la gestión institucional.
- Referente al potencial humano, se puede percibir que influye de manera media con tendencia a negativa en la gestión institucional.
- Referente al diseño organizacional, se puede percibir que influye de manera mayormente negativa en la gestión institucional.
- Referente al liderazgo, se puede percibir que influye de manera media en la gestión institucional.
- Respecto a la estrategia para éste nivel, capacitarse constantemente sobre temas relacionados a la carrera profesional.

## **Recomendaciones**

En base a un estudio visual y analítico, y en base a los resultados obtenidos en el estudio, se procede a enunciar algunas recomendaciones al nivel más alto (Directivo):

- Se debería dictar talleres frecuentes de relaciones humanas para mejorar el clima afectivo en el personal jerárquico, administrativo y docente que contribuya a mejorar el clima institucional de toda la comunidad educativa.
- En la institución se debe de disminuir los factores de insatisfacción encontrados en la presente investigación, mediante la implementación de políticas de modernización educativa, con un plan de evaluación y mejoramiento del clima organizacional y la gestión institucional.
- Mejorar la infraestructura del área laboral, diseñando el espacio físico acorde con las necesidades laborales de los docentes.
- Considerar las opiniones de los trabajadores de todos los niveles y en base a ello se debe tomar decisiones, puesto que tienen una relación directa en el desempeño y desenvolvimiento de sus actividades.
- Evaluar al personal entrante, realizar capacitaciones y difundir normas de ética en la institución para mejorar el potencial humano y el clima organizacional.

## Referencias bibliográficas

### Bibliografía del tema:

- Ainieri, A. (2006). *Estilos de Dirección como determinantes del Clima Laboral en Chile*. Chile.
- Brunet, I. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Busamante Oliva, G. (2007). *La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa*. Lima.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recurso Humano*. Quinta edición. Colombia: Mac Graw-Hill.
- D., H., Slocum, J., & Benjamín, E. (2004). *Comportamiento organizacional*. Texas: Cengage Learning.
- Estanqueiro, A. (2006). *Principios de comunicación interpersonal*. Madrid: Narcea.
- Félix, A. A. (2010). *Análisis y medición del liderazgo en una empresa del sector automoción y propuestas de desarrollo*. Centro Politécnico Superior, Universidad de Zaragoza .
- Fishman, D. (2005). *El líder interior. Colección liderazgo*. Lima: UPC-Orbis .
- Florez Garcia Rada, J. (1992). *Comportamiento humano en las organizaciones*. Lima: San Marcos.
- Gloria, C. A. (s.f.). *Gestión de recursos*. Lima.
- Goncalvez, A. (2009). *Dimensiones de clima organizacional*.
- Heckman James, C. P. (2014). *Capital Humano*.
- Ivancebich-Donnelly, G. (2001). *Las Organizaciones - decima edición*. MacGraw-Hill.
- Litwin,G & Stringer,R (1968). *Motivation and Organizational Climate: Division of Research graduate school of Business administration Harvard University*. Boston.
- Méndez, A (2006). *El clima organizacional*.
- Onetto, F.(2008). *Clima educativo y pronóstico de violencia: Condiciones Institucionales de la convivencia escolar*. Buenos aires: Prentice Hall-
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. y Boulain, P.V (1974). *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*. Journal of Applied. Psychology, 59, 603-609
- Pulido, C. (2003) *Clima Organizacional*. Lima: Athanos.
- Toro, F. (2001) *Clima organizacional*. Medellín: Cincel.

## **Tesis:**

- Barrantes Medina, D.E. (2013). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los servidores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca*. Cajamarca. Para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias, mención: Administración y Gerencia Pública.
- Becerra, N. M. (2010). *Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01-Lima Sur-2009*. Lima. Para optar el Grado Académico de de Magister en Educación.
- Benel Cotrina, P. A. (2014). *La Cultura Organizacional y la Gestión Administrativa en la Dirección Regional de Educación de la ciudad de Cajamarca*. Cajamarca. Para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias, mención: Administración y Gerencia Empresarial.
- Br. Rodriguez Navarro, M. E. (2012). *Influencia de la gestión administrativa en el clima organizacional en la i.e. 'enrique paillardelle' del Distrito Gregoro Albarracín Lanchipa, 2012*. Tacna: Para optar el Grado Académico de Magister en Educación, mención: Administración de la Educación.
- Cuba Leandro, G. (2010). *Relación entre clima institucional y el desempeño docentes en la I.E. 4021 del distrito Ventanilla - Callao*. Lima. Para optar el Grado Académico de Maestro en Educación.
- Saccca Campos, J. (2010). *Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los centros de educación básica alternativa (CEBAs) del distrito de San Martín de Porres*. Lima. Para optar el Grado de Magister en Educación con en mención en Gestión de la Educación.

## **Linkografía:**

- Cesar Mike, Chavez. (23 de Octubre de 2007). Educar. Obtenido de Educar: <http://www.educ.ar/sitios/educar/recursos/ver?id=91901>
- Chavez, Cesar (22 de Diciembre de 2000). Monografias.com. Obtenido de: <http://www.monografias.com/trabajos71/clima-laboral-organizaciones/clima-laboral-organizaciones2.shtml>
- Ensayos, C. (26 de junio de 2012). Club Ensayos. Obtenido de Club Ensayos: <http://www.clubensayos.com/Temas-Variados/Gesti%C3%B3n-Institucional/224300.html>
- Garcia, W. E. (12 de Mayo de 2009). Universidad UTEC. Obtenido de Universidad UTEC: <http://es.scribd.com/doc/55284254/02-GESTION-INSTITUCIONAL#scribd>
- González, D. C., & Ramírez, D. C. (1 de Octubre de 2010). Revista electrónica de pedagogía. Obtenido de Revista electrónica de pedagogía: <http://www.odiseo.com.mx/bitacora-educativa/ensenar-aprender-reto-para-formacion-profesionales-universitarios-nuevo-siglo>

- Medina, P. O. (1 de Enero de 2002). GestioPolis. Obtenido de GestioPolis:  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/glosadm.htm>
- Mokate, K. (11 de Junio de 1999). socinfo. Obtenido de socinfo:  
[http://socinfo.eclac.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/gover\\_2006\\_03\\_eficacia\\_eficiencia.pdf](http://socinfo.eclac.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/gover_2006_03_eficacia_eficiencia.pdf)
- Pérez de Maldonado, I. M. P. (2 de Octubre de 2006). Investigación y Postgrado v.21. Obtenido de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1316-00872006000200009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1316-00872006000200009&script=sci_arttext)
- Revista, C. (Octubre de 2006). Scielo. Obtenido de:  
[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-00872006000200009](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872006000200009)
- Ruiz, G. (23 de Octubre de 2007). Educar. Obtenido de Educar:  
<http://www.educ.ar/sitios/educar/recursos/ver?id=91901>
- García Solarte, M.(22 de Febrero de 2009). Revistas UniValle. Obtenido de Revistas UniValle:  
<http://revistaprospectiva.univalle.edu.co/index.php/cuadernosadmin/article/view/695>
- Suárez Ibujes, M. O. (10 de Enero de 2013). Obtenido de monografias:  
<http://www.monografias.com/trabajos85/coeficiente-correlacion-rangos-spearman/coeficiente-correlacion-rangos-spearman.shtml>

# Apéndices



**Tabla 7: Análisis del clima organizacional del primer nivel**

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desac.		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	n(i)	%	n(i)	%	n(i)	%	n(i)	%	n(i)	%
1.- ¿Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales?	0	0	0	0	0	0	1	25	3	75
2.- ¿Existe sana competencia entre mis compañeros?	0	0	0	0	0	0	1	25	3	75
3.- ¿La innovación es característica de nuestra organización?	0	0	0	0	0	0	0	0	4	100
4.- ¿Mi Institución es flexible y se adapta bien a los cambios?	0	0	0	0	0	0	2	50	2	50
5.- ¿Mi Institución me capacita al menos una vez al año?	0	0	2	50	2	50	0	0	0	0
6.- ¿Recibo buen trato en mi trabajo?	0	0	0	0	0	0	1	25	3	75
7.- ¿En mi trabajo reconocen habitualmente la buena labor realizada?	0	0	0	0	1	25	1	25	2	50
8.- ¿Los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados?	0	0	0	0	0	0	2	50	2	50
9.- ¿Existe un ambiente organizado en mi trabajo?	0	0	0	0	0	0	1	25	3	75
10.- ¿En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo?	0	0	0	0	0	0	2	50	2	50
11.- ¿Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómodamente?	0	0	0	0	0	0	2	50	2	50
12.- ¿Mi contribución juega un papel importante en el éxito de la institución?	0	0	0	0	0	0	1	25	3	75
13.- ¿La labor que desempeño es valorada por mi institución?	0	0	0	0	0	0	1	25	3	75
14.- ¿Los trámites que se utilizan en mi institución son simples y facilitan la atención?	0	0	0	0	0	0	1	25	3	75
15.- ¿Existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi trabajo?	0	0	0	0	1	25	1	25	2	50
16.- ¿El director supervisa constantemente al personal?	0	0	0	0	0	0	3	75	1	25
17.- ¿Las normas y reglas de mi institución son claras y facilitan mi trabajo?	0	0	0	0	0	0	2	50	2	50
18.- ¿Las decisiones se toman en el nivel que debe tomarse (Jefatura)?	0	0	0	0	0	0	1	25	3	75
19.- ¿Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas?	0	0	0	0	0	0	2	50	2	50
20.- ¿Mi jefe inmediato superior trata de obtener información antes de tomar una decisión?	0	0	0	0	0	0	2	50	2	50

21.- ¿Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo de mi misma área profesional?	0	0	0	0	0	0	1	25	3	75
22.- ¿Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo con otras áreas profesionales?	0	0	0	0	0	0	2	50	2	50
23.- ¿Su jefe inmediato le presta atención a las necesidades que pueda tener usted?	0	0	0	0	0	0	2	50	2	50
24.- ¿Su jefe inmediato participa con usted en conversaciones sobre temas informales, (no laborales)?	0	0	0	0	1	25	1	25	2	50
25.- ¿Su jefe inmediato le anima a resolver las cosas por usted mismo con iniciativa, arriesgándose dentro de términos razonables?	0	0	0	0	0	0	1	25	3	75
26.- ¿Su jefe inmediato trabaja para aumentar su confianza y su autoestima así como de desarrollar y potenciar su talento?	0	0	0	0	1	25	1	25	2	50
27.- ¿Su jefe inmediato le proporciona apoyo y orientación en su trabajo?	0	0	0	0	0	0	2	50	2	50
28.- Su jefe inmediato, aunque finalmente tome la decisión que crea más oportuna, ¿Escucha su opinión?	0	0	0	0	0	0	2	50	2	50
29.- ¿Su jefe inmediato muestra interés en seguir formándose yendo a cursos de formación ó conferencias?	0	0	0	0	2	50	1	25	1	25
30.- ¿Su jefe inmediato le enseña y explica cómo se deben hacer las cosas para conseguir los objetivos?	0	0	0	0	1	25	1	25	2	50
31.- ¿Cree que su jefe inmediato corrige sus defectos en base a cambiar sus hábitos?	0	0	0	0	0	0	2	50	2	50
32.- ¿Su jefe inmediato toma sin demasiada demora las decisiones, aunque usted no esté de acuerdo?	0	0	0	0	2	50	2	50	0	0
33.- ¿Su jefe inmediato soluciona los posibles conflictos generados en torno a los trabajadores?	0	0	0	0	1	25	1	25	2	50
34.- ¿Su jefe inmediato está disponible a la innovación, a nuevas soluciones, a puntos de vista novedosos y creativos?	0	0	0	0	0	0	1	25	3	75
35.- ¿Su jefe inmediato le deja claras las tareas, lo que tiene que hacer, para cuándo y qué espera de usted?	0	0	0	0	0	0	2	50	2	50
36.- ¿Cree que su jefe inmediato se esfuerza en las tareas académicas que realiza?	0	0	0	0	0	0	1	25	3	75
37.- ¿Su jefe inmediato le transmite la necesidad y la importancia de conseguir los objetivos?	0	0	0	0	0	0	3	75	1	25
38.- ¿Su jefe inmediato defiende y persigue sus propios intereses antes que los de la organización?	0	0	0	0	2	50	2	50	0	0

39.- ¿Su jefe inmediato le transmite entusiasmo?	0	0	0	0	0	0	2	50	2	50
40.- ¿Su jefe inmediato le comunica a usted una imagen positiva de la empresa y de sus posibilidades a largo plazo?	0	0	0	0	0	0	1	25	3	75
<b>Porcentaje promedio</b>	<b>0</b>		<b>1.25</b>		<b>8.8</b>		<b>36.3</b>		<b>53.8</b>	

Fuente: En base a la encuesta realizada (Elaboración del tesista)

**Tabla 8: Análisis de la gestión institucional del primer nivel**

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desac.		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	n(i)	%	n(i)	%	n(i)	%	n(i)	%	n(i)	%
1.- ¿Está de acuerdo con la visión y misión de la institución?	0	0	0	0	0	0	1	25	3	75
2.- ¿Está de acuerdo en la forma como se formulan los objetivos y metas de su institución?	0	0	0	0	0	0	2	50	2	50
3.- ¿Encuentra aceptable las estrategias y políticas formuladas?	0	0	0	0	1	25	2	50	1	25
4.- ¿Participa en la toma de decisiones en su institución?	0	0	0	0	0	0	2	50	2	50
5.- ¿Los criterios de selección del personal se basan en la capacidad y el desempeño?	0	0	0	0	0	0	2	50	2	50
6.- ¿Considera que tiene mucha presión en el trabajo que realiza?	0	0	0	0	2	50	2	50	0	0
8.- ¿Se siente Ud. satisfecho con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio en donde debe realizar su trabajo?	0	0	1	25	1	25	2	50	0	0
9.- ¿Su jefe inmediato practica el trabajo en equipo?	0	0	0	0	1	25	2	50	1	25
10.- ¿Su institución viene posicionándose en el mercado educativo?	0	0	0	0	2	50	1	25	1	25
11.- ¿Está de acuerdo con la delegación de responsabilidades y la autonomía que les dan para tomar decisiones?	0	0	0	0	1	25	2	50	1	25
12.- ¿Existe en su institución un sentimiento general de vocación de servicio?	0	0	0	0	1	25	2	50	1	25
13.- ¿Los procesos y procedimientos internos de la institución son adecuados?	0	0	0	0	2	50	2	50	0	0
14.- ¿Está de acuerdo con el comportamiento organizacional en su institución?	0	0	0	0	2	50	1	25	1	25
15.- ¿Está de acuerdo como está estructurado el sistema jerárquico de su institución?	0	0	0	0	0	0	1	25	3	75
16.- ¿Está de acuerdo como se vienen utilizando las reglas de control de personal?	0	0	0	0	0	0	2	50	2	50

17.- ¿En general Ud. considera que en su institución hay un buen ambiente de trabajo?	0	0	0	0	2	50	2	50	0	0
18.- ¿Está de acuerdo con el sistema de recompensas y equidad por hacer bien su trabajo de docencia?	0	0	0	0	2	50	2	50	0	0
19.- ¿Existe una buena comunicación interpersonal con sus compañeros de trabajo en su institución?	0	0	0	0	1	25	2	50	1	25
20.- ¿Está de acuerdo con la actitud de los usuarios que frecuentan a la institución para realizar sus trámites administrativos?	0	0	0	0	2	50	1	25	1	25
<b>Porcentaje promedio</b>	<b>0.0</b>		<b>1.3</b>		<b>26.3</b>		<b>43.4</b>		<b>28.9</b>	

Fuente: En base a la encuesta realizada (Elaboración del tesista)

**Tabla 9: Análisis del potencial humano del primer nivel**

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desac.		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	n(i)	%	n(i)	%	n(i)	%	n(i)	%	n(i)	%
1.- ¿Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales?	0	0	0	0	0	0	1	25	3	75
2.- ¿Existe sana competencia entre mis compañeros?	0	0	0	0	0	0	1	25	3	75
3.- ¿La innovación es característica de nuestra organización?	0	0	0	0	0	0	0	0	4	100
4.- ¿Mi Institución es flexible y se adapta bien a los cambios?	0	0	0	0	0	0	2	50	2	50
5.- ¿Mi Institución me capacita al menos una vez al año?	0	0	2	50	2	50	0	0	0	0
6.- ¿Recibo buen trato en mi trabajo?	0	0	0	0	0	0	1	25	3	75
7.- ¿En mi trabajo reconocen habitualmente la buena labor realizada?	0	0	0	0	1	25	1	25	2	50
8.- ¿Los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados?	0	0	0	0	0	0	2	50	2	50
9.- ¿Existe un ambiente organizado en mi trabajo?	0	0	0	0	0	0	1	25	3	75
10.- ¿En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo?	0	0	0	0	0	0	2	50	2	50
11.- ¿Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómodamente?	0	0	0	0	0	0	2	50	2	50
12.- ¿Mi contribución juega un papel importante en el éxito de la institución?	0	0	0	0	0	0	1	25	3	75
13.- ¿La labor que desempeño es valorada por mi institución?	0	0	0	0	0	0	1	25	3	75
<b>Porcentaje Promedio</b>	<b>0.0</b>		<b>3.8</b>		<b>5.8</b>		<b>28.8</b>		<b>61.5</b>	

Fuente: En base a la encuesta realizada (Elaboración del tesista)

**Tabla 10: Análisis del diseño organizacional del primer nivel**

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desac.		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	n(i)	%	n(i)	%	n(i)	%	n(i)	%	n(i)	%
14.- ¿Los trámites que se utilizan en mi institución son simples y facilitan la atención?	0	0	0	0	0	0	1	25	3	75
15.- ¿Existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi trabajo?	0	0	0	0	1	25	1	25	2	50
16.- ¿El director supervisa constantemente al personal?	0	0	0	0	0	0	3	75	1	25
17.- ¿Las normas y reglas de mi institución son claras y facilitan mi trabajo?	0	0	0	0	0	0	2	50	2	50
18.- ¿Las decisiones se toman en el nivel que debe tomarse (Jefatura)?	0	0	0	0	0	0	1	25	3	75
19.- ¿Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas?	0	0	0	0	0	0	2	50	2	50
20.- ¿Mi jefe inmediato superior trata de obtener información antes de tomar una decisión?	0	0	0	0	0	0	2	50	2	50
21.- ¿Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo de mi misma área profesional?	0	0	0	0	0	0	1	25	3	75
22.- ¿Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo con otras áreas profesionales?	0	0	0	0	0	0	2	50	2	50
<b>Porcentaje Promedio</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>2.8</b>		<b>41.7</b>		<b>55.6</b>	

Fuente: En base a la encuesta realizada (Elaboración del tesista)

**Tabla 11: Análisis del liderazgo del primer nivel**

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desac.		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	n(i)	%	n(i)	%	n(i)	%	n(i)	%	n(i)	%
23.- ¿Su jefe inmediato le presta atención a las necesidades que pueda tener usted?	0	0	0	0	0	0	2	50	2	50
24.- ¿Su jefe inmediato participa con usted en conversaciones sobre temas informales, (no laborales)?	0	0	0	0	1	25	1	25	2	50
25.- ¿Su jefe inmediato le anima a resolver las cosas por usted mismo con iniciativa, arriesgándose dentro de términos razonables?	0	0	0	0	0	0	1	25	3	75
26.- ¿Su jefe inmediato trabaja para aumentar su confianza y su autoestima así como de desarrollar y potenciar su talento?	0	0	0	0	1	25	1	25	2	50
27.- ¿Su jefe inmediato le proporciona apoyo y orientación en su trabajo?	0	0	0	0	0	0	2	50	2	50
28.- Su jefe inmediato, aunque finalmente tome la decisión que crea más oportuna, ¿Escucha su opinión?	0	0	0	0	0	0	2	50	2	50
29.- ¿Su jefe inmediato muestra interés en seguir formándose yendo a cursos de formación ó conferencias?	0	0	0	0	2	50	1	25	1	25
30.- ¿Su jefe inmediato le enseña y explica cómo se deben hacer las cosas para conseguir los objetivos?	0	0	0	0	1	25	1	25	2	50
31.- ¿Cree que su jefe inmediato corrige sus defectos en base a cambiar sus hábitos?	0	0	0	0	0	0	2	50	2	50
32.- ¿Su jefe inmediato toma sin demasiada demora las decisiones, aunque usted no esté de acuerdo?	0	0	0	0	2	50	2	50	0	0
33.- ¿Su jefe inmediato soluciona los posibles conflictos generados en torno a los trabajadores?	0	0	0	0	1	25	1	25	2	50
34.- ¿Su jefe inmediato está disponible a la innovación, a nuevas soluciones, a puntos de vista novedosos y creativos?	0	0	0	0	0	0	1	25	3	75
35.- ¿Su jefe inmediato le deja claras las tareas, lo que tiene que hacer, para cuándo y qué espera de usted?	0	0	0	0	0	0	2	50	2	50
36.- ¿Cree que su jefe inmediato se esfuerza en las tareas académicas que realiza?	0	0	0	0	0	0	1	25	3	75
37.- ¿Su jefe inmediato le transmite la necesidad y la importancia de conseguir los objetivos?	0	0	0	0	0	0	3	75	1	25
38.- ¿Su jefe inmediato defiende y persigue sus propios intereses antes que los de la organización?	0	0	0	0	2	50	2	50	0	0
39.- ¿Su jefe inmediato le transmite entusiasmo?	0	0	0	0	0	0	2	50	2	50

40.- ¿Su jefe inmediato le comunica a usted una imagen positiva de la empresa y de sus posibilidades a largo plazo?	0	0	0	0	0	0	1	25	3	75
<b>Porcentaje promedio</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>13.9</b>		<b>38.9</b>		<b>47.2</b>	

Fuente: En base a la encuesta realizada (Elaboración del tesista)

**Tabla 12: Análisis del clima organizacional del segundo nivel**

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desac.		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	n(i)	%	n(i)	%	n(i)	%	n(i)	%	n(i)	%
1.- ¿Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales?	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0
2.- ¿Existe sana competencia entre mis compañeros?	0	0	1	20	3	60	1	20	0	0
3.- ¿La innovación es característica de nuestra organización?	0	0	0	0	1	20	4	80	0	0
4.- ¿Mi Institución es flexible y se adapta bien a los cambios?	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0
5.- ¿Mi Institución me capacita al menos una vez al año?	3	60	2	40	0	0	0	0	0	0
6.- ¿Recibo buen trato en mi trabajo?	0	0	0	0	2	40	3	60	0	0
7.- ¿En mi trabajo reconocen habitualmente la buena labor realizada?	0	0	1	20	2	40	2	40	0	0
8.- ¿Los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados?	2	40	1	20	2	40	0	0	0	0
9.- ¿Existe un ambiente organizado en mi trabajo?	1	20	0	0	2	40	2	40	0	0
10.- ¿En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo?	0	0	2	40	1	20	2	40	0	0
11.- ¿Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómodamente?	0	0	0	0	2	40	3	60	0	0
12.- ¿Mi contribución juega un papel importante en el éxito de la institución?	0	0	0	0	1	20	4	80	0	0
13.- ¿La labor que desempeño es valorada por mi institución?	0	0	2	40	2	40	1	20	0	0
14.- ¿Los trámites que se utilizan en mi institución son simples y facilitan la atención?	0	0	2	40	2	40	1	20	0	0
15.- ¿Existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi trabajo?	0	0	1	20	3	60	1	20	0	0
16.- ¿El director supervisa constantemente al personal?	1	20	2	40	1	20	1	20	0	0
17.- ¿Las normas y reglas de mi institución son claras y facilitan mi trabajo?	0	0	0	0	2	40	3	60	0	0
18.- ¿Las decisiones se toman en el nivel que debe tomarse (Jefatura)?	0	0	1	20	3	60	1	20	0	0
19.- ¿Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas?	0	0	1	20	2	40	2	40	0	0

20.- ¿Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión?	0	0	2	40	2	40	1	20	0	0
21.- ¿Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo de mi misma área profesional?	0	0	1	20	2	40	2	40	0	0
22.- ¿Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo con otras áreas profesionales?	0	0	0	0	2	40	3	60	0	0
23.- ¿Su jefe inmediato le presta atención a las necesidades que pueda tener usted?	0	0	1	20	3	60	1	20	0	0
24.- ¿Su jefe inmediato participa con usted en conversaciones sobre temas informales, (no laborales)?	0	0	1	20	3	60	1	20	0	0
25.- ¿Su jefe inmediato le anima a resolver las cosas por usted mismo con iniciativa, arriesgándose dentro de términos razonables?	0	0	0	0	3	60	2	40	0	0
26.- ¿Su jefe inmediato trabaja para aumentar su confianza y su autoestima así como de desarrollar y potenciar su talento?	0	0	0	0	3	60	2	40	0	0
27.- ¿Su jefe inmediato le proporciona apoyo y orientación en su trabajo?	0	0	0	0	4	80	1	20	0	0
28.- Su jefe inmediato, aunque finalmente tome la decisión que crea más oportuna, ¿Escucha su opinión?	0	0	0	0	2	40	3	60	0	0
29.- ¿Su jefe inmediato muestra interés en seguir formándose yendo a cursos de formación ó conferencias?	0	0	1	20	3	60	1	20	0	0
30.- ¿Su jefe inmediato le enseña y explica cómo se deben hacer las cosas para conseguir los objetivos?	0	0	1	20	3	60	1	20	0	0
31.- ¿Cree que su jefe inmediato corrige sus defectos en base a cambiar sus hábitos?	0	0	1	20	4	80	0	0	0	0
32.- ¿Su jefe inmediato toma sin demasiada demora las decisiones, aunque usted no esté de acuerdo?	0	0	1	20	2	40	2	40	0	0
33.- ¿Su jefe inmediato soluciona los posibles conflictos generados en torno a los trabajadores?	0	0	2	40	2	40	1	20	0	0
34.- ¿Su jefe inmediato está disponible a la innovación, a nuevas soluciones, a puntos de vista novedosos y creativos?	0	0	0	0	3	60	2	40	0	0
35.- ¿Su jefe inmediato le deja claras las tareas, lo que tiene que hacer, para cuándo y qué espera de usted?	0	0	1	20	3	60	1	20	0	0
36.- ¿Cree que su jefe inmediato se esfuerza en las tareas académicas que realiza?	0	0	0	0	4	80	1	20	0	0
37.- ¿Su jefe inmediato le transmite la necesidad y la importancia de conseguir los objetivos?	0	0	2	40	2	40	1	20	0	0
38.- ¿Su jefe inmediato defiende y persigue sus propios intereses antes que los de la organización?	0	0	0	0	4	80	1	20	0	0

39.- ¿Su jefe inmediato le transmite entusiasmo?	0	0	1	20	4	80	0	0	0	0
40.- ¿Su jefe inmediato le comunica a usted una imagen positiva de la empresa y de sus posibilidades a largo plazo?	0	0	0	0	4	80	1	20	0	0
<b>Porcentaje promedio</b>	<b>3.5</b>		<b>16.5</b>		<b>47.5</b>		<b>32.5</b>		<b>0.0</b>	

Fuente: En base a la encuesta realizada (Elaboración del tesista)

**Tabla 13: Análisis de la gestión institucional del segundo nivel**

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desac.		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	n(i)	%	n(i)	%	n(i)	%	n(i)	%	n(i)	%
1.- ¿Está de acuerdo con la visión y misión de la institución?	0	0	0	0	0	0	3	60	2	40
2.- ¿Está de acuerdo en la forma como se formulan los objetivos y metas de su institución?	0	0	0	0	2	40	2	40	1	20
3.- ¿Encuentra aceptable las estrategias y políticas formuladas?	0	0	1	20	3	60	1	20	0	0
4.- ¿Participa en la toma de decisiones en su institución?	0	0	1	20	4	80	0	0	0	0
5.- ¿Los criterios de selección del personal se basan en la capacidad y el desempeño?	0	0	1	20	2	40	2	40	0	0
6.- ¿Considera que tiene mucha presión en el trabajo que realiza?	0	0	1	20	3	60	1	20	0	0
8.- ¿Se siente Ud. satisfecho con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio en donde debe realizar su trabajo?	0	0	0	0	3	60	2	40	0	0
9.- ¿Su jefe inmediato practica el trabajo en equipo?	0	0	1	20	4	80	0	0	0	0
10.- ¿Su institución viene posicionándose en el mercado educativo?	0	0	0	0	1	20	4	80	0	0
11.- ¿Está de acuerdo con la delegación de responsabilidades y la autonomía que les dan para tomar decisiones?	0	0	1	20	2	40	2	40	0	0
12.- ¿Existe en su institución un sentimiento general de vocación de servicio?	0	0	2	40	2	40	1	20	0	0
13.- ¿Los procesos y procedimientos internos de la institución son adecuados?	0	0	2	40	2	40	1	20	0	0
14.- ¿Está de acuerdo con el comportamiento organizacional en su institución?	0	0	1	20	3	60	1	20	0	0
15.- ¿Está de acuerdo como está estructurado el sistema jerárquico de su institución?	0	0	1	20	4	80	0	0	0	0
16.- ¿Está de acuerdo como se vienen utilizando las reglas de control de personal?	0	0	1	20	2	40	2	40	0	0
17.- ¿En general Ud. considera que en su institución hay un buen ambiente de trabajo?	0	0	2	40	3	60	0	0	0	0

18.- ¿Está de acuerdo con el sistema de recompensas y equidad por hacer bien su trabajo de docencia?	0	0	2	40	2	40	1	20	0	0
19.- ¿Existe una buena comunicación interpersonal con sus compañeros de trabajo en su institución?	0	0	1	20	2	40	2	40	0	0
20.- ¿Está de acuerdo con la actitud de los usuarios que frecuentan en la institución para realizar sus trámites administrativos?	0	0	2	40	3	60	0	0	0	0
<b>Porcentaje promedio</b>	<b>0.0</b>		<b>21.1</b>		<b>49.5</b>		<b>26.3</b>		<b>3.2</b>	

Fuente: En base a la encuesta realizada (Elaboración del tesista)

**Tabla 14: Análisis del potencial humano del segundo nivel**

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desac.		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	n(i)	%	n(i)	%	n(i)	%	n(i)	%	n(i)	%
1.- ¿Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales?	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0
2.- ¿Existe sana competencia entre mis compañeros?	0	0	1	20	3	60	1	20	0	0
3.- ¿La innovación es característica de nuestra organización?	0	0	0	0	1	20	4	80	0	0
4.- ¿Mi Institución es flexible y se adapta bien a los cambios?	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0
5.- ¿Mi Institución me capacita al menos una vez al año?	3	60	2	40	0	0	0	0	0	0
6.- ¿Recibo buen trato en mi trabajo?	0	0	0	0	2	40	3	60	0	0
7.- ¿En mi trabajo reconocen habitualmente la buena labor realizada?	0	0	1	20	2	40	2	40	0	0
8.- ¿Los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados?	2	40	1	20	2	40	0	0	0	0
9.- ¿Existe un ambiente organizado en mi trabajo?	1	20	0	0	2	40	2	40	0	0
10.- ¿En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo?	0	0	2	40	1	20	2	40	0	0
11.- ¿Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómodamente?	0	0	0	0	2	40	3	60	0	0
12.- ¿Mi contribución juega un papel importante en el éxito de la institución?	0	0	0	0	1	20	4	80	0	0
13.- ¿La labor que desempeño es valorada por mi institución?	0	0	2	40	2	40	1	20	0	0
<b>Porcentaje promedio</b>	<b>9.2</b>		<b>16.9</b>		<b>30.8</b>		<b>43.1</b>		<b>0.0</b>	

Fuente: En base a la encuesta realizada (Elaboración del tesista)

**Tabla 15: Análisis del diseño organizacional del segundo nivel**

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desac.		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	n(i)	%	n(i)	%	n(i)	%	n(i)	%	n(i)	%
14.- ¿Los trámites que se utilizan en mi institución son simples y facilitan la atención?	0	0	2	40	2	40	1	20	0	0
15.- ¿Existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi trabajo?	0	0	1	20	3	60	1	20	0	0
16.- ¿El director supervisa constantemente al personal?	1	20	2	40	1	20	1	20	0	0
17.- ¿Las normas y reglas de mi institución son claras y facilitan mi trabajo?	0	0	0	0	2	40	3	60	0	0
18.- ¿Las decisiones se toman en el nivel que debe tomarse (Jefatura)?	0	0	1	20	3	60	1	20	0	0
19.- ¿Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas?	0	0	1	20	2	40	2	40	0	0
20.- ¿Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión?	0	0	2	40	2	40	1	20	0	0
21.- ¿Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo de mi misma área profesional?	0	0	1	20	2	40	2	40	0	0
22.- ¿Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo con otras áreas profesionales?	0	0	0	0	2	40	3	60	0	0
<b>Porcentaje promedio</b>	<b>2.1</b>		<b>22.3</b>		<b>42.2</b>		<b>33.3</b>		<b>0.0</b>	

Fuente: En base a la encuesta realizada (Elaboración del tesista)

**Tabla 16: Análisis del liderazgo del segundo nivel**

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desac.		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	n(i)	%	n(i)	%	n(i)	%	n(i)	%	n(i)	%
23.- ¿Su jefe inmediato le presta atención a las necesidades que pueda tener usted?	0	0	1	20	3	60	1	20	0	0
24.- ¿Su jefe inmediato participa con usted en conversaciones sobre temas informales, (no laborales)?	0	0	1	20	3	60	1	20	0	0
25.- ¿Su jefe inmediato le anima a resolver las cosas por usted mismo con iniciativa, arriesgándose dentro de términos razonables?	0	0	0	0	3	60	2	40	0	0
26.- ¿Su jefe inmediato trabaja para aumentar su confianza y su autoestima así como de desarrollar y potenciar su talento?	0	0	0	0	3	60	2	40	0	0
27.- ¿Su jefe inmediato le proporciona apoyo y orientación en su trabajo?	0	0	0	0	4	80	1	20	0	0

28.- Su jefe inmediato, aunque finalmente tome la decisión que crea más oportuna, ¿Escucha su opinión?	0	0	0	0	2	40	3	60	0	0
29.- ¿Su jefe inmediato muestra interés en seguir formándose yendo a cursos de formación ó conferencias?	0	0	1	20	3	60	1	20	0	0
30.- ¿Su jefe inmediato le enseña y explica cómo se deben hacer las cosas para conseguir los objetivos?	0	0	1	20	3	60	1	20	0	0
31.- ¿Cree que su jefe inmediato corrige sus defectos en base a cambiar sus hábitos?	0	0	1	20	4	80	0	0	0	0
32.- ¿Su jefe inmediato toma sin demasiada demora las decisiones, aunque usted no esté de acuerdo?	0	0	1	20	2	40	2	40	0	0
33.- ¿Su jefe inmediato soluciona los posibles conflictos generados en torno a los trabajadores?	0	0	2	40	2	40	1	20	0	0
34.- ¿Su jefe inmediato está disponible a la innovación, a nuevas soluciones, a puntos de vista novedosos y creativos?	0	0	0	0	3	60	2	40	0	0
35.- ¿Su jefe inmediato le deja claras las tareas, lo que tiene que hacer, para cuándo y qué espera de usted?	0	0	1	20	3	60	1	20	0	0
36.- ¿Cree que su jefe inmediato se esfuerza en las tareas académicas que realiza?	0	0	0	0	4	80	1	20	0	0
37.- ¿Su jefe inmediato le transmite la necesidad y la importancia de conseguir los objetivos?	0	0	2	40	2	40	1	20	0	0
38.- ¿Su jefe inmediato defiende y persigue sus propios intereses antes que los de la organización?	0	0	0	0	4	80	1	20	0	0
39.- ¿Su jefe inmediato le transmite entusiasmo?	0	0	1	20	4	80	0	0	0	0
40.- ¿Su jefe inmediato le comunica a usted una imagen positiva de la empresa y de sus posibilidades a largo plazo?	0	0	0	0	4	80	1	20	0	0
<b>Porcentaje promedio</b>	<b>0</b>		<b>13.4</b>		<b>62.2</b>		<b>24.4</b>		<b>0.0</b>	

Fuente: En base a la encuesta realizada (Elaboración del tesista)

**Tabla 17: Análisis del clima organizacional del tercer nivel**

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desac.		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	n(i)	%	n(i)	%	n(i)	%	n(i)	%	n(i)	%
1.- ¿Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales?	0	0	5	27.8	4	22.2	9	50	0	0
2.- ¿Existe sana competencia entre mis compañeros?	0	0	1	5.56	11	61.1	6	33.3	0	0
3.- ¿La innovación es característica de nuestra organización?	0	0	0	0	3	16.7	12	66.7	3	16.7
4.- ¿Mi Institución es flexible y se adapta bien a los cambios?	3	16.7	5	27.8	4	22.2	3	16.7	3	16.7
5.- ¿Mi Institución me capacita al menos una vez al año?	11	61.1	5	27.8	2	11.1	0	0	0	0
6.- ¿Recibo buen trato en mi trabajo?	0	0	6	33.3	6	33.3	6	33.3	0	0
7.- ¿En mi trabajo reconocen habitualmente la buena labor realizada?	1	5.56	6	33.3	9	50	2	11.1	0	0
8.- ¿Los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados?	3	16.7	9	50	0	0	6	33.3	0	0
9.- ¿Existe un ambiente organizado en mi trabajo?	4	22.2	4	22.2	4	22.2	6	33.3	0	0
10.- ¿En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo?	0	0	12	66.7	0	0	6	33.3	0	0
11.- ¿Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómodamente?	4	22.2	4	22.2	4	22.2	6	33.3	0	0
12.- ¿Mi contribución juega un papel importante en el éxito de la institución?	0	0	0	0	7	38.9	8	44.4	3	16.7
13.- ¿La labor que desempeño es valorada por mi institución?	0	0	9	50	6	33.3	0	0	3	16.7
14.- ¿Los trámites que se utilizan en mi institución son simples y facilitan la atención?	6	33.3	0	0	4	22.2	8	44.4	0	0
15.- ¿Existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi trabajo?	3	16.7	5	27.8	8	44.4	2	11.1	0	0
16.- ¿El director supervisa constantemente al personal?	4	22.2	6	33.3	4	22.2	4	22.2	0	0
17.- ¿Las normas y reglas de mi institución son claras y facilitan mi trabajo?	6	33.3	0	0	6	33.3	6	33.3	0	0
18.- ¿Las decisiones se toman en el nivel que debe tomarse (Jefatura)?	5	27.8	4	22.2	3	16.7	6	33.3	0	0
19.- ¿Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas?	4	22.2	5	27.8	3	16.7	6	33.3	0	0
20.- ¿Mi jefe inmediato superior trata de obtener información antes de tomar una decisión?	0	0	6	33.3	3	16.7	9	50	0	0
21.- ¿Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo de mi misma área profesional?	4	22.2	5	27.8	4	22.2	3	16.7	2	11.1
22.- ¿Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo con otras áreas profesionales?	4	22.2	6	33.3	4	22.2	2	11.1	2	11.1

23.- ¿Su jefe inmediato le presta atención a las necesidades que pueda tener usted?	0	0	8	44.4	0	0	4	22.2	6	33.3
24.- ¿Su jefe inmediato participa con usted en conversaciones sobre temas informales, (no laborales)?	0	0	4	22.2	8	44.4	4	22.2	2	11.1
25.- ¿Su jefe inmediato le anima a resolver las cosas por usted mismo con iniciativa, arriesgándose dentro de términos razonables?	0	0	5	27.8	4	22.2	4	22.2	5	27.8
26.- ¿Su jefe inmediato trabaja para aumentar su confianza y su autoestima así como de desarrollar y potenciar su talento?	0	0	4	22.2	10	55.6	2	11.1	2	11.1
27.- ¿Su jefe inmediato le proporciona apoyo y orientación en su trabajo?	0	0	10	55.6	4	22.2	2	11.1	2	11.1
28.- Su jefe inmediato, aunque finalmente tome la decisión que crea más oportuna, ¿Escucha su opinión?	0	0	0	0	8	44.4	7	38.9	3	16.7
29.- ¿Su jefe inmediato muestra interés en seguir formándose yendo a cursos de formación ó conferencias?	1	5.56	3	16.7	5	27.8	6	33.3	3	16.7
30.- ¿Su jefe inmediato le enseña y explica cómo se deben hacer las cosas para conseguir los objetivos?	1	5.56	0	0	6	33.3	6	33.3	5	27.8
31.- ¿Cree que su jefe inmediato corrige sus defectos en base a cambiar sus hábitos?	1	5.56	3	16.7	6	33.3	3	16.7	5	27.8
32.- ¿Su jefe inmediato toma sin demasiada demora las decisiones, aunque usted no esté de acuerdo?	0	0	4	22.2	6	33.3	8	44.4	0	0
33.- ¿Su jefe inmediato soluciona los posibles conflictos generados en torno a los trabajadores?	5	27.8	6	33.3	4	22.2	3	16.7	0	0
34.- ¿Su jefe inmediato está disponible a la innovación, a nuevas soluciones, a puntos de vista novedosos y creativos?	0	0	6	33.3	7	38.9	5	27.8	0	0
35.- ¿Su jefe inmediato le deja claras las tareas, lo que tiene que hacer, para cuándo y qué espera de usted?	0	0	4	22.2	7	38.9	7	38.9	0	0
36.- ¿Cree que su jefe inmediato se esfuerza en las tareas académicas que realiza?	0	0	6	33.3	3	16.7	9	50	0	0
37.- ¿Su jefe inmediato le transmite la necesidad y la importancia de conseguir los objetivos?	6	33.3	6	33.3	2	11.1	4	22.2	0	0
38.- ¿Su jefe inmediato defiende y persigue sus propios intereses antes que los de la organización?	0	0	2	11.1	10	55.6	6	33.3	0	0
39.- ¿Su jefe inmediato le transmite entusiasmo?	8	44.4	0	0	3	16.7	7	38.9	0	0
40.- ¿Su jefe inmediato le comunica a usted una imagen positiva de la empresa y de sus posibilidades a largo plazo?	0	0	4	22.2	8	44.4	6	33.3	0	0
<b>Porcentaje promedio</b>	<b>11.7</b>		<b>24.7</b>		<b>27.8</b>		<b>29.0</b>		<b>6.8</b>	

Fuente: En base a la encuesta realizada (Elaboración del tesista)

**Tabla 18: Análisis de la gestión institucional del tercer nivel**

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desac.		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	n(i)	%	n(i)	%	n(i)	%	n(i)	%	n(i)	%
1.- ¿Está de acuerdo con la visión y misión de la institución?	0	0	3	16.7	3	16.7	12	66.7	0	0
2.- ¿Está de acuerdo en la forma como se formulan los objetivos y metas de su institución?	3	16.7	0	0	9	50	6	33.3	0	0
3.- ¿Encuentra aceptable las estrategias y políticas formuladas?	0	0	6	33.3	9	50	3	16.7	0	0
4.- ¿Participa en la toma de decisiones en su institución?	6	33.3	3	16.7	3	16.7	6	33.3	0	0
5.- ¿Los criterios de selección del personal se basan en la capacidad y el desempeño?	3	16.7	3	16.7	3	16.7	9	50	0	0
6.- ¿Considera que tiene mucha presión en el trabajo que realiza?	0	0	6	33.3	9	50	3	16.7	0	0
8.- ¿Se siente Ud. satisfecho con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio en donde debe realizar su trabajo?	3	16.7	6	33.3	3	16.7	6	33.3	0	0
9.- ¿Su jefe inmediato practica el trabajo en equipo?	0	0	6	33.3	3	16.7	6	33.3	3	16.7
10.- ¿Su institución viene posicionándose en el mercado educativo?	0	0	3	16.7	3	16.7	12	66.7	0	0
11.- ¿Está de acuerdo con la delegación de responsabilidades y la autonomía que les dan para tomar decisiones?	0	0	8	44.4	3	16.7	7	38.9	0	0
12.- ¿Existe en su institución un sentimiento general de vocación de servicio?	3	16.7	4	22.2	6	33.3	5	27.8	0	0
13.- ¿Los procesos y procedimientos internos de la institución son adecuados?	3	16.7	3	16.7	9	50	3	16.7	0	0
14.- ¿Está de acuerdo con el comportamiento organizacional en su institución?	3	16.7	9	50	0	0	6	33.3	0	0
15.- ¿Está de acuerdo como está estructurado el sistema jerárquico de su institución?	0	0	6	33.3	6	33.3	6	33.3	0	0
16.- ¿Está de acuerdo como se vienen utilizando las reglas de control de personal?	0	0	6	33.3	6	33.3	6	33.3	0	0
17.- ¿En general Ud. considera que en su institución hay un buen ambiente de trabajo?	3	16.7	3	16.7	6	33.3	3	16.7	3	16.7
18.- ¿Está de acuerdo con el sistema de recompensas y equidad por hacer bien su trabajo de docencia?	6	33.3	9	50	0	0	3	16.7	0	0
19.- ¿Existe una buena comunicación interpersonal con sus compañeros de trabajo en su institución?	1	5.56	7	38.9	5	27.8	2	11.1	3	16.7
20.- ¿Está de acuerdo con la actitud de los usuarios que frecuentan a la institución para realizar sus trámites administrativos?	3	16.7	0	0	9	50	6	33.3	0	0
<b>Porcentaje promedio</b>	<b>10.8</b>		<b>26.6</b>		<b>27.8</b>		<b>32.2</b>		<b>2.6</b>	

Fuente: En base a la encuesta realizada (Elaboración del tesista)

**Tabla 19: Análisis del potencial humano del tercer nivel**

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desac.		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	n(i)	%	n(i)	%	n(i)	%	n(i)	%	n(i)	%
1.- ¿Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales?	0	0	5	27.8	4	22.2	9	50	0	0
2.- ¿Existe sana competencia entre mis compañeros?	0	0	1	5.56	11	61.1	6	33.3	0	0
3.- ¿La innovación es característica de nuestra organización?	0	0	0	0	3	16.7	12	66.7	3	16.7
4.- ¿Mi Institución es flexible y se adapta bien a los cambios?	3	16.7	5	27.8	4	22.2	3	16.7	3	16.7
5.- ¿Mi Institución me capacita al menos una vez al año?	11	61.1	5	27.8	2	11.1	0	0	0	0
6.- ¿Recibo buen trato en mi trabajo?	0	0	6	33.3	6	33.3	6	33.3	0	0
7.- ¿En mi trabajo reconocen habitualmente la buena labor realizada?	1	5.56	6	33.3	9	50	2	11.1	0	0
8.- ¿Los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados?	3	16.7	9	50	0	0	6	33.3	0	0
9.- ¿Existe un ambiente organizado en mi trabajo?	4	22.2	4	22.2	4	22.2	6	33.3	0	0
10.- ¿En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo?	0	0	12	66.7	0	0	6	33.3	0	0
11.- ¿Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómodamente?	4	22.2	4	22.2	4	22.2	6	33.3	0	0
12.- ¿Mi contribución juega un papel importante en el éxito de la institución?	0	0	0	0	7	38.9	8	44.4	3	16.7
13.- ¿La labor que desempeño es valorada por mi institución?	0	0	9	50	6	33.3	0	0	3	16.7
<b>Porcentaje promedio</b>	<b>11.1</b>		<b>28.2</b>		<b>25.6</b>		<b>29.9</b>		<b>5.1</b>	

Fuente: En base a la encuesta realizada (Elaboración del tesista)

**Tabla 20: Análisis del diseño organizacional del tercer nivel**

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desac.		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	n(i)	%	n(i)	%	n(i)	%	n(i)	%	n(i)	%
14.- ¿Los trámites que se utilizan en mi institución son simples y facilitan la atención?	6	33.3	0	0	4	22.2	8	44.4	0	0
15.- ¿Existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi trabajo?	3	16.7	5	27.8	8	44.4	2	11.1	0	0
16.- ¿El director supervisa constantemente al personal?	4	22.2	6	33.3	4	22.2	4	22.2	0	0
17.- ¿Las normas y reglas de mi institución son claras y facilitan mi trabajo?	6	33.3	0	0	6	33.3	6	33.3	0	0
18.- ¿Las decisiones se toman en el nivel que debe tomarse (Jefatura)?	5	27.8	4	22.2	3	16.7	6	33.3	0	0
19.- ¿Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas?	4	22.2	5	27.8	3	16.7	6	33.3	0	0
20.- ¿Mi jefe inmediato superior trata de obtener información antes de tomar una decisión?	0	0	6	33.3	3	16.7	9	50	0	0
21.- ¿Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo de mi misma área profesional?	4	22.2	5	27.8	4	22.2	3	16.7	2	11.1
22.- ¿Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo con otras áreas profesionales?	4	22.2	6	33.3	4	22.2	2	11.1	2	11.1
<b>Porcentaje promedio</b>	<b>22.2</b>		<b>22.8</b>		<b>24.1</b>		<b>28.4</b>		<b>2.5</b>	

Fuente: En base a la encuesta realizada (Elaboración del tesista)

**Tabla 21: Análisis del liderazgo del tercer nivel**

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desac.		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	n(i)	%	n(i)	%	n(i)	%	n(i)	%	n(i)	%
23.- ¿Su jefe inmediato le presta atención a las necesidades que pueda tener usted?	0	0	8	44.4	0	0	4	22.2	6	33.3
24.- ¿Su jefe inmediato participa con usted en conversaciones sobre temas informales, (no laborales)?	0	0	4	22.2	8	44.4	4	22.2	2	11.1
25.- ¿Su jefe inmediato le anima a resolver las cosas por usted mismo con iniciativa, arriesgándose dentro de términos razonables?	0	0	5	27.8	4	22.2	4	22.2	5	27.8
26.- ¿Su jefe inmediato trabaja para aumentar su confianza y su autoestima así como de desarrollar y potenciar su talento?	0	0	4	22.2	10	55.6	2	11.1	2	11.1
27.- ¿Su jefe inmediato le proporciona apoyo y orientación en su trabajo?	0	0	10	55.6	4	22.2	2	11.1	2	11.1

28.- Su jefe inmediato, aunque finalmente tome la decisión que crea más oportuna, ¿Escucha su opinión?	0	0	0	0	8	44.4	7	38.9	3	16.7
29.- ¿Su jefe inmediato muestra interés en seguir formándose yendo a cursos de formación ó conferencias?	1	5.56	3	16.7	5	27.8	6	33.3	3	16.7
30.- ¿Su jefe inmediato le enseña y explica cómo se deben hacer las cosas para conseguir los objetivos?	1	5.56	0	0	6	33.3	6	33.3	5	27.8
31.- ¿Cree que su jefe inmediato corrige sus defectos en base a cambiar sus hábitos?	1	5.56	3	16.7	6	33.3	3	16.7	5	27.8
32.- ¿Su jefe inmediato toma sin demasiada demora las decisiones, aunque usted no esté de acuerdo?	0	0	4	22.2	6	33.3	8	44.4	0	0
33.- ¿Su jefe inmediato soluciona los posibles conflictos generados en torno a los trabajadores?	5	27.8	6	33.3	4	22.2	3	16.7	0	0
34.- ¿Su jefe inmediato está disponible a la innovación, a nuevas soluciones, a puntos de vista novedosos y creativos?	0	0	6	33.3	7	38.9	5	27.8	0	0
35.- ¿Su jefe inmediato le deja claras las tareas, lo que tiene que hacer, para cuándo y qué espera de usted?	0	0	4	22.2	7	38.9	7	38.9	0	0
36.- ¿Cree que su jefe inmediato se esfuerza en las tareas académicas que realiza?	0	0	6	33.3	3	16.7	9	50	0	0
37.- ¿Su jefe inmediato le transmite la necesidad y la importancia de conseguir los objetivos?	6	33.3	6	33.3	2	11.1	4	22.2	0	0
38.- ¿Su jefe inmediato defiende y persigue sus propios intereses antes que los de la organización?	0	0	2	11.1	10	55.6	6	33.3	0	0
39.- ¿Su jefe inmediato le transmite entusiasmo?	8	44.4	0	0	3	16.7	7	38.9	0	0
40.- ¿Su jefe inmediato le comunica a usted una imagen positiva de la empresa y de sus posibilidades a largo plazo?	0	0	4	22.2	8	44.4	6	33.3	0	0
<b>Porcentaje promedio</b>	<b>6.8</b>		<b>23.1</b>		<b>31.2</b>		<b>28.7</b>		<b>10.2</b>	

Fuente: En base a la encuesta realizada (Elaboración del tesista)

# **Anexos**



## ANEXO N° 1

### CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA



#### I. INTRODUCCIÓN:

Este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre el clima organizacional que se tiene en la institución educativa del I.E.S.T.P. “José Arnaldo Sabogal Diéguez” - Cajabamba. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias de trabajo, por lo tanto no hay respuesta correcta o incorrecta.

Muchas gracias por su tiempo y colaboración.

#### II. DATOS GENERALES:

Por favor, marque con una X su respuesta.

Sexo:	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>		
Edad:	De 20 a 34	<input type="checkbox"/>	De 35 a 49		De 50 a más <input type="checkbox"/>	
Grado o nivel de estudio (considere el máximo):	-Secundaria -Instituto o Bachiller	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	-Licenciado -Magister	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	-Doctor -PhD	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Condición Laboral:	Contratado	<input type="checkbox"/>	Nombrado	<input type="checkbox"/>		
Tiempo de Servicios:	De 1 a 10 años	<input type="checkbox"/>	De 11 a 20	<input type="checkbox"/>	De 21 a más <input type="checkbox"/>	
Título Profesional(es):						
Cargo que desempeña:						

#### III. INDICACIONES:

A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted responder, marcando con una (X) la respuesta que considere correcta, teniendo en cuenta lo siguiente:

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4: De acuerdo
- 5: Totalmente de acuerdo

Nº/D	Indicadores	ITEMS	1	2	3	4	5
POTENCIAL HUMANO	INNOVACIÓN	1.- ¿Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales?					
		2.- ¿Existe sana competencia entre mis compañeros?					
		3.- ¿La innovación es característica de nuestra organización?					
		4.- ¿Mi Institución es flexible y se adapta bien a los cambios?					
		5.- ¿Mi Institución me capacita al menos una vez al año?					
	RECOMPENSA	6.- ¿Recibo buen trato en mi trabajo?					
		7.- ¿En mi trabajo reconocen habitualmente la buena labor realizada?					
		8.- ¿Los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados?					
	CONFORT	9.- ¿Existe un ambiente organizado en mi trabajo?					
		10.- ¿En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo?					
		11.- ¿Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómodamente?					
	MOTIVACIÓN	12.- ¿Mi contribución juega un papel importante en el éxito de la institución?					
		13.- ¿La labor que desempeño es valorada por mi institución?					
DISEÑO ORGANIZACIONAL	ESTRUCTURA	14.- ¿Los trámites que se utilizan en mi institución son simples y facilitan la atención?					
		15.- ¿Existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi trabajo?					
		16.- ¿El director supervisa constantemente al personal?					
		17.- ¿Las normas y reglas de mi institución son claras y facilitan mi trabajo?					
	TOMA DE DECISIONES	18.- ¿Las decisiones se toman en el nivel que debe tomarse (Jefatura)?					
		19.- ¿Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas?					
		20.- ¿Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión?					
	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	21.- ¿Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo de mi misma área profesional?					
		22.- ¿Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo con otras áreas profesionales?					
	LIDERAZGO	INTERÉS	23.- ¿Su jefe inmediato le presta atención a las necesidades que pueda tener usted?				
24.- ¿Su jefe inmediato participa con usted en conversaciones sobre temas informales, (no laborales)?							
25.- ¿Su jefe inmediato le anima a resolver las cosas por usted mismo con iniciativa, arriesgándose dentro de términos razonables?							
26.- ¿Su jefe inmediato trabaja para aumentar su confianza y su autoestima así como de desarrollar y potenciar su talento?							

		27.- ¿Su jefe inmediato le proporciona apoyo y orientación en su trabajo?					
		28.- Su jefe inmediato, aunque finalmente tome la decisión que crea más oportuna, ¿Escucha su opinión?					
	CAPACIDAD DE APRENDER	29.- ¿Su jefe inmediato muestra interés en seguir formándose yendo a cursos de formación ó conferencias?					
		30.- ¿Su jefe inmediato le enseña y explica cómo se deben hacer las cosas para conseguir los objetivos?					
		31.- ¿Cree que su jefe inmediato corrige sus defectos en base a cambiar sus hábitos?					
	COMPETENCIAS	32.- ¿Su jefe inmediato toma sin demasiada demora las decisiones, aunque usted no esté de acuerdo?					
		33.- ¿Su jefe inmediato soluciona los posibles conflictos generados en torno a los trabajadores?					
		34.- ¿Su jefe inmediato está disponible a la innovación, a nuevas soluciones, a puntos de vista novedosos y creativos?					
		35.- ¿Su jefe inmediato le deja claras las tareas, lo que tiene que hacer, para cuándo y qué espera de usted?					
	COMPROMISO	36.- ¿Cree que su jefe inmediato se esfuerza en las tareas académicas que realiza?					
		37.- ¿Su jefe inmediato le transmite la necesidad y la importancia de conseguir los objetivos?					
		38.- ¿Su jefe inmediato defiende y persigue sus propios intereses antes que los de la organización?					
	ENTUSIASMO	39.- ¿Su jefe inmediato le transmite entusiasmo?					
		40.- ¿Su jefe inmediato le comunica a usted una imagen positiva de la empresa y de sus posibilidades a largo plazo?					

Fuente: Adaptado y mejorado por el maestrante de la tesis de Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Nº 01- Lima Sur-2009 (Nicanor Molocho Becerra - Universidad Nacional Mayor De San Marcos)

Gracias por su tiempo, estoy seguro que su aporte enriquecerá este trabajo.

## ANEXO N° 2

### CUESTIONARIO PARA MEDIR EL NIVEL DE GESTIÓN INTITUCIONAL

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA



#### I. INTRODUCCIÓN:

Este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre la gestión institucional que se tiene en la institución educativa del I.E.S.T.P. “José Arnaldo Sabogal Diéguez” - Cajabamba. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias de trabajo, por lo tanto no hay respuesta correcta o incorrecta.

Muchas gracias por su tiempo y colaboración.

#### II. DATOS GENERALES:

Por favor, marque con una X su respuesta.

Sexo:	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>	
Edad:	De 20 a 34	<input type="checkbox"/>	De 35 a 49		De 50 a más <input type="checkbox"/>
Grado o nivel de estudio (considere el máximo):	-Secundaria	<input type="checkbox"/>	-Licenciado	<input type="checkbox"/>	-Doctor <input type="checkbox"/>
	-Instituto o Bachiller	<input type="checkbox"/>	-Magister	<input type="checkbox"/>	-PhD <input type="checkbox"/>
Condición Laboral:	Contratado	<input type="checkbox"/>	Nombrado	<input type="checkbox"/>	
Tiempo de Servicios:	De 1 a 10 años	<input type="checkbox"/>	De 11 a 20	<input type="checkbox"/>	De 21 a más <input type="checkbox"/>
Título Profesional(es):					
Cargo que desempeña:					

#### III. INDICACIONES:

A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted responder, marcando con una (X) la respuesta que considere correcta, teniendo en cuenta lo siguiente:

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4: De acuerdo
- 5: Totalmente de acuerdo

Nº/D	Indicadores	ITEMS	1	2	3	4	5
GESTIÓN EDUCATIVA	VISIÓN Y MISIÓN	1.- ¿Está de acuerdo con la visión y misión de la institución?					
	OBJETIVOS Y METAS	2.- ¿Está de acuerdo en la forma como se formulan los objetivos y metas de su institución?					
	ESTRATEGIAS Y POLITICAS	3.- ¿Encuentra aceptable las estrategias y políticas formuladas?					
	TOMA DE DECISIONES	4.- ¿Participa en la toma de decisiones en su institución?					
	COMPETENCIA	5.- ¿Los criterios de selección del personal se basan en la capacidad y el desempeño?					
	PRESIÓN	6.- ¿Considera que tiene mucha presión en el trabajo que realiza?					
	IDENTIDAD	7.- ¿Tiene un sentimiento de pertenencia con su institución?					
	SATISFACCIÓN LABORAL	8.- ¿Se siente Ud. satisfecho con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio en donde debe realizar su trabajo?					
GESTIÓN PEDAGÓGICA	TRABAJO EN EQUIPO	9.- ¿Su jefe inmediato practica el trabajo en equipo?					
	INNOVACIÓN	10.- ¿Su institución viene posicionándose en el mercado educativo?					
	RESPONSABILIDAD	11.- ¿Está de acuerdo con la delegación de responsabilidades y la autonomía que les dan para tomar decisiones?					
	CORDIALIDAD	12.- ¿Existe en su institución un sentimiento general de vocación de servicio?					
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	ESTRUCTURA ORGANICA	13.- ¿Los procesos y procedimientos internos de la institución son adecuados?					
	COMPORT. ORGANIZ.	14.- ¿Está de acuerdo con el comportamiento organizacional en su institución?					
	ESTRUCTURA SOCIAL	15.- ¿Está de acuerdo como está estructurado el sistema jerárquico de su institución?					
	PROCESO DE CONTROL	16.- ¿Está de acuerdo como se vienen utilizando las reglas de control de personal?					
	AMBIENTE DE TRABAJO	17.- ¿En general Ud. considera que en su institución hay un buen ambiente de trabajo?					
	RECOMPENSA Y RECONOC.	18.- ¿Está de acuerdo con el sistema de recompensas y equidad por hacer bien su trabajo de docencia?					
	COMUNIC. INTERPERS.	19.- ¿Existe una buena comunicación interpersonal con sus compañeros de trabajo en su institución?					
	ACTITUD DE LOS USUARIOS	20.- ¿Está de acuerdo con la actitud de los usuarios que frecuentan a la institución para realizar sus trámites administrativos?					

Fuente: Adaptado y mejorado por el maestrante de la tesis de Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Nº 01- Lima Sur-2009 (Nicanor Molocho Becerra - Universidad Nacional Mayor De San Marcos)

Gracias por su tiempo, estoy seguro que su aporte enriquecerá este trabajo.