

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

TESIS:

**LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y EL CLIMA LABORAL EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA “FRANCISCO CADENILLAS GÁLVEZ”,
CHIGUIRIP – 2018**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA

Presentada por:

Bachiller: JOSÉ LIDE VÁSQUEZ DÍAZ

Asesor:

Dr. OSCAR RANULFO SILVA RODRIGUEZ

Cajamarca – Perú

2022

COPYRIGHT © 2022 by
JOSÉ LIDE VÁSQUEZ DÍAZ
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

TESIS APROBADA:

**LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y EL CLIMA LABORAL EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA “FRANCISCO CADENILLAS GÁLVEZ”,
CHIGUIRIP – 2018**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA

Presentada por:

Bachiller: JOSÉ LIDE VÁSQUEZ DÍAZ

JURADO EVALUADOR

Dr. Oscar Silva Rodríguez
Asesor

Dr. Héctor Diomedes Villegas Chávez
Jurado Evaluador

Dr. Julio Sánchez de la Puente
Jurado Evaluador

Dr. Valentín Víctor Paredes Oliva
Jurado Evaluador

Cajamarca – Perú

2022



Universidad Nacional de Cajamarca
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD
Escuela de Posgrado
CAJAMARCA - PERU



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 11:30 horas, del día 01 de junio de dos mil veintidos, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. HECTOR DIOMEDES VILLEGAS CHAVEZ**, **Dr. JULIO SANCHEZ DE LA PUENTE**, **Dr. VALENTIN VICTOR PAREDES OLIVA**, y en calidad de Asesor el **Dr. OSCAR SILVA RODRIGUEZ** 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: “**LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y EL CLIMA LABORAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “FRANCISCO CADENILLAS GÁLVEZ”, CHIGUIRIP – 2018**”; presentado por el **Bachiller en Contabilidad. JOSÉ LIDE VÁSQUEZ DÍAZ**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó Aprobado.....con la calificación de 17 (Ex.celente).....la mencionada Tesis; en tal virtud, el **Bachiller en Contabilidad. JOSÉ LIDE VÁSQUEZ DÍAZ**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas Contables Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**.

Siendo las 12:30 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.


.....
Dr. Oscar Silva Rodríguez
Asesor


.....
Dr. Héctor Diómedes Villegas Chávez
Jurado Evaluador


.....
Dr. Julio Sánchez de la Puente
Jurado Evaluador


.....
Dr. Valentín Víctor Paredes Oliva
Jurado Evaluador

DEDICATORIA

Lo dedico este trabajo a mi familia, a mis padres, por darme todo su apoyo en mi educación, por el ejemplo, por enseñarme a valorar las cosas buenas que hago y sobre todo por haber moldeado en mí a ser una persona íntegra y correcta todo esto con sus consejos y enseñanzas a través del tiempo. A mis hermanos, quienes día a día me demuestran que en familia siempre debe existir la unión, el amor, y que cada uno lo que ha obtenido debe ser para crecer todos en familia. A mi esposa, a quien agradezco por estar a mi lado todo este tiempo que he venido trabajando en esta tesis. A mi hija que lo amo y que es el motivo y mi inspiración para seguir adelante en todo lo que hago. Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

El Autor

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la vida y la salud, para poder seguir creciendo profesionalmente, también agradezco a la Universidad Nacional de Cajamarca, específicamente en la escuela de Post Grado, por permitirme obtener esta maestría, gracias a cada maestro por la paciencia, consejos y conocimientos, el apoyo desinteresado y por formar parte de este proceso integral de formación.

Un agradecimiento especial para todos mis amigos, quien día a día me daban su aliento por la culminación de este trabajo en todo este arduo camino.

Finalmente agradezco a quien se dé tiempo a leer esta tesis y permitir que mis experiencias, investigaciones y conocimiento, puedan formar parte de la suya.

El Autor

ÍNDICE

| | |
|---|-------------|
| DEDICATORIA | v |
| AGRADECIMIENTO | vi |
| ÍNDICE | vii |
| LISTA DE TABLAS | ix |
| LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLA | x |
| GLOSARIO DE TÉRMINOS | xi |
| RESUMEN | xiii |
| CAPITULO I | 1 |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1. Planteamiento del problema..... | 1 |
| 1.1.1. Contextualización | 1 |
| 1.2. Justificación e importancia de la investigación..... | 3 |
| 1.2.1. Justificación científica | 3 |
| 1.2.2. Justificación técnica-práctica | 3 |
| 1.3. Delimitación de la investigación..... | 4 |
| 1.4. Limitaciones..... | 5 |
| 1.5. Objetivos | 5 |
| 1.5.1. Objetivo general:..... | 5 |
| 1.5.2. Objetivos específicos: | 5 |
| CAPITULO II | 6 |
| MARCO TEÓRICO | 6 |
| 2.1. Antecedentes de la investigación..... | 6 |
| 2.1.1. A nivel Internacional..... | 6 |
| 2.1.2. A nivel Nacional | 7 |
| 2.1.3. A Nivel Local..... | 12 |
| 2.2. Bases Teóricas | 16 |
| 2.2.1. Gestión Institucional | 16 |
| 2.2.2. Clima Laboral | 20 |
| 2.3 Marco Conceptual..... | 22 |
| 2.3.1 Gestión Institucional | 22 |
| 2.3.2 Clima Laboral | 27 |
| 2.4. Definición de Términos Básicos..... | 31 |
| CAPITULO III | 33 |
| PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES | 33 |
| 3.1 Hipótesis | 33 |
| 3.1.1. Hipótesis General:..... | 33 |

| | |
|---|-----------|
| 3.1.2 Hipótesis Específicas: | 33 |
| 3.2 Variables | 33 |
| 3.2.1. Variable dependiente: | 33 |
| 3.2.2. Variable independiente: | 33 |
| 3.3 Operacionalización de variables. | 34 |
| CAPITULO IV | 35 |
| MARCO METODOLÓGICO | 35 |
| 4.1. Ubicación geográfica | 35 |
| 4.2. Diseño de la Investigación | 35 |
| 4.3. Métodos de Investigación | 35 |
| 4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación. | 36 |
| 4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información. | 36 |
| 4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información. | 37 |
| 4.7 Matriz de consistencia epistemológica del diseño de investigación | 39 |
| CAPÍTULO V..... | 41 |
| INTERPRETACIÓN, ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS | 41 |
| 5.1. Gestión Institucional | 41 |
| 5.1.1. Gestión intra institucional | 41 |
| 5.1.2 Gestión pedagógica | 44 |
| 5.1.3. Gestión administrativa | 47 |
| 5.2. Clima Laboral | 50 |
| 5.2.1. Liderazgo | 50 |
| 5.2.2. Ambiente de trabajo | 53 |
| 5.2.3. Satisfacción | 57 |
| 5.3 Correlación de variables y dimensiones de la variable 2 (clima laboral)..... | 61 |
| 5.4. Contrastación de Hipótesis..... | 63 |
| 5.5. Discusión de resultados..... | 65 |
| CONCLUSIONES..... | 71 |
| RECOMENDACIONES..... | 73 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 75 |
| ANEXOS..... | 78 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1 valores – Gestión Institucional..... | 37 |
| Tabla 2 valores – Clima Laboral | 37 |
| Tabla 3: Organigrama funcional de la Institucional Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip. | 41 |
| Tabla 4: Funcionalidad del reglamento interno de la Institución. | 42 |
| Tabla 5: Reconocimiento de Objetivos de la Institución Educativa. | 43 |
| Tabla 6: Programación de actividades en la Institución Educativa. | 43 |
| Tabla 7 Identificación del personal con la institución. | 44 |
| Tabla 8: Proyecto Curricular Institucional | 45 |
| Tabla 9: Programaciones curriculares en la Institución Educativa. | 45 |
| Tabla 10: Utilización de estrategias didácticas en la Institución Educativa. | 46 |
| Tabla: 11 Utilización de materiales didácticos en la Institución Educativa. | 46 |
| Tabla: 12 Personal institucional de alta capacidad y de..... | 47 |
| Tabla 13 Grado de entrega y desempeño de funciones por parte de los trabajadores de la institución. | 48 |
| Tabla 14: Cumplimiento de horas de trabajo por parte del plantel institucional..... | 48 |
| Tabla: 15 Uso y un mantenimiento adecuado de materiales en la Institución Educativa. | 49 |
| Tabla 16: Transparencia en el manejo de los recursos económicos..... | 49 |
| Tabla 17 Existencia de personal que cuenta la Institución Educativa..... | 50 |
| Tabla: 18 Funcionalidad del directivo en la Institución Educativa..... | 51 |
| Tabla 19 Motivación por parte del personal del plantel institucional..... | 51 |
| Tabla: 20 Toma de decisiones por parte del director en la Institución Educativa..... | 52 |
| Tabla: 21 Relación interpersonal entre trabajadores de la Institución Educativa..... | 52 |
| Tabla: 22 Estabilidad laboral en la Institución Educativa. | 53 |
| Tabla: 23 Comunicación en el plantel institucional. | 54 |
| Tabla: 24 Respeto mutuo en el ámbito institucional. | 54 |
| Tabla: 25 Conflictos entre trabajadores de la Institución Educativa..... | 55 |
| Tabla: 26 Grado de compañerismo en la Institución Educativa..... | 56 |
| Tabla: 27 Tensión laboral en la Institución Educativa..... | 56 |
| Tabla: 28 Existencia de inducción y reforzamiento al personal de la Institución Educativa. | 57 |
| Tabla: 29 Satisfacción según la condición laboral en la institución Educativa..... | 58 |
| Tabla: 30 Satisfacción con la contraprestación mensual que percibe el personal en la Institución Educativa..... | 59 |
| Tabla: 31 Satisfacción con los reconocimientos obtenidos en la Institución Educativa. | 59 |
| Tabla: 32 Respaldo al personal por parte del directivo de la Institución Educativa. | 60 |
| Tabla: 33 Correlación de variables | 61 |

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLA

IE. Institución Educativa.

GI. Gestión institucional.

MDII. Modelo de Desarrollo Institucional Integrado.

UGEL. Unidad de Gestión Educativa Local.

SAT. Servicio de Administración Tributaria.

PCI. Proyecto Curricular Institucional.

PEI. Proyecto Educativo Institucional.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Ambiente de trabajo. Conjunto de elementos que determinan el bienestar físico y mental de los trabajadores de una institución, mediante la comunicación, el respeto mutuo, los conflictos, el compañerismo y tensión laboral.

Auto regulativo. Es la capacidad de intervenir en las acciones, deseos y emociones propias, mediante una determinación voluntaria y consciente para mantenerse en un estado de equilibrio.

Autotransformación. Es la personalidad del individuo que busca los cambios requeridos para lograr objetivos dentro de su alcance.

Clima Laboral. Idrogo (2018) El clima laboral es el ambiente en donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que el empleador puede tener con sus colaboradores, como también la relación entre los miembros del personal de la Institución. El clima organizacional tiene mucho que ver con el grado de motivación, cuando el clima es bueno brinda satisfacción a los miembros de la organización y si es malo será todo lo contrario.

Conducción. Conjunto de acciones que sirve para encaminar, dirigir una actividad en un momento determinado.

Conflictos. Es la oposición de una persona hacia otro con interés distinto, debido a los problemas laborales y personales que afrontan directamente en el transcurso del desarrollo de sus actividades diarias dentro de la institución, lo que conlleva a un mal clima laboral.

Develar. Es un verbo que es utilizado para dar a conocer algo que se encontraba oculto.

Empoderamiento. Es el acto de posicionamiento de poder que dan credibilidad a una persona o a un conjunto de personas que dirigen en una organización.

Gestión institucional. Sovero (2013), estima: “la gestión institucional se refiere al conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que sirven de apoyo a la gestión pedagógica” (p.228).

Instaura. Es un verbo que permite fundar o establecer acuerdos y que es el resultado se mantenga claramente.

Liderazgo. Es las capacidades intelectuales de una persona percibidas durante una etapa de formación, que a través de sus conocimientos tiene como finalidad de tomar una decisión de forma eficiente y eficaz, de tal modo promueva acciones de gestión, motivar, incentivar entre otros aspectos que se presentan durante el desarrollo de sus actividades.

Micro política. Se forma en una habilidad de firmeza al poder, ofreciendo herramientas para llegar a la libertad de las formaciones sociales o también se puede apreciar que la política se forma en pequeña escala o anti institucional que se pretende disminuir o reducir a la importancia de la macro política.

Neosistémica. Es una teoría que está basada a la gestión educativa en el desenvolvimiento institucional integrado, bajo un modelo de desarrollo en la institución de forma integrada.

Correlación. Es una medida estadística que expresa hasta qué punto dos variables están relacionadas linealmente (esto es, cambian conjuntamente a una tasa constante). Es una herramienta común para describir relaciones simples sin hacer afirmaciones sobre causa y efecto.

Relación. Correspondencia o conexión que hay entre dos o más cosas.

RESUMEN

El presente estudio sobre la gestión institucional y su relación con el clima laboral en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip – 2018, describe la gestión institucional a nivel intra institucional, pedagógica y administrativa; así como el clima laboral en cuanto al liderazgo, ambiente de trabajo y satisfacción de los trabajadores.

La presente investigación es de tipo aplicada, con diseño no experimental de corte transversal y de nivel correlacional, la población está conformado por 26 trabajadores, tomándose en su talidad como muestra representativa. El instrumento que se utilizo es la encuesta, la misma que fue elaborada en base a las variables y a la dimensionalidad de los conceptos en indicadores e ítems. La validación de este instrumento fue hecha con el 5% de la muestra establecida, para luego ser aplicada definitivamente.

Los resultados más resaltantes de la presente investigación fueron los siguientes.

1. Según los datos obtenidos existe una correlación positiva entre las variables de gestión institucional y clima laboral, donde: $r = 0,244$ y $p = 0,231$, existe una correlación positiva con nivel significativo bajo. Esto implica la debilidad en la gestión institucional por las deficiencias de gestión en ámbito institucional, debido la débil funcionalidad institucional, a la débil planificación institucional y a la débil funcionalidad administrativa y por consiguiente repercute en el clima laboral el mismo que es bajo, debido a las acciones de liderando que son débiles, por otro lado, el ambiente de trabajo es conociderado de forma moderada y en cuanto a la satisfacción es percibida de manera desfavorable.

2. Según los datos obtenidos existe una correlación positiva regular entre la variable de gestión institucional y la dimensión de liderazgo, donde: $r = 0,503$ y $p = 0,009$, existe una correlación positiva de con nivel significativo. Esto implica que a mejor gestión institucional mejora el nivel de liderazgo en la Institución Educativa.
3. Según los datos obtenidos existe una correlación positiva entre la variable de gestión institucional y la dimensión de ambiente de trabajo, donde: $r = 0,139$ y $p = 0,499$, existe una correlación positiva de con nivel significativo bajo. Esto implica que la gestión institucional no está asociada directamente con el ambiente de trabajo, debido a la existencia de conflictos entre trabajadores, falta de comunicación y el respeto mutuo de los integrantes en el ámbito institucional.
4. Según los datos obtenidos existe una correlación positiva regular entre la variable de gestión institucional y la dimensión de satisfacción, donde: $r = 0,521$ y $p = 0,006$, existe una correlación con un nivel significativo, esto implica que la satisfacción es percibida parcialmente por el personal institucional, debido que los directivos de la institución no reconocen el esfuerzo destacado por parte del personal institucional y la falta de inducción y reforzamiento hacia el personal del Institución Educativa.

Palabras clave: Gestión Institucional, Clima Laboral.

ABSTRACT

This study on institutional management and its relationship with the work environment in the Educational Institution "Francisco Cadenillas Gálvez", Chiguirip - 2018, describes institutional management at the intra-institutional, pedagogical and administrative level; as well as the work environment in terms of leadership, work environment and worker satisfaction.

This research is of an applied type, with a non-experimental design of cross-sectional and correlational level, the population is made up of 26 workers, taking as a representative sample. The instrument used is the survey, the same one that was prepared based on the variables and the dimensionality of the concepts in indicators and items. The validation of this instrument was done with 5% of the established sample, and then it was definitively applied.

The most outstanding results of the present investigation were the following.

1. According to the data obtained, there is a positive correlation between the variables of institutional management and work environment, where: $r = 0.244$ and $p = 0.231$, there is a positive correlation with a low significant level. This implies the weakness in institutional management due to management deficiencies at the institutional level, due to weak institutional functionality, weak institutional planning and weak administrative functionality, and consequently it has a low impact on the work environment, due to Leading actions that are weak, on the other hand, the work environment is moderately known and in terms of satisfaction it is perceived in an unfavorable way.

2. According to the data obtained, there is a regular positive correlation between the institutional management variable and the leadership dimension, where: $r = 0.503$ and $p = 0.009$, there is a positive correlation of with a significant level. This implies that better institutional management improves the level of leadership in the Educational Institution.
3. According to the data obtained, there is a positive correlation between the institutional management variable and the work environment dimension, where: $r = 0.139$ and $p = 0.499$, there is a positive correlation of with a low significant level. This implies that institutional management is not directly associated with the work environment, due to the existence of conflicts between workers, lack of communication and mutual respect of the members at the institutional level.
4. According to the data obtained, there is a regular positive correlation between the institutional management variable and the satisfaction dimension, where: $r = 0.521$ and $p = 0.006$, there is a correlation with a significant level, this implies that satisfaction is partially perceived by the Institutional staff, due to the fact that the directors of the institution do not recognize the outstanding effort by the institutional staff and the lack of induction and reinforcement towards the staff of the Educational Institution.

Keywords: Institutional Management, Work Climate.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema.

1.1.1. Contextualización

Cada institución educativa es un mundo diferente a otro, en donde se cohesionan aspectos personales, culturales, funcionales, físicos, cada uno con características, propias, donde, se evidencia serias diferencias con respecto a la Gestión Institucional por parte de los directivos unos con aciertos y otros con desaciertos el clima pese a ser muy importante está condicionado a ellos, por cuanto determinan el éxito de metas y objetivos con el fin de lograr una educación de calidad.

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

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

1.1.2. Descripción del problema

En la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez” – Chiguirip, en los últimos años se ha podido evidenciar serias dificultades con respecto a la Gestión Institucional por parte de los directivos. Con respecto a la gestión intra institucional, se ha observado que, no existe una funcionalidad institucional adecuada con el personal docente, administrativos y auxiliares, por consiguiente, en la gestión pedagógica no refleja una buena planificación respecto a las practicas pedagógicas y en cuanto a la gestión administrativa existe una débil funcionalidad administrativa debido a que los responsables de la administración no hacen cumplir la normatividad vigente.

En cuanto al clima laboral en la Institución Educativa. Respecto a su dimensión de Liderazgo, se ha percibido un bajo accionar por parte de los directivos frente a su personal institucional, respecto al Ambiente de Trabajo, se ha observado que no existen buenas relaciones interpersonal en el plantel institucional, finalmente respecto a la dimensión satisfacción, se ha percibido un bajo nivel de satisfacción por parte del personal de la institución.

1.1.3. Formulación del problema

Pregunta General

¿Qué relación existe entre la Gestión Institucional y el Clima Laboral en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”,Chiguirip - 2018?

Preguntas auxiliares:

¿Cómo está relacionado la Gestión Institucional y el Liderazgo en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”,Chiguirip - 2018?

¿Cuál es relación que existe entre la Gestión Institucional y el Ambiente de Trabajo en la Institución Educativa Francisco Cadenillas Gálvez, Chiguirip - 2018?

¿Qué relación existe entre la Gestión institucional y la Satisfacción en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip - 2018?

1.2. Justificación e importancia de la investigación.

1.2.1. Justificación científica

El presente trabajo de investigación nos permite aportar conocimientos que nos permitan mejorar el clima laboral y la Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas, puesto que mediante el presente trabajo determinaremos la relación que existe entre la gestión institucional y el clima laboral, para luego dar nuestras conclusiones y puntos de vista más adecuados para mejorar la gestión institucional y el clima laboral.

1.2.2. Justificación técnica-práctica

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

1.2.3. Justificación institucional y personal

El resultado de esta investigación se puede sistematizar y ser incorporado al campo de la ciencia, ya que se está demostrando la relación que existe de manera constante entre las variables gestión institucional y clima laboral.

En la actualidad el trabajo de investigación identifica los factores de la gestión institucional que influyen en del clima laboral , teniendo en cuenta la existencia de un porcentaje de ruptura de relaciones humanas entre el personal jerárquico, docente, personal técnico y administrativo, lo cual repercute en el proceso de brindar un adecuado servicio al usuario; así como, en la débil gestión institucional del director conllevando al retraso pedagógico, institucional; razón suficiente, por lo que, investigamos la relación que existe entre la gestión institucional y el clima laboral de tal manera alcanzar alternativas de solución y recomendaciones que posibiliten los cambios y mejoramiento de nuestra institución educativa.

A nivel personal la presente investigación me servirá para obtener el grado de maestro y seguir enriqueciendo de conocimientos que me servirán de base para desarrollar y proponer alternativas de mejora.

1.3. Delimitación de la investigación.

Delimitación geográfica

La presente investigación se desarrolló en el distrito de Chiguirip, Provincia de Chota, Departamento de Cajamarca.

Delimitación temporal

Se evaluó durante el periodo 2019

Delimitación Social

Se realizó al personal docente, auxiliar y administrativo de la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip - 2018

1.4. Limitaciones

Acceso restringido en la información de teorías científicas.

Durante la encuesta no se aplicó en su totalidad debido a situaciones laborales.

Los participantes durante el desarrollo de talleres incumplieron las medidas de asistencia.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general:

Determinar la Relación entre la Gestión Institucional y el Clima Laboral en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip - 2018

1.5.2. Objetivos específicos:

Describir la relación que existe entre la Gestión Institucional y el liderazgo en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip - 2018

Establecer la relación que existe entre la Gestión Institucional y el ambiente de trabajo en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip - 2018

Determinar la relación que existe entre la Gestión Institucional y la satisfacción en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip - 2018

Alcanzar las recomendaciones pertinentes para mejorar el clima laboral en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip – 2018

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación.

2.1.1. A nivel Internacional

Morales (2016) Influencia del Liderazgo Directivo en el Clima Organizacional de dos Centros Educativos pertenecientes a una cadena de jardines infantiles y salas cunas de la región metropolitana – Tesis para optar al grado académico de magíster en ciencias de la educación, mención dirección y liderazgo educacional – Chile.

En definitiva, podemos responder a nuestra pregunta de investigación, y concluir que efectivamente el estilo de liderazgo ejercido por los directivos en sus respectivos centros educativos, influye de manera significativa en las percepciones de los individuos, y en consecuencia en el clima imperante en los centros educativos.

Para finalizar, podemos concluir que un estilo de liderazgo democrático influye positivamente en el clima de ambas organizaciones educativas, y desde esta perspectiva se sugiere seguir potenciando este modelo de liderazgo, ya que contribuye a generar satisfactoriamente, un clima propicio para el buen desempeño de sus miembros (p. 126)

Rodriguez (2015) “Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el ministerio de coordinación de desarrollo social”. Tesis para optar el grado de magister en recursos humanos – Universidad de las Fuerzas Armadas – Ecuador.

Con este estudio pretende investigar el clima laboral y la cultura organizacional en el ministerio de coordinación de desarrollo social. Concluye que el clima laboral en el ministerio de coordinación de desarrollo social es percibido de forma positiva por sus miembros; Sin embargo, hay aspectos que fortalecen como son: La implementación de una gestión organizacional todo nivel; y, el diseño e implementación de un plan de beneficios y recompensas que retribuyan la excelencia en el desempeño de las actividades de las y los servidores, las cuales puedan relacionarse con oportunidades de desarrollo profesional (p. 85)

Meléndez, (2018). Relación entre el Clima Laboral y el Desempeño de los Servidores de la Subsecretaría Administrativa Financiera del Ministerio de Finanzas. Tesis para optar el grado de magister en Gestión del Talento Humano - Universidad Tecnológica Equinoccial – Ecuador. De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que la credibilidad es el único subconstructo relacionado con el clima organizacional que influye, positivamente hacia la orientación a resultados. Se correlaciona positivamente con el factor respeto, con un valor significativo, es decir que a mayor credibilidad mayor es el respeto (p. 40)

2.1.2. A nivel Nacional

Rojas, (2018). Gestión institucional y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04 - Callao 2018, tesis para optar el grado académico de Maestra en Gestión Pública - Universidad Cesar Vallejo. En su trabajo de investigación concluye en lo siguiente.

Primera: Según los resultados existe una relación directa y significativa entre la gestión institucional y el clima laboral según docentes en las Instituciones Educativas de la Red 04 - Callao 2018 con un resultado de la prueba de Spearman de 0.721 de correlación y $p = 0.000 < 0.05$, por lo cual se rechaza la hipótesis nula

y se acepta la hipótesis de investigación. Por tanto, a mejor gestión institucional mejor clima laboral (p. 77)

Segunda: Según los resultados se concluye que existe una relación alta y significativa entre el proceso de planificación y el clima laboral según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 04 - Callao 2018 según el resultado de la prueba de Spearman de 0.811 de correlación y $p = 0.000 < 0.05$, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, por tanto, una buena planificación de trabajo desarrollará un clima laboral favorable. (p. 77)

Tercera: Según los resultados existe una relación significativa y moderada entre el proceso de organización y el clima laboral según docentes en las Instituciones Educativas de la Red 04 - Callao 2018 de acuerdo a la prueba de Spearman de 0.693 de correlación y $p = 0.000 < 0.05$, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación. Por tanto, si hay una buena organización y equipos de trabajo que se identifiquen con su institución el clima laboral será favorable. (p. 77)

Cuarta: Según los resultados existe una relación alta y significativa entre la dirección y el clima laboral según docentes en las Instituciones Educativas de la Red 04 - Callao 2018 de acuerdo a la prueba de Spearman con un resultado del 0.784 de correlación y $p = 0.000 < 0.05$, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación. Por tanto, si los directivos son líderes y tienen buenas relaciones, trato con su personal, el clima laboral será favorable. (p. 77)

Quinta: Según el resultado existe una relación moderada y significativa con un 0.653 de correlación de Spearman, entre el control y el clima laboral según docentes en las Instituciones Educativas de la Red 04 - Callao 2018, es decir, $p =$

0.000 < 0.05, por el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación. Por tanto, el control del personal que labora debe saber de sus deberes y derechos de acuerdo al reglamento interno que maneja cada institución para así su clima laboral sea favorable. (p. 78)

Huamán (2018) Clima Organizacional y su relación con la Gestión Institucional de la sede administrativa Ugel Oxapampa – Pasco, tesis para optar el Grado Académico de Maestro en: Ciencias de la Administración - Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. En su trabajo de investigación concluye en lo siguiente.

1. Se ha logrado determinar que existe relación significativa entre el clima organizacional y la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016, esta decisión se sustenta en el valor del coeficiente de correlación de Pearson $r= 0,815$ (tabla 7) es decir a un bajo nivel de clima organizacional le corresponde un bajo nivel de gestión institucional, por otro lado, si existe un alto nivel de clima organizacional le corresponde un mejor nivel de gestión institucional. (p. 80)

2. Se ha logrado determinar que existe relación significativa entre el potencial humano y la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016, esta decisión se sustenta en el valor del coeficiente de correlación de Pearson $r= 0,706$ (tabla 8) es decir a un buen potencial humano le corresponde una eficiente gestión institucional, por otro lado, si existe un bajo potencial humano le corresponde una deficiente gestión institucional. (p. 80)

3. Se ha logrado determinar que existe relación significativa entre el diseño organizacional y la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016., esta decisión se sustenta en el valor del coeficiente de

correlación de Pearson $r = 0,755$ (tabla 10) es decir a un alto nivel de diseño organizacional le corresponde una eficiente gestión institucional, por otro lado, si existe un bajo nivel de diseño organizacional le corresponde un deficiente nivel de gestión institucional. (p. 80)

4. Se ha logrado determinar que existe relación significativa entre la cultura organizacional y la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016, esta decisión se sustenta en el valor del coeficiente de correlación de Pearson $r = 0,817$ (tabla 11) es decir a un alto nivel de cultura organizacional le corresponde un eficiente nivel de gestión institucional, por otro lado si existe un bajo nivel de cultura organizacional le corresponde un deficiente nivel de gestión institucional en la sede administrativa UGEL Oxapampa Pasco, durante el 2016. (p. 80)

Morey y Coelho (2016) “Clima Organizacional y su Relación con la Gestión Institucional en la Unidad de Gestión Educativa local Maynas Iquitos 2015”, tesis para optar el grado de Magister en Educación – Universidad Nacional de la Amazonia Peruana, en su trabajo de tesis concluye en lo siguiente.

Los resultados en términos generales teniendo en cuenta la distribución Chi cuadrada al ser $X^2_{Calc} = 12,516 > X^2_{Tab} = 9,49$ $p = 0,014$, se deduce que entre el Clima Organizacional y la Gestión Institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Maynas Iquitos 2015, existe correlación estadísticamente significativa. (p. 77)

Ayala (2018) La gestión institucional y su relación con el clima organizacional en la I.E. “José Carlos Mariátegui”, San Clemente, Pisco, Tesis

para obtener el grado académico de Maestra en Administración de la Educación – Universidad Cesar Vallejo.

En su trabajo de tesis concluye en lo siguiente.

Primera: En base a los datos recogidos en la investigación se ha logrado determinar un coeficiente de correlación de Pearson de 0,657 que indica que existe relación significativa entre la gestión institucional y el clima organizacional en la institución educativa emblemática “José Carlos Mariátegui” del distrito de San Clemente en Pisco, 2017. Es decir que a una buena gestión institucional le corresponde un buen clima organizacional y viceversa. (p. 65)

Segunda: En base a los datos recogidos en la investigación se ha logrado determinar un coeficiente de correlación de Pearson de 0,682 que indica que existe relación significativa entre la estructura organizativa y el clima organizacional personal en la institución educativa emblemática "José Carlos Mariátegui" del distrito de San Clemente de Pisco, 2017. Es decir que a una buena estructura organizativa le corresponde un buen clima organizacional y viceversa. (p. 65)

Tercera: En base a los datos recogidos en la investigación se ha logrado determinar un coeficiente de correlación de Pearson de 0,687 que indica que existe relación significativa entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional estructural en la institución educativa emblemática “José Carlos Mariátegui” del distrito de San Clemente de Pisco, 2017. Es decir que a un buen estilo de liderazgo le corresponde un buen clima organizacional y viceversa. (p. 65)

Troncos (2018) Relación entre la Gestión Institucional y la Cultura Organizacional en la Institución Educativa 40631 Juan Pablo II, Jose Luis Bustamante y Rivero, Arequipa 2017 – Tesis para optar el grado académico de

Maestra en Ciencias. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
Concluye en lo siguiente.

Primera: Se pudo determinar una relación directa entre la gestión institucional y la cultura organizacional, comprobando así la hipótesis planteada.
(p. 85)

Segunda: Con respecto a la variable gestión institucional de la Institución Educativa Juan Pablo II José Luis Bustamante Y Rivero Arequipa, los resultados evidenciaron que tiene una tendencia regular. (p. 85)

Tercera: Con respecto a los niveles de la variable cultura organizacional de la Institución Educativa Juan Pablo II del distrito de José Luis Bustamante y Rivero, los resultados evidenciaron que según la opinión de los docentes existe una cultura organizacional con una tendencia regular. (p. 85)

Cuarta: Se demuestra estadísticamente con la prueba r de Pearson que la relación o asociación entre las dos variables gestión institucional y cultura organizacional es fuerte, por lo tanto, las dos variables guardan estrecha relación.
(p. 85)

2.1.3. A Nivel Local

Paredes (2015) Relación del clima institucional y la calidad de la gestión, en la Institución Educativa N° 16577, del Centro Poblado Montango, distrito Santa Rosa, provincia Jaén – Tesis Para optar el grado académico de maestro en ciencias. Universidad Nacional De Cajamarca. Concluye en lo siguiente.

1. El clima institucional es medianamente adecuado, según los encuestados, considera que la calidad de la gestión en la Institución Educativa N° 16577,

corresponde a un nivel medio. Según los resultados de la prueba de hipótesis existe moderada correlación positiva entre las variables de estudio. (p. 90)

2. En cuanto a la dimensión Liderazgo y calidad de la gestión de la Institución Educativa N° 16577. De acuerdo a los resultados, existe correlación moderada positiva entre Liderazgo y calidad de la gestión educativa, al establecer la contingencia se obtuvo que el nivel de liderazgo es medianamente adecuado y la calidad de la gestión educativa corresponden a un nivel medio. (p. 90)

3. Existe correlación moderada positiva entre la dimensión Toma de decisiones y la calidad de la gestión, en la Institución Educativa N° 16577 y según los encuestados, consideran que el nivel en esta dimensión es medianamente adecuado y que la calidad de la gestión educativa corresponde a un nivel medio. (p. 90)

4. Existe moderada correlación positiva entre la dimensión compromiso laboral y la calidad de la gestión, en la Institución Educativa N° 16577, el compromiso laboral está en un nivel medianamente adecuado y la calidad de la gestión corresponde a un nivel medio. (p. 90)

5. Existe correlación positiva moderada entre la dimensión Satisfacción laboral y calidad de la gestión, en la Institución Educativa N° 16577, así lo demuestra el coeficiente de correlación, el nivel de satisfacción laboral es moderadamente adecuado y un nivel medio de calidad de la gestión educativa. (p. 90)

6. Existe moderada correlación positiva entre la dimensión Trabajo en equipo y la calidad de la gestión educativa en la Institución N°16577, 2014, así lo demuestra el coeficiente de correlación el trabajo en equipo se ubica en el nivel moderadamente adecuado y la calidad de la gestión medio. (p. 91)

Silva (2015) Clima Institucional y su Relación con la Gestión Educativa de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca. 2015 – Tesis para optar el grado de maestro en Ciencias – Universidad Nacional de Cajamarca.

De acuerdo al estudio realizado podemos llegar a las siguientes conclusiones.

1. La presencia de liderazgo directivo en la Institución Educativa “San Miguel” se relaciona significativamente con el 59% con la gestión educativa, de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca. Los resultados explican de manera general y según el personal docente administrativo y de servicio, que el estilo de liderazgo es el más adecuado para el desarrollo de la gestión. Siendo la correlación moderadamente significativa. (p. 105)

2. La toma de decisiones del personal docente, administrativo y de servicio de la Institución Educativa “San Miguel” se relaciona significativamente con el 66% con la gestión educativa de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca. Los resultados explican de manera general y según todo el personal de la institución que los procesos de toma de decisiones en la gestión son los más adecuados para el desarrollo de los objetivos y metas de la institución, siendo la correlación muy buena y significativa. (p. 105)

3. La presencia de comunicación en el personal docente, administrativo y de servicio de la Institución Educativa “San Miguel” influye con el 66% y se relaciona positivamente con la gestión educativa de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca, los resultados explican en forma general y según el personal docentes, administrtrivo y de servicio que el

proceso de comunicación es adecuado para la gestión, en la institución educativa, existiendo una correlación muy buena y significativa. (p. 105)

Velásquez (2019) El Clima Organizacional y su Influencia en la Gestión de los Recursos Humanos en el Servicio de Administración Tributaria de Cajamarca (SATCAJ), Tesis para optar el grado de Maestro en Ciencias – Universidad Nacional de Cajamarca. Según el trabajo realizado concluye en lo siguiente

El Clima Organizacional en el SAT Cajamarca se encuentra en el **nivel medio** según el resultado promedio obtenido de **98.70**, producto de la escala de valorización EDCO, donde nos muestra que el nivel de clima organizacional está en el intervalo de 97 a 152 puntos, muy ligeramente por encima del nivel bajo, este resultado difiere en un pequeño margen según la hipótesis propuesta.

Con respecto a la variable Clima Organizacional se determinó que las dimensiones que caracterizan a esta variable son: el potencial humano, el diseño organizacional y la cultura organizacional y esto se ve plasmado en los resultados de los indicadores de cada dimensión. Siendo las dimensiones más importantes el potencial humano y la cultura organizacional. (P. 104)

El potencial humano y la cultura organizacional representan para el SAT Cajamarca una **debilidad** a superar esto se ve reflejado en sus principales indicadores. Para potencial humano los indicadores: liderazgo y recompensa y para cultura organizacional: conflicto y cooperación y motivación. (P. 104)

Con relación a la variable Gestión de Recursos Humanos se identificó que las dimensiones que caracterizan a esta variable son: la organización, la selección de personal, evaluación, promoción y desarrollo, retribución y estímulo y seguridad y salud. Siendo las dimensiones más importantes la organización,

promoción y desarrollo y evaluación, las cuales según los resultados obtenidos representan para el SATCAJ **debilidades** a mejorar. (P. 104), Respecto a la dimensión organización, después de la revisión a la documentación que obra en el acervo documentario de la Entidad y de las entrevistas realizadas con la encargada de recursos humanos y los directivos (Gerente General, Gerente de operaciones y Gerente de Administración) se confirmó que no hay una política definida en lo que respecta a la gestión de los recursos humanos, por lo tanto, no se cuenta con una política salarial, no existe una política de incentivos y recompensas, no hay un programa de promoción de puestos de trabajo y mejora de nivel y no existe un programa de capacitación y de evaluación al personal. (P. 104)

Por último, se determinó que en el SAT Cajamarca, no existe ninguna relación entre el clima organizacional y la gestión de los recursos humanos en el período 2012- 2014”; esto después de realizar la contratación de hipótesis con el Chi Cuadrado, por lo tanto, se concluye que ambas variables son Independientes y que la variación en una, no influencia en el resultado de la otra. Esto se sustenta en el resultado donde el chi-cuadrado (valor crítico observado) es $0.281 > 0.05$; donde se rechaza la hipótesis alternativa H1 y aceptamos la hipótesis nula Ho. (P. 105)

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Gestión Institucional

Teoría Neosistémica y el desarrollo institucional

Tapiero & García, (2008) El desarrollo institucional integrado aporte el énfasis auto regulativo de PEI, con base en la participación propositiva de comunidad educativa para la producción de conocimiento en el campo curricular, en la perspectiva de aportar a la descentralización educativa y, por tanto, a

desarrollo educativo regional. En la relación sistema/entorno del MDII, el entorno se deriva de las consideraciones sobre las políticas de reforma educativa y el papel de las instituciones formadoras de maestros, mientras el sistema lo determina la reflexión sobre la micro política escolar, centrada en el modelo democrático de administración y la autotransformación de las representaciones sociales del desempeño profesional docente sobre la integración de la gestión pedagógica – Administrativa. Esta configuración de la relación sistema/entorno MDII se relaciona a continuación.

1. La reforma educativa “de arriba para abajo”, prevaleciente en el país, demanda una apertura en las dinámicas que caracterizan los avances más cualificados de las reformas educativas (...)
2. La integración institucional Neosistémica se reconoce las líneas de investigación para las instituciones formadoras de maestros.
3. Por las deficiencias de las instituciones formadoras en materia de acreditación social, se establece como prioridad la consolidación de la investigación para atender la problemática educativa regional en función de aportar nuevos procesos de actualización, perfeccionamiento y profesionalización docente, para el empoderamiento de las instituciones educativas en materia en calidad de la educación. Este empoderamiento se concreta, en otros aspectos, con la configuración con grupos de investigación en los que participan investigadores de los niveles de educación básica, media y superior, en el marco de procesos intrainstitucionales, interinstitucionales e interesestamentales en el sector, con avances específicos a corto, media y a largo plazo. (...)

4. La conducción Neosistémica de la integración institucional se instaura en la tensión de la micro política escolar alternativa, para producir nuevos desarrollos en integración curricular.

Se asume como una alternativa a la integración curricular, su condición Neosistémica, en este nuevo tiempo de integración curricular resulta insuficiente los siguientes aspectos.

- a. La integración curricular por ejes temáticos y la integración curricular por ejes problémicos.
 - b. Las imprecisiones sobre la investigación – acción por los maestros como fuente constructora de currículo.
5. Develar los niveles prenocionales de las representaciones sociales de os maestros sobre autonomía escolar y formación en democracia. (...)

Para concretar sobre el modelo de desarrollo institucional integrado, hace entender que está basado a mejorar el nivel de calidad de aprendizaje de los estudiantes, utilizando diferentes mecanismos que tiene que apoyarse el maestro, para esto genere nuevos desarrollos integrales e intelectuales curriculares, de esta forma compartir sus conocimientos o capacidades de forma efectiva hacia el estudiante.

(López 2004 p, 201) Según lo dicho por el autor podemos analizar, que existe un mundo de cambios en el transcurso del tiempo, ya que esto conlleva al docente a desaprender y por otro lado reaprender mediante diversos elementos, esto significa que el maestro tiene que estar preparado para reorganizarse y está de acorde con los nuevos cambios mediante las innovaciones que se presenta en el mundo actual.

La gestión institucional brinda soporte y solides a las tareas y objetivos trazados en las instituciones, por ende, exige al director, tener las habilidades y capacidades para manejar y conducir diversas situaciones que se presentan en el trabajo, ya sea con el personal y parte administrativa, teniendo en cuenta que en la actualidad la gestión está muy ligada al manejo de personal, y sobre todo en lo que concierne al clima laboral, de esta manera la gestión institucional en la actualidad está abocada a resolver los problemas de cada realidad, puesto que cada institución es un mundo diferente, cada uno con sus necesidades propias.

Analizando este párrafo se puede aportar, que la gestión institucional parte principalmente por la autorizad máxima que tiene como fin dar soluciones a las dificultades o problemas que se presenta en el ámbito institucional mediante su capacidad de gestión.

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

La buena gestión depende de todos los integrantes que laboran en una institución, y de la preparación que tengas estos, por eso es muy importante el dominio de la actividad en el área que correspondiente desempeñarse a cada uno.

Para que una gestión sea eficaz tiene que partir desde la autoridad máxima hasta los colaboradores, que a través de sus conocimientos empleados en el área de trabajo coadyuvan a desarrollar con firmeza la actividad encomendada.

La gestión es un proceso que comprende determinadas actividades y funciones laborales que los docentes administradores o gerentes deben realizar con el personal a su cargo, a fin de lograr los objetivos de la organización. “Gestionar es

por ello hacer posible el logro del propósito de la Institución Institucional”. (Vereau y Cojas 2000 p, 26). La gestión comprende las diversas actividades que deben realizar los responsables de las organizaciones con su personal a su cargo para lograr los objetivos de la misma. También podemos decir que la gestión nace por los objetivos institucionales que busca llegar a concretar una necesidad que se requiere realizar.

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

Po lo tanto podemos decir que la gestión es el accionar de los individuos para realizar trabajos y alcanzar los objetivos planificados.

Analizando las versiones del autor se refiere que una gestión, parte desde la planificación ya que desde allí se plasma un conjunto de acciones, basados en objetivos y metas que se pretende alcanzar en un determinado tiempo.

2.2.2. Clima Laboral

La teoría del clima organizacional de Rensis Likert

La teoría del Clima Organizacional de Likert (1968) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional tales como: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición

jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional.

La teoría de Likert es una de las más dinámicas y explicativas del clima organizacional, postula el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia y eficiencia individual y organizacional, de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación, que estipulan que la participación motiva a las personas a trabajar.

Según Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima organizacional, en tal sentido las tres variables son:

Variables Causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables están: la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencias y actitudes.

Variables Intermedias: están orientadas a medir el estado interno de la organización, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.

Variables Finales: estas surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, están orientadas a establecer resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

2.3 Marco Conceptual.

2.3.1 Gestión Institucional

Sovero (2013), estima: “la gestión institucional se refiere al conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que sirven de apoyo a la gestión pedagógica” (p.228).

Para Villarreal “La gestión en si es el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo, en ese sentido es la acción principal de la

Dimensiones de la Gestión Institucional

Manual de gestión para directores de instituciones educativas (2011, pp. 36-40).

Gestión Intra-institucional

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento interno de la institución. Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura en cada Institución Educativa. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución).

En la dimensión intrainstitucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones

ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación en la toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen, etc. (Roldan, 2018, p 33).

Para la dimensión **Gestión Intra-Institucional** se ha considerado el indicador de **Funcionalidad Institucional** con los siguientes Ítems.

Organigrama. Es una estructura gráfica que representa a una entidad u organización, que incluye las funcionalidades de cada puesto de trabajo en las distintas áreas.

Reglamento Interno. Es una norma técnica que uniforma la estructura, el funcionamiento y las inter relaciones, para brindar un buen servicio de calidad a la comunidad educativa mediante la capacidad interna de la institución.

Objetivos. Es un fin que cada ciudadano, organización desea alcanzar mediante los conocimientos, ideas o trabajos en equipo se pretende lograr.

Programar actividades. En un proceso a la planificación de una actividad que tiene como finalidad a donde, como, cuando se tiene que realizar.

Identificación. Es la conducta, del ser humano que, a través de sus habilidades, desarrolla una imagen que permiten logran una buena autoestima, consistente de sí mismo.

Gestión pedagógica

Roldan, (2018). Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la Institución Educativa y los miembros que la conforman mediante la enseñanza-aprendizaje.

La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos.

Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias.

La gestión pedagógica es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas.

La gestión pedagógica sólo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional; y, más aún, solo en la medida en que este preceda, presida y acompañe esa acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

Esta dimensión hace referencia a cómo está organizada la I.E., es decir cómo están articulados formalmente sus elementos. (Roldan, 2018, p 34).

Para la dimensión de **Gestión Pedagógica** se ha considerado el Indicador de **Planificación Institucional** con los siguientes Ítems.

Proyecto Curricular Institucional. Es la base principal que gestión pedagógica orienta las actividades y lineamientos metodológicos de forma objetiva, mediante materiales, recursos, contenidos y evaluación que priorizan y caracterizan la demanda Educativa.

Programaciones Curriculares. Es una estructura que permite garantizar un trabajo sistemático o documento técnico que, a través de la previsión, actitud, capacidad y conocimientos pertinentes, que coadyuvan a mejorar la calidad del aprendizaje hacia los estudiantes.

Estrategias Didácticas. Es una habilidad que el docente utiliza para que el alumno logre obtener mejor entendimiento de los contenidos planificados del proceso de enseñanza, para alcanzar los objetivos en su curso, que hace referencia al conjunto de acciones, herramientas y técnicas.

Materiales Didácticos. Son herramientas o medios que el docente se apoya para realizar mejor su trabajo académico con los estudiantes.

Formación integral y calidad. Conjunto de conocimientos y valores competitivos adquiridos en la formación académica del estudiante.

Gestión administrativa

Roldan, (2018). Según el autor, en esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a los miembros de la institución educativa, como también el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. (p 35)

Esta dimensión busca conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales.

Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y el manejo contable-financiero. (p 35)

La gestión administrativa, consiste en organizar, dirigir y mantener el control de los recursos administrativos que dispone cada área de trabajo de la institución educativa, de tal forma lo indicado conlleva a obtener mejores resultados.

Para la dimensión Gestión Administrativa se ha considerado el indicador de **Funcionalidad Administrativa** con los siguientes Ítems.

Funciones. Es el conjunto de acciones o tareas asignadas a cada responsable para realizar su trabajo de manera eficiente para lograr los objetivos planteados por parte de la institución.

Horarios. Es el tiempo asignado a cada personal de trabajo que debe permanecer en la institución dependiendo a la naturaleza de trabajo, contratos y de acorde a la normatividad vigente.

Uso y mantenimiento de materiales educativos. Son los recursos utilizados por parte del personal que tiene a cargo en su respectiva área, para trabajar adecuadamente mediante la conservación de cada equipo o material didáctico con el fin de mejorar la calidad educativa.

Recursos económicos. Es el financiamiento que cuenta la institución educativa mediante los recursos directamente recaudados y provenientes del ministerio de educación, para cubrir las necesidades básicas del entorno del centro educativo.

Capital Humano. Es un recurso humano que dispone la institución para realizar las actividades diarias de forma conjunta, dependiendo al perfil en cada área para concretar un mejor funcionamiento en la institución.

2.3.2 Clima Laboral

Clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”. **Forehand y Von Gilmer** (1964)

Idrogo, (2018). El clima laboral es el ambiente en donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que el empleador puede tener con sus colaboradores, como también la relación entre los miembros del personal de la Institución. El clima organizacional tiene mucho que ver con el grado de motivación, cuando el clima es bueno brinda satisfacción a los miembros de la organización y si es malo será todo lo contrario. Esta variable es de suma importancia pues influye mucho en el estado de ánimo de las personas. (p.19)

Cabrera, (2017). Según el autor describe al clima laboral, considera que partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva. (p. 29)

Según su punto de vista de los autores antes mencionados sobre la variable clima laboral podemos describir las dimensiones que guarda relación con el presente

trabajo, dentro de ellas tenemos, al liderazgo, que es considerada la más importante dentro del clima laboral, el ambiente de trabajo, se considera al comportamiento del entorno de la institución y satisfacción, al sentimiento de bienestar del trabajador de la institución educativa, ya que todo esto se conceptualizará a cada dimensión con sus indicadores que a continuación se indica.

En la dimensión 1. **Liderazgo**. Es las capacidades intelectuales de una persona percibidas durante una etapa de formación, que a través de sus conocimientos tiene como finalidad de tomar una decisión de forma eficiente y eficaz, de tal modo promueva acciones de gestión, motivar, incentivar entre otros aspectos que se presentan durante el desarrollo de sus actividades para que de esta forma puedan lograr conjuntamente a donde se quiere llegar.

Para la dimensión de **Liderazgo** se ha considerado el indicador de **Acciones de Liderazgo** con los siguientes Ítems.

Dirección. Es la autoridad máxima dentro la institución cuya función a su cargo tiene como competencia a desarrollar diferentes acciones tales como de dirigir, coordinar, orientar, supervisar y evaluar las diferentes actividades que se desarrollan durante los días de trabajo.

Motivación. Es la conducta de la persona orientada a satisfacer una necesidad o para lograr lo que uno se propone mediante el estado de anímico.

Toma de decisiones. Es un proceso final de resolver o ejecutar una situación compleja mediante el contexto institucional.

Relaciones Interpersonales. Son las emociones o los sentimientos asociados entre dos o más personas tanto personal, sociales y laborales que interaccionan sin

importar las condiciones laborales por parte del personal del ámbito de la institución.

Respaldo al trabajador. Es la consideración y valoración que se le da al empleado respecto a sus acciones en sus labores diarias en su puesto de trabajo.

Estabilidad de trabajo. Es la permanencia y confianza que tiene el empleado en el puesto laboral, esta permanencia se caracteriza por plaza orgánica, eventual y desempeño.

Dimensión 2. **Ambiente de trabajo.** Se considera al conjunto de elementos que determinan el bienestar físico y mental de los trabajadores de una institución, mediante la comunicación, el respeto mutuo, los conflictos, el compañerismo y tensión laboral.

Para la dimensión de **Ambiente de trabajo** se ha considerado el indicador de **Tipos de relaciones de trabajo** con los siguientes Ítems.

Comunicación. Es el medio por el cual las personas transmiten sus ideas, conocimientos, inquietudes, hacia otras personas, de manera fluida, clara y precisa.

Respeto mutuo. Es el intercambio de sentimientos de una persona hacia otra, basada en el aprecio de dar o recibir el mismo respeto.

Conflictos. Es la oposición de una persona hacia otro con intereses distintos, debido a los problemas laborales y personales que afrontan directamente en el transcurso del desarrollo de sus actividades diarias dentro de la institución, lo que conlleva a un mal clima laboral.

Compañerismo. Es la actitud positiva de los trabajadores de la institución que involucra una tarea o un trabajo en equipo que se pone en práctica de forma unida

ayudando a un compañero en algo, o cuando ofrecemos nuestra cooperación o apoyo por completo en momentos de dificultades.

Tensión laboral. Es una sobrecarga de trabajo que exceden a las capacidades individuales, que el empleado percibe en su área de trabajo, debido a la falta de preparación o experiencia, por lo cual esto conlleva a tener mayores dificultades en el desarrollo de sus actividades. También proviene de las excesivas demandas en relación con las competencias, conocimientos y habilidades del trabajador.

Dimensión 3. Satisfacción. Es el estado de ánimo que percibe un trabajador dentro de la institución mediante una necesidad que conlleve a la perseverancia del empleado, a través de capacitaciones, condición laboral, las remuneraciones, los reconocimientos y el respaldo al trabajador.

Para la dimensión de **Satisfacción** se ha considerado el indicador de **Nivel de satisfacción** con los siguientes Ítems.

Capacitación. Es la preparación que recibe un trabajador por parte de un experto en temas importantes en su área de trabajo, para dar mejor reforzamiento en su desempeño diario de trabajo.

Condición laboral. Es la situación contractual que se encuentra un trabajador dentro de la institución, puede ser nombrado, contratado.

Remuneración. Es la contraprestación personal que recibe un trabajador por parte del empleador, está en relación al nivel de asensos o escales que se encuentra el empleado. **Reconocimientos.** Es el estimo que recibe un trabajador por su destacado desempeño, ya sea de forma impresa, simbólica y económica.

Respaldo al trabajar. Es la consideración y valoración que tiene el director hacía sus trabajadores por la credibilidad en el desempeño de su trabajo.

2.4. Definición de Términos Básicos.

Gestión institucional. Sovero, estima: “la gestión institucional se refiere al conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que sirven de apoyo a la gestión pedagógica” (p.228)

A demás la gestión institucional está integrada por la gestión intra institucional y la gestión administrativa que son dimensiones esenciales para una buena gestión institucional.

Gestión intra institucional. Define que la gestión intra institucional “contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento interno de la institución”. (Roldan, 2018, p. 33)

Gestión pedagógica. Roldan (2018): Esta dimensión se refiere “al proceso fundamental del quehacer de la Institución Educativa y los miembros que la conforman mediante la enseñanza-aprendizaje” (p.34)

Gestión administrativa. Consiste en organizar, dirigir y mantener el control de los recursos administrativos que dispone cada área de trabajo de la institución educativa, de tal forma lo indicado conlleva a obtener mejores resultados.

Clima Laboral. Según Idrogo (2018) afirma lo siguiente:

El clima laboral es el ambiente en donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que el empleador puede tener con sus colaboradores, como también la relación entre los miembros del personal de la Institución. El clima organizacional tiene mucho que ver con el grado de motivación, cuando el clima es bueno brinda satisfacción a los miembros de la organización y si es malo será todo lo contrario. Esta variable es de suma importancia pues influye mucho en el estado de ánimo de las personas (p. 7)

Por consiguiente, el clima laboral está conformado por el liderazgo, ambiente de trabajo y satisfacción de tal modo estas dimensiones conlleven a ser percibidos favorablemente por parte del personal institucional.

Liderazgo. Es las capacidades intelectuales de una persona percibidas durante una etapa de formación, que a través de sus conocimientos tiene como finalidad de tomar una decisión de forma eficiente y eficaz, de tal modo promueva acciones de gestión, motivar, incentivar entre otros aspectos que se presentan durante el desarrollo de sus actividades para que de esta forma puedan lograr conjuntamente a donde se quiere llegar

Ambiente de trabajo. Conjunto de elementos que determinan el bienestar físico y mental de los trabajadores de una institución, mediante la comunicación, el respeto mutuo, los conflictos, el compañerismo y tensión laboral.

Satisfacción. Es el estado de ánimo que percibe un trabajador dentro de la institución mediante una necesidad que conlleve a la perseverancia del empleado, a través de capacitaciones, condición laboral, las remuneraciones, los reconocimientos y el respaldo al trabajador.

CAPITULO III

PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis

3.1.1. Hipótesis General:

- Existe una relación entre la gestión Institucional y el clima laboral en la Institución Educativa Francisco Cadenillas Gálvez- Chiguirip -2018

3.1.2 Hipótesis Específicas:

- La Gestión Institucional está relacionada directamente con el liderazgo en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez” Chiguirip - 2018
- Existe una relación positiva entre la Gestión Institucional y el ambiente de trabajo en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez” Chiguirip - 2018
- Existe una relación significativa entre la Gestión Institucional y la satisfacción en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez” Chiguirip - 2018

3.2 Variables

3.2.1. Variable dependiente:

Gestión Institucional

3.2.2. Variable independiente:

Clima Laboral

3.3 Operacionalización de variables.

| Variables | Definición conceptual de las Variables | Dimensiones | Indicadores | Ítems |
|------------------------------|---|-------------------------------|--------------------------------|--|
| Gestión Institucional | <p>Sovero, (Citado por Troncos 2018) estima: “la gestión institucional se refiere al conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que sirven de apoyo a la gestión pedagógica” (p.228)</p> <p>A demás la gestión institucional está integrada por la gestión intra institucional y la gestión administrativa que son dimensiones esenciales para una buena gestión institucional.</p> | - Gestión Intra-Institucional | Funcionalidad institucional | <input type="checkbox"/> Organigrama. <input type="checkbox"/> Reglamento Interno. <input type="checkbox"/> Objetivos. <input type="checkbox"/> Programar actividades. <input type="checkbox"/> Identificación. |
| | | - Gestión pedagógica | Planificación institucional | <input type="checkbox"/> Proyecto curricular Institucional. <input type="checkbox"/> Programaciones Curriculares. <input type="checkbox"/> Estrategias didácticas. <input type="checkbox"/> Materiales Didácticos <input type="checkbox"/> Formación integral y calidad. |
| | | - Gestión Administrativa | Funcionalidad administrativa | <input type="checkbox"/> Funciones <input type="checkbox"/> Horarios <input type="checkbox"/> Uso y mantenimiento de materiales educativos <input type="checkbox"/> Recursos económicos <input type="checkbox"/> Capital Humano |
| Clima laboral | <p>El Clima Laboral está conformado por el liderazgo, ambiente de trabajo y satisfacción de tal modo estas dimensiones conlleven a ser percibidos favorablemente por parte del personal institucional.</p> | - Liderazgo | Acciones de liderazgo | <input type="checkbox"/> Dirección <input type="checkbox"/> Motivación <input type="checkbox"/> Toma de decisiones <input type="checkbox"/> Relaciones interpersonales <input type="checkbox"/> Estabilidad laboral |
| | | - Ambiente de trabajo | Tipos de relaciones de trabajo | <input type="checkbox"/> Comunicación <input type="checkbox"/> Respeto mutuo <input type="checkbox"/> Conflictos <input type="checkbox"/> Compañerismo <input type="checkbox"/> Tensión laboral |
| | | - Satisfacción | Nivel de satisfacción | <input type="checkbox"/> Capacitación <input type="checkbox"/> Condición laboral <input type="checkbox"/> Remuneración <input type="checkbox"/> Reconocimientos <input type="checkbox"/> Respaldo al trabajar |

CAPITULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. Ubicación geográfica

El presente trabajo de investigación se realizó en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez” Distrito de Chiguirip, Provincia de Chota, Departamento de Cajamarca.

4.2. Diseño de la Investigación

La presente investigación tiene un diseño no experimental ya que en el estudio de las variables observaremos como se presentan en su contexto natural sin llegar a la manipulación de ellas. Además, es de corte transversal pues la información se tomará en un momento determinado de tiempo.

4.3. Métodos de Investigación

4.3.1. Método Analítico: Para el presente estudio se utilizará este método ya que nos permitirá identificar y analizar las dimensiones de las variables clima laboral y gestión administrativa y establecer el grado de asociación que existe entre las mismas.

4.3.2. Método sintético: A partir del análisis se llegará a conclusiones que nos permitan determinar y explicar el grado de relación entre la variable clima laboral y la variable gestión administrativa.

4.3.3. Método inductivo: El presente estudio se iniciará con la observación de las variables clima laboral y gestión administrativa, la descripción de sus características y peculiaridades con el propósito de llegar a conclusiones y premisas de carácter general sobre el grado de relación existente entre las mismas.

4.3.4. Método deductivo: Se iniciará con el conocimiento teórico de las variables tanto de clima laboral como la variable de Gestión administrativa con el propósito de llegar a conclusiones y premisas de carácter particular contenidas explícitamente en la problemática general.

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

4.4.1. Población: La población para el presente trabajo de investigación está dado por todo el personal que labora en la institución educativa “Francisco Cadenillas Gálvez” que son 26 trabajadores en su totalidad. De los cuales 12 son docentes y 14 administrativos. Fuente parte mensual de asistencia del personal de la institución educativa “Francisco Cadenillas Gálvez” – 2018”

4.4.2. Muestra: La muestra para el presente trabajo es la misma que la población, puesto que ésta es muy pequeña.

4.4.3. Unidad de Análisis: La unidad de análisis para el presente trabajo está dado por el personal administrativo y docente que labora en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”.

4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información.

Las técnicas e instrumentos para la recopilación de datos utilizados en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez” fue siguiente:

Encuesta: para el presente trabajo de investigación se utilizó la encuesta, la misma que se aplicó a su totalidad (26) trabajadores tanto, administrativos, docentes y auxiliares que laboran en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, dicha encuesta estuvo conformada por preguntas según medidas de valor, las mismas que se obtuvo respuestas de la misma forma.

Tabla 1 valores – Gestión Institucional

| Interpretación | Valor |
|--------------------------------|--------------|
| Totalmente de acuerdo | 4 |
| De acuerdo | 3 |
| Ni de acuerdo ni de desacuerdo | 2 |
| En desacuerdo | 1 |
| Totalmente en desacuerdo | 0 |

Fuente: elaboración propia

Tabla 2 valores – Clima Laboral

| Interpretación | Valor |
|--------------------------------|--------------|
| Totalmente de acuerdo | 4 |
| De acuerdo | 3 |
| Ni de acuerdo ni de desacuerdo | 2 |
| En desacuerdo | 1 |
| Totalmente en desacuerdo | 0 |

Fuente: elaboración propia

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

Se utilizaron las siguientes técnicas para el procesamiento y análisis de la información:

- El procesamiento de los datos se realizó en forma computarizada, mediante la utilización del Excel y SPSS versión 23.
- Una vez efectuado el acopio de los datos, se procedió a tabularlos de manera sistematizada para facilitar la cuantificación de los indicadores, con la finalidad de obtener validación de las conclusiones.
- Se utilizó el coeficiente de correlación para establecer la relación entre las variables.
- Se analizó y se evaluó la información para la variable e indicador seleccionado.

- Se representó estadísticamente la variable e indicadores seleccionados para el estudio, mediante el manejo tabular y análisis comparativo.
- Se valoró y validó la información a través de la comprobación de la hipótesis.

4.7 Matriz de consistencia epistemológica del diseño de investigación

| Formulación del problema | Objetivos | Hipótesis | Variables | Dimensiones | Indicadores | Ítems | Instrumentos de recolección de datos, metodología, población y muestra |
|---|--|--|------------------------------|-----------------------------|------------------------------|--|--|
| ¿Qué relación existe entre la Gestión Institucional y el Clima Laboral en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip - 2018? | Determinar la Relación entre la Gestión Institucional y el Clima Laboral en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip - 2018 | Existe una relación entre la gestión Institucional y el clima laboral en la Institución Educativa Francisco Cadenillas Gálvez- Chiguirip -2018 | Gestión Institucional | Gestión Intra Institucional | Funcionalidad Institucional | -Organigrama -Reglamento Interno -Objetivos -Programar Actividades -Identificación | Instrumento es el cuestionario Diseño de investigación. No experimental de corte transversal. Tipo de investigación. Descriptivo. Aplicada. Nivel de investigación. Correlacional Método de la Investigación. Inductivo, deductivo, analítico y sintético Población. Son 26 trabajadores, tanto docentes como administrativos. Muestra. Total de la población puesto que es muy pequeña. |
| ¿Cómo está relacionado la Gestión Institucional y el Liderazgo en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip - 2018? | Describir la relación que existe entre la Gestión Institucional y el liderazgo en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip - 2018 | La Gestión Institucional está relacionada directamente con el liderazgo en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez” Chiguirip - 2018 | | Gestión pedagógica | Planificación Institucional | -Proyecto curricular -Programación curricular -Estrategias didácticas -Materiales didácticos -Formación integral | |
| | | | | Gestión administrativa | Funcionalidad administrativa | -funciones -horarios -uso correcto y de materiales -recursos económicos -capital humano | |

| | | | | | | | | |
|--|---|---|----------------------|-----------------------|--------------------------------|---|---|--|
| | | | Clima laboral | | | -Dirección -Motivación -Toma de decisiones -Relaciones interpersonales -Estabilidad laboral | | |
| ¿Cuál es la relación que existe la Gestión Institucional y el ambiente de trabajo en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip - 2018? | Establecer la relación que existe entre la Gestión Institucional y el ambiente de trabajo en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip - 2018 | Existe una relación positiva entre la Gestión Institucional y el ambiente de trabajo en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez” Chiguirip - 2018 | | Liderazgo | Acciones de liderazgo | | | |
| | | | | Ambiente de trabajo | Tipos de relaciones de trabajo | | -Comunicación -Respeto mutuo -Conflictos -Compañerismo -Tención laboral | |
| ¿Qué relación existe entre la gestión institucional y la satisfacción en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip - 2018? | Determinar la relación que existe entre la Gestión Institucional y la satisfacción en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip - 2018 | Existe una relación significativa entre la Gestión Institucional y la satisfacción en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez” Chiguirip - 2018 | Satisfacción | Nivel de satisfacción | | -Capacitación -Condición laboral -Remuneración -Reconocimientos -Respaldo al trabajador | | |

CAPÍTULO V

INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se hace la interpretación, análisis y discusión de los resultados obtenidos en cuanto a la gestión institucional (gestión intra institucional, gestión pedagógica y gestión administrativa) y clima laboral (liderazgo, ambiente de trabajo y satisfacción)

5.1. Gestión Institucional

5.1.1. Gestión intra institucional

La gestión intra institucional respecto al organigrama funcional de la institución educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip, según el estudio realizado se ha podido encontrar que, de los 26 encuestados, 8 respondieron que están en desacuerdo con la estructura del organigrama de la institución que representa un 30.8%, 6 respondieron que no están de acuerdo ni en desacuerdo representando un 23.1% y 12 encuestados indicaron que si están de acuerdo con la estructura del organigrama institucional que es el 46.2%

Ver tabla 3

Tabla 3: Organigrama funcional de la Institucional Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip.

| _Válido | En desacuerdo | Frecuencia | Porcentaje | | |
|---------|--------------------------------|------------|------------|-----------------------------|------------|
| | | | Porcentaje | Porcentaje válido acumulado | Porcentaje |
| | En desacuerdo | 8 | 30,8 | 30,8 | 30,8 |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 6 | 23,1 | 23,1 | 53,8 |
| | De acuerdo | 12 | 46,2 | 46,2 | 100,0 |
| | Total | 26 | 100,0 | 100,0 | |

La gestión intra institucional respecto a la funcionalidad del reglamento interno de la institución educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip, según el estudio realizado se ha podido lograr encontrar que, del total de los encuestados, 15 expresaron que están en desacuerdo con el desarrollo de sus funciones del personal, que representa un 57.7% y 11 indicaron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con el trabajo que desarrolla el personal de acorde al reglamento interno, que representa un 42.3% esto significa que no existe un trabajo de acorde al reglamento interno.

Ver tabla 4

Tabla 4: Funcionalidad del reglamento interno de la Institución.

| | | | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|----------------------|------------|-------------------|----------------------|
| _Válido | En desacuerdo | <u>Frecuencia</u> 15 | 57,7 | 57,7 | 57,7 |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 11 | 42,3 | 42,3 | 100,0 |
| Total | | | 26 | 100,0 | 100,0 |

La gestión intra institucional respecto a los objetivos de la institución educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip, según el estudio realizado se ha podido encontrar de los 26 encuestados, 9 respondieron que el personal desconoce los objetivos institucionales, que representa un 34.6% y 17 indicaron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo saben si el personal conoce los objetivos de la institución que representa un 65.4% esto significa que el personal desarrolla sus actividades sin conocer sus objetivos.

Ver tabla 5

Tabla 5: Reconocimiento de Objetivos de la Institución Educativa.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido En desacuerdo | 9 | 34,6 | 34,6 | 34,6 |
| Ni de acuerdo ni en | | | | |
| De acuerdo | 17 | 65,4 | 65,4 | 100,0 |
| Total | 26 | 100,0 | 100,0 | |

La gestión intra institucional respecto a la programación de actividades de la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip, según el estudio realizado se ha podido encontrar, del total de los encuestados, 3 indicaron que el personal no programa sus actividades para desarrollar sus funciones, que representa un 11.5%, 17 manifestaron que no saben, si el personal programa o no sus actividades, representa un 65.4% y 6 respondieron que el personal si desarrolla sus actividades para asumir sus funciones representando al 23%.

Ver tabla 6

Tabla 6: Programación de actividades en la Institución Educativa.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| _Válido En desacuerdo | 3 | 11,5 | 11,5 | 11,5 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | | | | |
| De acuerdo | 17 | 65,4 | 65,4 | 76,9 |
| Total | 26 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

La gestión intra institucional respecto a la identificación en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip, según el estudio realizado se ha podido encontrar, del total de encuestados, 14 consideran que el personal de la institución no se identifica plenamente en el ámbito institucional representado un 53.8%, mientras 12 representa que el 46.2% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con el personal que se muestra de forma activa en la institución. Se puede analizar en el ámbito institucional el personal no se muestran identificados con su institución.

Ver tabla 7

Tabla 7 Identificación del personal con la institución.

| | | | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|----------------------|------------|-------------------|----------------------|
| _Válido | En desacuerdo | <u>Frecuencia</u> 14 | 53,8 | 53,8 | 53,8 |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 12 | 46,2 | 46,2 | 100,0 |
| Total | | 26 | 100,0 | 100,0 | |

5.1.2 Gestión pedagógica

La Gestión Pedagógica respecto al proyecto curricular institucional de la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip, según el estudio realizado se ha podido encontrar, de los 26 encuestados, 11 consideran que no llevan a cabo su actividad en base al Proyecto Curricular Institucional, que representa el 42.3%, 10 no consideran ni de acuerdo ni en desacuerdo al desarrollar su actividad con respecto al proyecto curricular que representa un 38.5% y en forma reducida que son 5 si desarrollan sus actividades firmemente de acorde al proyecto curricular representando un 19.2%.

Ver tabla 8

Tabla 8: Proyecto Curricular Institucional

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | En desacuerdo | 11 | 42,3 | 42,3 | 42,3 |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 10 | 38,5 | 38,5 | 80,8 |
| | De acuerdo | 5 | 19,2 | 19,2 | 100,0 |
| Total | | 26 | 100,0 | 100,0 | |

La Gestión Pedagógica respecto a las programaciones curriculares de la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip, según el estudio realizado se ha podido encontrar, del total de encuestados, 3 confirman de que están en desacuerdo que su función no se basa a una estructura curricular que representa un 11.5%, en un mayor porcentaje 18 encuestados expresan de no estar de acuerdo ni en desacuerdo que se basan en una estructura curricular que es 69.2% y 5 si se basan en una estructura curricular para cumplir sus funciones que representa el 19.2%.

Ver tabla 9

Tabla 9: Programaciones curriculares en la Institución Educativa.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| _Válido | En desacuerdo | 3 | 11,5 | 11,5 | 11,5 |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 18 | 69,2 | 69,2 | 80,8 |
| | De acuerdo | 5 | 19,2 | 19,2 | 100,0 |
| Total | | 26 | 100,0 | 100,0 | |

La Gestión Pedagógica respecto a la utilización de estrategias didácticas en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip, según el estudio realizado se ha

podido encontrar, que de 26 encuestados 14 no utiliza estrategias didácticas para desarrollar su clase que representa un 53.8% y el resto de encuestados afirman que no están de acuerdo ni en desacuerdo que el docente utiliza estrategias para mejorar el aprendizaje del estudiante que representa un 46.2%.

Ver tabla 10

Tabla 10: Utilización de estrategias didácticas en la Institución Educativa.

| | | | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|----------------------|------------|-------------------|----------------------|
| _Válido | En desacuerdo | <u>Frecuencia</u> 14 | 53,8 | 53,8 | 53,8 |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 12 | 46,2 | 46,2 | 100,0 |
| Total | | 26 | 100,0 | 100,0 | |

La Gestión Pedagógica respecto a la utilización de materiales didácticas en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip, según el estudio realizado se ha podido encontrar, del total de encuestados, 11 no utilizan materiales didácticos para desarrollar su clase que representa un 42.3%, mientras la mayoría de encuestados indicaron de estar ni de acuerdo ni en desacuerdo que el personal de la institución utiliza respecto a los materiales didácticos que representa un 57.7%.

Ver tabla 11

Tabla: 11 Utilización de materiales didácticos en la Institución Educativa.

| | | | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|----------------------|------------|-------------------|----------------------|
| _Válido | En desacuerdo | <u>Frecuencia</u> 11 | 42,3 | 42,3 | 42,3 |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 15 | 57,7 | 57,7 | 100,0 |
| Total | | 26 | 100,0 | 100,0 | |

La Gestión Pedagógica respecto al personal institucional de alta capacidad y de calidad en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip, según el estudio realizado se ha podido encontrar, de los 26 encuestados afirmaron, que 4 están en desacuerdo que existe personal de alta capacidad y calidad que significa un 15.38%, en la mayor parte esta que el personal institucional, que son 14 dudan o no están ni de acuerdo o en desacuerdo que existe personal de alta capacidad o calidad en la institución, mientras 8 si consideran que si existe personal de alta capacidad y de calidad en la institución educativa que constituye el 30.8%.

Ver tabla 12

Tabla: 12 Personal institucional de alta capacidad y de calidad.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| _Válido | En desacuerdo | 4 | 15,4 | 15,4 | 15,4 |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 14 | 53,8 | 53,8 | 69,2 |
| | De acuerdo | 8 | 30,8 | 30,8 | 100,0 |
| | Total | 26 | 100,0 | 100,0 | |

5.1.3. Gestión administrativa

La Gestión Administrativa respecto al grado de entrega y desempeño de funciones por parte de los trabajadores de la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip, según el estudio realizado se ha podido encontrar, de 26 de encuestados, 9 mencionaron que no hay entrega y desempeño por parte del personal de la institución que represente el 34.6%, 9 creen que no existe entrega y desempeño considerando de estar ni de acuerdo y ni en desacuerdo que representa el 34.6% y 8 si califican que si existe un alto grado de entrega y desempeño por parte del personal institucional, constituyendo un 30.8%.

Ver tabla 13

Tabla 13 Grado de entrega y desempeño de funciones por parte de los trabajadores de la institución.

| | | | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|---------------------|------------|-------------------|----------------------|
| _Válido | En desacuerdo | <u>Frecuencia</u> 9 | 34,6 | 34,6 | 34,6 |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 9 | 34,6 | 34,6 | 69,2 |
| | De acuerdo | 8 | 30,8 | 30,8 | 100,0 |
| | Total | 26 | 100,0 | 100,0 | |

La Gestión Administrativa respecto al horario de trabajo en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip, según el estudio realizado se ha podido encontrar, que de los 26 encuestados respondieron, 23 no cumplen su horario completo por el servicio que se encuentra pactado de acorde a su condición laboral representando un mayor porcentaje de 88.5% y 3 indicaron que si cumplen con su horario completo que simboliza un 11.5% muestran su puntualidad y esfuerzo de estar en la institución.

Ver tabla 14

Tabla 14: Cumplimiento de horas de trabajo por parte del plantel institucional.

| | | | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|----------------------|------------|-------------------|----------------------|
| _Válido | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <u>Frecuencia</u> 23 | 88,5 | 88,5 | 88,5 |
| | De acuerdo | 3 | 11,5 | 11,5 | 100,0 |
| | Total | 26 | 100,0 | 100,0 | |

La Gestión Administrativa respecto al buen uso y un mantenimiento adecuado a todos los materiales utilizados en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip, según el estudio realizado se ha podido encontrar, esta pregunta podemos decir

de 26 encuestados, 14 indican que el personal institucional no utiliza materiales ya que esto no necesita de mantenimiento, que representa el 53.8%, finalmente 12 expresaron que algunos le dan uso inadecuadamente y no acuden a darle un mantenimiento para dejarlos en buenas condiciones representando el 46.2%.

Ver tabla 15

Tabla: 15 Uso y un mantenimiento adecuado de materiales en la Institución Educativa.

| | | | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|----------------------|------------|-------------------|----------------------|
| _Válido | En desacuerdo | <u>Frecuencia</u> 14 | 53,8 | 53,8 | 53,8 |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 12 | 46,2 | 46,2 | 100,0 |
| | Total | 26 | 100,0 | 100,0 | |

La Gestión Administrativa respecto a la transparencia de los recursos económicos en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip, según el estudio realizado se ha podido encontrar, del total de encuestados, 6 están en desacuerdo o desconocen que existe transparencia económica en la institución siendo un 23.1% y 20 encuestados consideraron dudosamente sobre la existencia de transparencia económica, ya que de todo esto no existe rendiciones de cuentas por parte de los responsables, representando el 76.9%.

Ver tabla 16

Tabla 16: Transparencia en el manejo de los recursos económicos.

| | | | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|---------------------|------------|-------------------|----------------------|
| _Válido | En desacuerdo | <u>Frecuencia</u> 6 | 23,1 | 23,1 | 23,1 |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 20 | 76,9 | 76,9 | 100,0 |
| | Total | 26 | 100,0 | 100,0 | |

La Gestión Administrativa respecto a la existencia del personal en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip, según el estudio realizado se ha podido encontrar, de 26 de encuestados, 5 mencionaron que es insuficiente el personal que cuenta la institución que represente el 19.2%, 18 consideran de estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con el personal que cuenta la institución que representa un mayor porcentaje de 69.2% y 3 califican que es suficiente el personal institucional, constituyendo un 11.5%.

Ver tabla 17

Tabla 17 Existencia de personal que cuenta la Institución Educativa.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| _Válido | En desacuerdo | 5 | 19,2 | 19,2 | 19,2 |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 18 | 69,2 | 69,2 | 88,5 |
| | De acuerdo | 3 | 11,5 | 11,5 | 100,0 |
| | Total | 26 | 100,0 | 100,0 | |

5.2. Clima Laboral

5.2.1. Liderazgo

El Liderazgo respecto a la funcionalidad del directivo en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip, según el estudio realizado se ha podido encontrar, que, de los 26 de encuestados, la mayoría del personal (19) está en desacuerdo con las acciones que realiza el director representado un 73.1% mientras las diferencia (7) consideran de no estar de acuerdo ni en desacuerdo respecto a sus funciones por parte del director sien el 26.9%.

Ver tabla 18

Tabla: 18 Funcionalidad del directivo en la Institución Educativa.

| | | | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|----------------------|------------|-------------------|----------------------|
| _Válido | En desacuerdo | <u>Frecuencia</u> 19 | 73,1 | 73,1 | 73,1 |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 7 | 26,9 | 26,9 | 100,0 |
| Total | | 26 | 100,0 | 100,0 | |

El Liderazgo respecto a la motivación por parte del personal en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip, según el estudio realizado se ha podido encontrar, del total de encuestados, 14 no se sienten motivado ya que ellos demuestran su desacuerdo por parte de los directivos siendo un 53.8% y 12 encuestados consideran de no estar de acuerdo ni en desacuerdo con la motivación institucional, representando el 46.2%.

Ver tabla 19

Tabla 19 Motivación por parte del personal del plantel institucional.

| | | | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|----------------------|------------|-------------------|----------------------|
| _Válido | En desacuerdo | <u>Frecuencia</u> 14 | 53,8 | 53,8 | 53,8 |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 12 | 46,2 | 46,2 | 100,0 |
| Total | | 26 | 100,0 | 100,0 | |

El Liderazgo respecto a la toma de decisiones por parte del director en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip, según el estudio realizado se ha podido encontrar, de los 26 encuestados podemos analizar, que 13 consideran de estar en desacuerdo con la toma de decisiones por parte del director siendo un 50.0%, mientras 12

demuestran no estar de acuerdo ni en desacuerdo, reflejando un 46.20% y 1 consideran que si existe toma de decisiones por parte del director representando ambos el 3.8%.

Ver tabla 20

Tabla: 20 Toma de decisiones por parte del director en la Institución Educativa.

| | | | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|----------------------|------------|-------------------|----------------------|
| _Válido | En desacuerdo | <u>Frecuencia</u> 13 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 12 | 46,2 | 46,2 | 96,2 |
| | De acuerdo | 1 | 3,8 | 3,8 | 100,0 |
| | Total | 26 | 100,0 | 100,0 | |

El Liderazgo respecto a una buena relación interpersonal en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip, según el estudio realizado se ha podido encontrar, del total de encuestados, podemos decir que 10 encuestados mencionan que no existe una buena relación interpersonal sien el 38.5%, 12 representa el 46.2% de no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con una buena relación interpersonal y 4 representa el 15.4% que si consideran que existe una buena relación interpersonal en el ámbito institucional.

Ver tabla 21

Tabla: 21 Relación interpersonal entre trabajadores de la Institución Educativa.

| | | | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|----------------------|------------|-------------------|----------------------|
| _Válido | En desacuerdo | <u>Frecuencia</u> 10 | 38,5 | 38,5 | 38,5 |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 12 | 46,2 | 46,2 | 84,6 |
| | De acuerdo | 4 | 15,4 | 15,4 | 100,0 |
| | Total | 26 | 100,0 | 100,0 | |

El Liderazgo respecto a la estabilidad laboral en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip, según el estudio realizado se ha podido encontrar, que de 26 encuestados, 1 está totalmente en desacuerdo respecto a la estabilidad laboral que significa el 3.8%, 7 representa el 26.9% consideran de estar en desacuerdo, 10 representa el 38.5% ni de acuerdo ni en desacuerdo, finalmente 8 están de acuerdo que si existe estabilidad o permanencia laboral representando el 30.8%.

Ver tabla 22

Tabla: 22 Estabilidad laboral en la Institución Educativa.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| _Válido | Totalmente en desacuerdo | 1 | 3,8 | 3,8 | 3,8 |
| | En desacuerdo | 7 | 26,9 | 26,9 | 30,8 |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 10 | 38,5 | 38,5 | 69,2 |
| | De acuerdo | 8 | 30,8 | 30,8 | 100,0 |
| | Total | 26 | 100,0 | 100,0 | |

5.2.2. Ambiente de trabajo

El Ambiente de trabajo respecto a la comunicación en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip, según el estudio realizado se ha podido encontrar, que de 26 encuestados, 6 están en desacuerdo hace referencia que no existe una buena comunicación o coordinación con el personal que significa un 23.1%, el gran porcentaje esta que el personal manifiesta de no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la buena comunicación por parte del personal de la institución que son 16 encuestados esto simboliza un mayor porcentaje del 61.5%, finalmente 4 afirman de estar de acuerdo que si existe una buena comunicación o coordinación con el personal de la institución que representa el 15.4%.

Ver tabla 23

Tabla: 23 Comunicación en el plantel institucional.

| | | <u>Frecuencia</u> | <u>Porcentaje</u> | <u>Porcentaje válido</u> | <u>Porcentaje acumulado</u> |
|---------|--------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| _Válido | En desacuerdo | 6 | 23,1 | 23,1 | 23,1 |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 16 | 61,5 | 61,5 | 84,6 |
| | De acuerdo | 4 | 15,4 | 15,4 | 100,0 |
| | Total | 26 | 100,0 | 100,0 | |

El Ambiente de trabajo respecto al respeto mutuo en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip, según el estudio realizado se ha podido encontrar, del total de encuestados, existe un índice mayor que se muestran en desacuerdo que son 10 encuestados, esto significa que en la institución no hay respeto por parte del personal de la institución representando un mayor porcentaje de 38.5%, otras 8 responden de no estar de acuerdo ni en desacuerdo y finalmente 8 si están de acuerdo, representando ambas con un porcentaje del 30.8%.

Ver tabla 24

Tabla: 24 Respeto mutuo en el ámbito institucional.

| | | <u>Frecuencia</u> | <u>Porcentaje</u> | <u>Porcentaje válido</u> | <u>Porcentaje acumulado</u> |
|---------|--------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| _Válido | En desacuerdo | 10 | 38,5 | 38,5 | 38,5 |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 8 | 30,8 | 30,8 | 69,2 |
| | De acuerdo | 8 | 30,8 | 30,8 | 100,0 |
| | Total | 26 | 100,0 | 100,0 | |

El Ambiente de trabajo respecto a conflictos en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip, según el estudio realizado se ha podido encontrar, 8

encuestados indican que si existe rivalidades entre trabajadores ya que esto conlleva la desunión institucional representando 30.8%, 6 no consideran de estar ni de acuerdo ni en desacuerdo siendo el 23.1%, por último, la mayoría de encuestados consideran que no existe rivalidad entre trabajadores siendo una fortaleza para institución para realizar un trabajo coordinado, siendo 12 encuestados que significa el 46.2%.

Ver tabla 25

Tabla: 25 Conflictos entre trabajadores de la Institución Educativa.

| | | <u>Frecuencia</u> | <u>Porcentaje</u> | <u>Porcentaje válido</u> | <u>Porcentaje acumulado</u> |
|---------|--------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| _Válido | En desacuerdo | 8 | 30,8 | 30,8 | 30,8 |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 6 | 23,1 | 23,1 | 53,8 |
| | De acuerdo | 12 | 46,2 | 46,2 | 100,0 |
| Total | | 26 | 100,0 | 100,0 | |

El Ambiente de trabajo respecto al compañerismo en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip, según el estudio realizado se ha podido encontrar, del total de encuestados analizamos que solo 8 consideraron que están en desacuerdo que en la institución no existe cooperación o apoyo económico por parte de los compañeros de trabajo, que significa el 30.8%, mientras 9 no opinan al respecto considerando de no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y finalmente 9 si consideran que existe la cooperación o apoyo económico por parte del personal de la institución cuando se presenta cualquier dificultad o momentos difíciles por el empleado, representando un porcentaje de 34.6%.

Ver tabla 26

Tabla: 26 Grado de compañerismo en la Institución Educativa.

| | | <u>Frecuencia</u> | <u>Porcentaje</u> | <u>Porcentaje válido</u> | <u>Porcentaje acumulado</u> |
|---------|--------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| _Válido | En desacuerdo | 8 | 30,8 | 30,8 | 30,8 |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 9 | 34,6 | 34,6 | 65,4 |
| | De acuerdo | 9 | 34,6 | 34,6 | 100,0 |
| | Total | 26 | 100,0 | 100,0 | |

El Ambiente de trabajo respecto a la tensión laboral en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip, según el estudio realizado se ha podido encontrar, de 26 encuestados, 5 respondieron que el personal de la institución muestra su desacuerdo respecto al esfuerzo por parte del empleado para desarrollar su trabajo, representando un 19.2%, la mayoría del personal dan cumplimento a su trabajo sin importar si se necesita de esfuerzo o no su desarrollo laboral siendo ellos 17 que significa un 65.4%, finalmente 4 son los que indican que si existe un mínimo esfuerzo para desarrollar su labor, representando un 15.4%.

Ver tabla 27

Tabla: 27 Tensión laboral en la Institución Educativa.

| | | <u>Frecuencia</u> | <u>Porcentaje</u> | <u>Porcentaje válido</u> | <u>Porcentaje acumulado</u> |
|---------|--------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| _Válido | En desacuerdo | 5 | 19,2 | 19,2 | 19,2 |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 17 | 65,4 | 65,4 | 84,6 |
| | De acuerdo | 4 | 15,4 | 15,4 | 100,0 |
| | Total | 26 | 100,0 | 100,0 | |

5.2.3. Satisfacción

La Satisfacción respecto a la existencia de inducción y reforzamiento al personal de la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip, según el estudio realizado se ha podido encontrar, según la pregunta podemos decir, que 1 está totalmente en desacuerdo o desconforme que no existe inducción y reforzamiento en la institución, siendo 3.8%, 10 de otra manera también muestran de estar en desacuerdo sobre la inducción y reforzamiento que significa un mayor porcentaje de 38.5%, 7 no opinan al respecto, esto significa que un 26.9% no valoran si haya o no inducción y reforzamiento, finalmente 8 expresaron de estar de acuerdo que en la institución si existe inducción y reforzamiento para mejorar su nivel de desempeño siendo el 30.8%.

Ver tabla 28

Tabla: 28 Existencia de inducción y reforzamiento al personal de la Institución Educativa.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| _Válido | Totalmente en desacuerdo | 1 | 3,8 | 3,8 | 3,8 |
| | En desacuerdo | 10 | 38,5 | 38,5 | 42,3 |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 7 | 26,9 | 26,9 | 69,2 |
| | De acuerdo | 8 | 30,8 | 30,8 | 100,0 |
| | Total | 26 | 100,0 | 100,0 | |

La Satisfacción respecto a su condición laboral en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip, según el estudio realizado se ha podido encontrar, según la pregunta, 3 del total de encuestados se siente totalmente en desacuerdo respecto a su condición laboral siendo un contrato temporalmente con un porcentaje de 11.5%, la mayoría del personal indican de estar en desacuerdo ya que todos ellos están en la

modalidad de contratos o cubriendo plazas según la necesidad de la institución que son 18 que significa el 69.2%, mientras 5 indican de no estar de acuerdo ni en desacuerdo porque si existe personal nombrado y ellos si se sienten satisfechos respecto a su condición laboral que significa el 19.2%.

Ver tabla 29

Tabla: 29 Satisfacción según la condición laboral en la institución Educativa.

| | | <u>Frecuencia</u> | <u>Porcentaje</u> | <u>Porcentaje válido</u> | <u>Porcentaje acumulado</u> |
|---------|--------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| _Válido | Totalmente en desacuerdo | 3 | 11,5 | 11,5 | 11,5 |
| | En desacuerdo | 18 | 69,2 | 69,2 | 80,8 |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 5 | 19,2 | 19,2 | 100,0 |
| | Total | 26 | 100,0 | 100,0 | |

La Satisfacción respecto a la contraprestación mensual que percibe el personal en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip, según el estudio realizado se ha podido encontrar, del total del personal que labora en la institución educativa, 5 se encuentra insatisfecho o en desacuerdo con la remuneración que percibe mensualmente, que significa el 19.2%, 18 consideran de no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a la remuneración que perciben porque esto se obtiene mediante ha censos de escalas siendo un mayor porcentaje de 69.2%, finalmente 3 responde de estar satisfechos o de acuerdo con la contraprestación recibida debido a su nivel de desempeño, representando un 11.5%.

Ver tabla 30

Tabla: 30 Satisfacción con la contraprestación mensual que percibe el personal en la Institución Educativa.

| | | <u>Frecuencia</u> | <u>Porcentaje</u> | <u>Porcentaje válido</u> | <u>Porcentaje acumulado</u> |
|---------|--------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| _Válido | En desacuerdo | 5 | 19,2 | 19,2 | 19,2 |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 18 | 69,2 | 69,2 | 88,5 |
| | De acuerdo | 3 | 11,5 | 11,5 | 100,0 |
| | Total | 26 | 100,0 | 100,0 | |

La Satisfacción respecto a los reconocimientos obtenidos en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip, según el estudio realizado se ha podido encontrar, del total de encuestados en la institución educativa, 12 expresan estar en desacuerdo o no se sienten estímulos respecto a sus méritos por parte de la institución siendo el 46.2%, y 14 respondieron de no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con los estímulos o reconocimientos que otorga la institución, esto significa que es una institución si prestigios, representando el 53.8%.

Ver tabla 31

Tabla: 31 Satisfacción con los reconocimientos obtenidos en la Institución Educativa.

| | | <u>Frecuencia</u> | <u>Porcentaje</u> | <u>Porcentaje válido</u> | <u>Porcentaje acumulado</u> |
|---------|--------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| _Válido | En desacuerdo | 12 | 46,2 | 46,2 | 46,2 |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 14 | 53,8 | 53,8 | 100,0 |
| | Total | 26 | 100,0 | 100,0 | |

La Satisfacción respecto al grado de respaldo por parte del directivo hacia el personal de la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip, según el estudio realizado se ha podido encontrar, que del total de encuestados la mayoría del personal de la institución está en desacuerdo que la autoridad máxima no respalda a su empleado debido a algunas circunstancias que ocasiona el personal dentro de su trabajo, siendo 14 encuestados que representa un mayor porcentaje de 53.8%, 9 no opinan al respecto ni de estar de acuerdo ni en desacuerdo que el director respalda a su personal laboral siendo un 34.6% y solo 3 están de acuerdo o conformes que el director brinda respaldo al personal de la institución que significa el 11.5%.

Ver tabla 32

Tabla: 32 Respaldo al personal por parte del directivo de la Institución Educativa.

| | | | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|----------------------|------------|-------------------|----------------------|
| _Válido | En desacuerdo | <u>Frecuencia</u> 14 | 53,8 | 53,8 | 53,8 |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 9 | 34,6 | 34,6 | 88,5 |
| | De acuerdo | 3 | 11,5 | 11,5 | 100,0 |
| | Total | 26 | 100,0 | 100,0 | |

5.3 Correlación de variables y dimensiones de la variable 2 (clima laboral)

ENTRE VARIABLES (GESTION INSTITUCIONAL Y CLIMA LABORAL)

Correlaciones Tabla 33

| | | | GESTION INSTITUCION AL | CLIMA LABORAL |
|-------------------------|--------------------------|----------------------------|------------------------------|------------------|
| 3< +2Rho de Spearman | GESTION INSTITUCIONAL | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,244 |
| | | Sig. (bilateral) | | ,231 |
| | | N | 26 | 26 |
| | CLIMA LABORAL | Coeficiente de correlación | ,244 | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,231 | |
| | | N | 26 | 26 |

Interpretación: Según los datos obtenidos existe una correlación positiva entre las variables de gestión institucional y clima laboral, donde: $r = 0,244$ y $p = 0,231$, existe una correlación positiva con nivel significativo débil.

ENTRE GESTION INSTITUCIONAL Y LIDERAZGO

Correlaciones

| | | | GESTION INSTITUCIONAL | Liderazgo |
|-----------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|-----------|
| Rho de Spearman | GESTION INSTITUCIONAL | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,503** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,009 |
| | | N | 26 | 26 |
| | Liderazgo | Coeficiente de correlación | ,503 | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,009 | . |
| | | N | 26 | 26 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación: Según los datos obtenidos existe una correlación positiva regular entre la variable de gestión institucional y la dimensión de liderazgo, donde: $r = 0,503$ y $p = 0,009$, existe una correlación positiva de con nivel significativo.

ENTRE GESTION INSTITUCIONAL Y AMBIENTE DE TRABAJO
Correlaciones

| | | | GESTION INSTITUCIONAL | Ambiente de Trabajo |
|-----------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------|---------------------|
| | | | AL | |
| Rho de Spearman | GESTION INSTITUCIONAL | Coefficiente de correlación | 1,000 | ,139 |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,499 |
| | | N | 26 | 26 |
| | Ambiente de Trabajo | Coefficiente de correlación | ,139 | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,499 | . |
| | | N | 26 | 26 |

Interpretación: Según los datos obtenidos existe una correlación positiva entre la variable de gestión institucional y la dimensión de ambiente de trabajo, donde: $r = 0,139$ y $p = 0,499$, existe una correlación positiva de con nivel significativo bajo.

ENTRE GESTION INSTITUCIONAL Y SATIFACCION
Correlaciones

| | | | GESTION INSTITUCIONAL | Satisfacción |
|-----------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------|--------------|
| Rho de Spearman | GESTION INSTITUCIONAL | Coefficiente de correlación | 1,000 | ,521** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,006 |
| | | N | 26 | 26 |
| | Satisfacción | Coefficiente de correlación | ,521** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,006 | . |
| | | N | 26 | 26 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación

Según los datos obtenidos existe una correlación positiva regular entre la variable de gestión institucional y la dimensión de satisfacción, donde: $r = 0,521$ y $p = 0,006$, existe una correlación con un nivel significativo.

5.4. Contrastación de Hipótesis.

Hipótesis general

H1: Existe una relación entre la Gestión Institucional y el Clima Laboral en la Institución Educativa Francisco Cadenillas Gálvez- Chiguirip -2018.

H0: No existe una relación entre la Gestión Institucional y el Clima laboral en la Institución Educativa Francisco Cadenillas Gálvez- Chiguirip -2018.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la correlación de las variables Gestión Institucional y el Clima Laboral, tenemos un resultado de 0.249, entonces rechazamos la hipótesis nula y optamos por la hipótesis alternativa, es decir que existe una relación positiva débil entre gestión institucional y clima laboral en la Institución Educativa Francisco Cadenillas Gálvez- Chiguirip-2018.

Hipótesis específicas 1

H1: La Gestión Institucional está relacionada directamente con el Liderazgo en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez” Chiguirip - 2018

H0: La Gestión Institucional no está relacionad directamente con el Liderazgo en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez” Chiguirip - 2018

De acuerdo a los resultados obtenidos en la correlación de la variable Gestión Institucional y el Liderazgo, tenemos un resultado de 0,503 de correlación, entonces

rechazamos la hipótesis nula y optamos por la hipótesis alternativa, es decir que existe una relación directa entre Gestión Institucional y el Liderazgo en la Institución Educativa Francisco Cadenillas Gálvez- Chiguirip-2018.

Hipótesis específicas 2

H1: Existe una relación positiva entre la Gestión Institucional y el Ambiente de Trabajo en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez” Chiguirip - 2018

H0: No existe una relación positiva entre la Gestión Institucional y el Ambiente de Trabajo en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez” Chiguirip - 2018

De acuerdo a los resultados obtenidos en la correlación de la variable Gestión Institucional y Ambiente de Trabajo, tenemos un resultado de 0,139 de correlación, entonces rechazamos la hipótesis nula y optamos por la hipótesis alternativa, es decir que existe una relación positiva débil entre Gestión Institucional y el Ambiente de Trabajo en la Institución Educativa Francisco Cadenillas Gálvez- Chiguirip-2018.

Hipótesis específicas 3

H1: Existe una relación significativa entre la Gestión Institucional y la Satisfacción en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez” Chiguirip – 2018

H0. No existe Existe una relación significativa entre la Gestión Institucional y la Satisfacción en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez” Chiguirip – 2018

De acuerdo a los resultados obtenidos en la correlación de la variable Gestión Institucional y la Satisfacción, tenemos un resultado de 0,521 de correlación, entonces rechazamos la hipótesis nula y optamos por la hipótesis alternativa, es decir que existe

una relación directa fuerte entre Gestión Institucional y el Ambiente de Trabajo en la Institución Educativa Francisco Cadenillas Gálvez- Chiguirip-2018.

5.5. Discusión de resultados

Para el presente trabajo de investigación, en base a los resultados obtenidos existe una relación positiva entre la gestión institucional y clima laboral en la institución educativa Francisco Cadenillas Gálvez – Chiguirip, los resultados obtenidos son relacionadas con las variables de la investigación. (Rojas 2018 y Ayala 2018); donde Rojas concreta que las variables de su investigación se relacionan de manera directa y significativa, lo cual concluye que a mejor gestión institucional mejor clima laboral, para Ayala en su investigación se relaciona significativamente, concretando que a buena gestión institucional le corresponde un buen clima laboral y viceversa.

Por lo tanto, coincidimos con las expresiones de los autores puesto que en el presente trabajo de investigación se tiene como resultado de la prueba estadística una correlación positiva entre la gestión institucional y clima laboral, lo que indica a que a mejor gestión le corresponde un mejor clima laboral.

Según Morales, (2016). Influencia del Liderazgo Directivo en el Clima Organizacional de dos Centros Educativos pertenecientes a una cadena de jardines infantiles y salas cunas de la región metropolitana – Tesis para optar el grado académico de magíster en ciencias de la educación, mención dirección y liderazgo educacional – Chile.

Se concluye que un estilo de liderazgo democrático influye positivamente en el clima de ambas organizaciones educativas, y desde esta perspectiva se sugiere seguir potenciando este modelo de liderazgo, ya que contribuye a generar satisfactoriamente, un clima propicio para el buen desempeño de sus miembros.

Para el presente trabajo de investigación se relaciona con la dimensión 1 (Liderazgo) del clima laboral en la institución educativa Francisco Cadenillas Gálvez – Chiguirip, donde esta dimensión se analiza con todos sus indicadores que representa una escala de medida a la percepción que tiene el personal respecto al liderazgo, de tal modo podemos concretar que el personal de la institución no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo con las acciones que realiza los directivos en la institución, ya que esto significa el nivel de liderazgo influye moderadamente en la institución educativa Francisco Cadenillas Gálvez – Chiguirip. Por lo tanto, hay poca coincidencia, ya que en la presente investigación el personal institucional muestra su indiferencia con el liderazgo en la institución educativa y para el autor citado el liderazgo es influyente para mejorar el clima laboral. Sin embargo, existe coherencia con el liderazgo según (Paredes 2015)

Rodriguez, (2015). “Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el ministerio de coordinación de desarrollo social”. Tesis para optar el grado de magister en recursos humanos – Universidad de las Fuerzas Armadas – Ecuador.

Concluye que el clima laboral en el ministerio de coordinación de desarrollo social es percibido de forma positiva por sus miembros; Sin embargo, hay aspectos que fortalecen como son: La implementación de una gestión organizacional todo nivel; y, el diseño e implementación de un plan de beneficios y recompensas que retribuyan la excelencia en el desempeño de las actividades de las y los servidores, las cuales puedan relacionarse con oportunidades de desarrollo profesional.

Para el presente trabajo de investigación se relaciona con la variable 2 clima laboral en la institución educativa Francisco Cadenillas Gálvez – Chiguirip, donde esta variable se analiza con todas sus 3 dimensiones (liderazgo, ambiente de trabajo y

satisfacción), concluyendo a la variable clima laboral respecto a sus dimensiones, según la validación de datos se concreta una tendencia desfavorable la variable, esto quiere decir que en la institución educativa no existe un buen clima laboral, mientras para la investigación según el autor Concluye que el clima laboral en el ministerio de coordinación de desarrollo social es percibido de forma positiva por sus miembros.

Rojas, (2018). Gestión institucional y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04 - Callao 2018, tesis para optar el grado académico de Maestra en Gestión Pública - Universidad Cesar Vallejo. En su trabajo de investigación concluye en lo siguiente.

Según los resultados existe una relación directa y significativa entre la gestión institucional y el clima laboral según docentes en las Instituciones Educativas de la Red 04 - Callao 2018 con un resultado de la prueba de Spearman de 0.721 de correlación y $p = 0.000 < 0.05$, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación. Por tanto, a mejor gestión institucional mejor clima laboral. En la presente investigación analizamos entre la variable 1 gestión institucional y la variable 2 clima laboral, logrando obtener un resultado que ambas variables tiene un valor promedio de 2.8 respecto a sus dimensiones, que significa que si existe una relación significativa de forma directa en un nivel moderado en la gestión institucional y clima laboral en la institución educativa Francisco Cadenillas Gálvez – Chiguirip. Entonces podemos decir que en la investigación anterior según el autor concluye que existe una relación directa y significativa entre la gestión institucional y el clima laboral según docentes en las Instituciones Educativas de la Red 04 - Callao 2018, por lo que coincidimos con el autor que a mejor gestión mejor clima laboral.

Troncos, (2018). Relación entre la Gestión Institucional y la Cultura Organizacional en la Institución Educativa 40631 Juan Pablo II, Jose Luis Bustamante y Rivero, Arequipa 2017 – Tesis para optar el grado académico de Maestra en Ciencias. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.

Concluye en lo siguiente.

Con respecto a la variable gestión institucional de la Institución Educativa Juan Pablo II José Luis Bustamante Y Rivero Arequipa, los resultados evidenciaron que tiene una tendencia regular.

Para el presente trabajo de investigación analizamos con la variable1 gestión institucional en la institución educativa Francisco cadenillas Gálvez – Chiguirip, concluyendo a la variable de gestión institucional respecto a sus dimensiones, representa un valor promedio de 2.8 de escala de medida, significa que en la gestión institucional existe una tendencia moderada , por lo que existe coherencia con la investigación anterior por parte del autor considera que a la variable gestión institucional de la Institución Educativa Juan Pablo II José Luis Bustamante Y Rivero Arequipa, los resultados evidenciaron que tiene una tendencia regular. Sin embargo, también coincidimos con el autor López 2004, que la gestión institucional busca garantizar una buena marcha institucional de manera significativa.

Silva, (2015). Clima Institucional y su Relación con la Gestión Educativa de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca. 2015 – Tesis para optar el grado de maestro en Ciencias – Universidad Nacional de Cajamarca.

De acuerdo al estudio realizado podemos llegar a las siguientes conclusiones.

1. La presencia de liderazgo directivo en la Institución Educativa “San Miguel” se relaciona significativamente con el 59% con la gestión educativa, de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca. Los resultados explican de manera general y según el personal docente administrativo y de servicio, que el estilo de liderazgo es el más adecuado para el desarrollo de la gestión. Siendo la correlación moderadamente significativa.

Para el presente trabajo de investigación se relaciona con la dimensión 1 (Liderazgo) del clima laboral en la institución educativa Francisco Cadenillas Gálvez – Chiguirip, donde esta dimensión se analiza con todos sus indicadores que representa una escala de medida a la percepción que tiene el personal laboral respecto al liderazgo, de tal modo podemos concretar que el personal de la institución no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo con las acciones que realiza los directivos en la institución, ya que esto significa el nivel de liderazgo es moderadamente en la institución educativa Francisco Cadenillas Gálvez – Chiguirip. Sin embargo, existe coherencia el presente trabajo de investigación con el autor citado.

2. La toma de decisiones del personal docente, administrativo y de servicio de la Institución Educativa “San Miguel” se relaciona significativamente con el 66% con la gestión educativa de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel

- Cajamarca. Los resultados explican de manera general y según todo el personal de la institución que los procesos de toma de decisiones en la gestión son los más adecuados para el desarrollo de los objetivos y metas de la institución, siendo la correlación muy buena y significativa.

La toma de decisiones en la institución educativa Francisco Cadenillas Gálvez – Chiguirip refleja un valor promedio de 3.3 que representa un porcentaje 42.3%, expresando que no hay importancia o existe una tendencia regular sobre una decisión tomada por el director.

3.La presencia de comunicación en el personal docente, administrativo y de servicio de la Institución Educativa “San Miguel” influye con el 66% y se relaciona positivamente con la gestión educativa de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca, los resultados explican en forma general y según el personal docentes, administrativo y de servicio que el proceso de comunicación es adecuado para la gestión, en la institución educativa, existiendo una correlación muy buena y significativa.

En cuanto a la comunicación en la Institución Educativa Francisco Cadenillas Gálvez – Chiguirip refleja un valor promedio de 2.9 tomando al mayor porcentaje de 61.5 %, que no están de acuerdo ni en desacuerdo respecto a una buena comunicación, que esto significa que existe una tendencia regular en la comunicación en el ámbito institucional. Por lo tanto, no coincidimos con la comunicación que se presenta en ambos trabajos de investigación.

CONCLUSIONES

Según los datos obtenidos existe una correlación positiva entre las variables de gestión institucional y clima laboral, donde: $r = 0,244$ y $p = 0,231$, existe una correlación positiva con nivel significativo moderado. Esto implica que la Gestión Institucional Influye moderadamente en el Clima Laboral.

Esto se debe a que tenemos en la institución educativa una débil funcionalidad institucional, una deficiente planificación institucional y una débil funcionalidad administrativa que por consiguiente conlleva, a un debilitamiento del liderazgo, malas relaciones de trabajo y baja satisfacción por parte de los trabajadores.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la correlación de la variable Gestión Institucional y el Liderazgo, tenemos un resultado de 0,503 de correlación, es decir que existe una relación directa entre Gestión Institucional y el Liderazgo en la Institución Educativa Francisco Cadenillas Gálvez- Chiguirip-2018.

Sabiendo que la gestión institucional es débil en todas sus dimensionaciones, esto repercute directamente en el liderazgo del directivo, que por consiguiente se muestra una desaprobación de 73.1%.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la correlación de la variable Gestión Institucional y Ambiente de Trabajo, tenemos un resultado de 0,139 de correlación, es decir que existe una relación positiva débil entre Gestión Institucional y el Ambiente de Trabajo en la Institución Educativa Francisco Cadenillas Gálvez- Chiguirip-2018.

Sabiendo que la gestión institucional es débil en todas sus dimensionaciones, esto repercute directamente en el ambiente de trabajo, puesto que la comunicación no es efectiva entre trabajadores, falta de respeto entre trabajadores, existe conflictos entre trabajadores, no existe compañerismo entre trabajadores, y por último existe una gran

tención laboral, sabiendo que estas falencias es responsabilidades de cada individuo, pero esto no escapa a las responsabilidades del directivo, para reducir esa brecha, aplicando diversas estrategias.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la correlación de la variable Gestión Institucional y la Satisfacción, tenemos un resultado de 0,521 de correlación, es decir que existe una relación directa fuerte entre Gestión Institucional y el Ambiente de Trabajo en la Institución Educativa Francisco Cadenillas Gálvez- Chiguirip-2018.

Sabiendo que la gestión institucional es débil en todas sus dimensionaciones, esto repercute directamente en la satisfacción, puesto que el personal no se siente respaldado por parte del directivo, no se siente reconocido como tal por la labor desempeñada, los trabajadores no reciben las capacitaciones para poder desempeñar adecuadamente su labor.

RECOMENDACIONES

Mejoramiento de la gestión institucional y clima laboral de la institución educativa

Francisco Cadenillas Gálvez – Chiguirip

Fundamentación.

1. Existe debilidad en la gestión institucional por las deficiencias de gestión en el ámbito institucional, debido a la débil funcionalidad institucional, a la débil planificación institucional y a la débil funcionalidad administrativa y por consiguiente repercute en el clima laboral el mismo que es bajo, por otro lado, el ambiente de trabajo es considerado de forma moderada y en cuanto a la satisfacción es percibida de manera desfavorable.
2. Sabiendo que el liderazgo del directivo tiene una desaprobación de 73.1%, se plantea talleres de capacitación para directivos.
3. Sabiendo que los trabajadores en su gran mayoría no quieren cumplir el reglamento interno de la institución, se propone talleres de capacitación sobre documentos de gestión.
4. Viendo que el personal no se identifica con su institución, se propone talleres de concientización con expertos en la materia.
5. Sabiendo que el personal no está cumpliendo con sus horarios de trabajo. Se propone reuniones para tratar temas de deberes, derechos y obligaciones de los trabajadores.
6. Sabiendo que el personal no da buen uso de equipos, bienes y servicios de la institución, se recomienda talleres de capacitación sobre el buen uso de equipos, bienes y servicios.

7. Sabiendo que el respeto, las relaciones interpersonales, se ha deteriorado con el incremento de conflictos entre el personal, se propone talleres de capacitación con un profesional en la materia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cabrera R., L. (2017). La comunicación Organizacional Interna y su Relación con el Clima Laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca.
- Chiavenato, I. (1999). Introducción a la teoría general de la administración (5a Ed ed.). McGrawHill.
- Huamán, S. V. (2018). Clima Organizacional y su relación con la Gestión Institucional de la sede Administrativa Ugel Oxapampa – Pasco. Recuperado el 25 de marzo de 2020, de http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/941/1/T026_46654145_M.pdf
- Idrogo V., F. (2018). “El Clima Laboral y su Influencia en el Desempeño Laboral del Administrativo De La Universidad Nacional Autónoma De Chota 2016. Tesis, Universidad Nacional Autónoma de Chota, Cajamarca, Chota. Obtenido de <https://1library.co/document/yj74612y-laboral-influencia-desempeno-personaladministrativo-universidad-nacional-autonoma.html>
- Meléndez Narváez, R. R. (Enero de 2018). Relación entre el Clima Laboral y el Desempeño de los Servidores de la Subsecretaría Administrativa Financiera del Ministerio de Finanzas. Recuperado el 04 de Abril de 2020, de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/12805/1/59269_1.pdf
- Morales Saavedra, E. (Abril de 2016). Influencia del Liderazgo Directivo en el Clima Organizacional. Recuperado el 29 de mes diciembre de 2019, de https://repositorio.uc.cl/xmlui/bitstream/handle/11534/21474/Morales%20Saavedra_Evelyn%20Alejandra.pdf

- Paredes, T. (2015). Relación del clima institucional y la calidad de la gestión, en la Institución Educativa N° 16577, del Centro Poblado Montango distrito Santa Rosa, provincia Jaén. Recuperado el 05 de Mayo de 2020, de <http://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/unc/1607/tesis%20relacion%20del%20clima%20institucional%20y%20la%20calidad%20de%20la%20gestion%20en%20la%20institucion%20educativa%20n%C2%B0.pdf?sequence=1&isallowed=y>
- Representación de UNESCO - PERÚ. (2011). Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas. En UNESCO. Lima, Lince, Perú: Gráfico SAC.
- Rodriguez Guerrero, H. R. (Mayo de 2015). Propuesta de mejora del Clima Laboral Cultura Organizacional en el ministerio de coordinación de desarrollo social. Recuperado el 04 de Abril de 2020, de <https://es.scribd.com/document/416351318/T-ESPE-049607>
- Rodríguez, E. (Enero - Junio de 2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. Educación en Valores, 1(25), 16. Obtenido de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacionenvalores/v1n25/art01.pdf>
- Rojas, M. (05 de Marzo de 2018). Gestión institucional y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04 - Callao. Recuperado el 04 de Abril de 2020, de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/17630>
- Sovero, F. (2013). *Cómo dirigir una Institución Educativa*. AFA, Editores Importadores
- Silva, S. M. (2015). Clima Institucional y su Relación con la Gestión Educativa de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de san miguel - Cajamarca.

Tapiero Vasquez, E., & Garcia Quiroga, B. (2008). La Teoría Neosistémica y el Desarrollo Institucional. *Gestión Educativa*, 11(2), 213-226. Recuperado el 30 de mayo de 2020

Troncos, M. (2018). Relación entre la Gestión Institucional y la Cultura Organizacional en la Institución Educativa 40631 Juan Pablo II. recuperado el 02 de mayo de 2020, <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/8059/EDMtrchm.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Velásquez, F. O. (2019). El Clima Organizacional y su Influencia en la Gestión de los Recursos Humanos en el servicio de Administración Tributaria de Cajamarca (satcaj). Recuperado el 30 de Mayo de 2020, <http://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/unc/2997/el%20clima%20organacional%20y%20su%20influencia%20en%20la%20gesti%20c3%93n%20de%20los%20recursos%20humanos%20en%20el%20servicio%20de%20a.pdf?sequence=1&isallowed=y>

ANEXOS

Matriz de consistencia

| GESTION INSTITUCIONAL Y SU RELACION CON EL CLIMA LABORAL EN LA INSTITUCION EDUCATIVA “FRANCISCO CADENILLAS GALVEZ - CHIGUIRIP” - 2018. | | | | | | | | |
|--|--|---|-----------------------|----------------------------|--|--|--|--|
| Formulación del problema | Objetivos | Hipótesis | Variables | Dimensiones | Indicadores | Instrumento de recolección de datos | Metodología | Población y muestra |
| ¿Qué relación existe entre la Gestión Institucional y el Clima Laboral en la Institución Educativa “¿Francisco Cadenillas Gálvez, Chiguirip” - 2018? | Determinar la Relación entre la Gestión Institucional y el Clima Laboral en la Institución Educativa “Francisco Cadenillas Gálvez”, Chiguirip – 2018 | -Existe una relación significativa entre la gestión institucional y el clima laboral en la institución educativa Francisco Cadenillas Gálvez- Chiguirip -2018 | Gestión Institucional | Gestión IntraInstitucional | <input type="checkbox"/> Organigrama. <input type="checkbox"/> Reglamento Interno. <input type="checkbox"/> Objetivos <input type="checkbox"/> Programar actividades <input type="checkbox"/> Identificación | Encuesta por cuestionario | Diseño de investigación. No experimental de corte transversal. Tipo de investigación. Aplicada. Nivel de investigación. Correlacional. Método de investigación. Inductivo, deductivo, analítico y síntesis. | Población 26 trabajadores Muestra Es la misma que la población, puesto que es muy pequeña. |
| | | | | - Gestión pedagógica | <input type="checkbox"/> Proyecto curricular Institucional. <input type="checkbox"/> Programaciones Curriculares <input type="checkbox"/> Estrategias Didácticas <input type="checkbox"/> Materiales Didácticos Formación integral y calidad | | | |
| | | | | Gestión Administrativa | <input type="checkbox"/> Funciones <input type="checkbox"/> Horarios <input type="checkbox"/> Uso y mantenimiento de materiales educativos <input type="checkbox"/> Recursos económicos <input type="checkbox"/> Capital Humano | | | |
| ¿Cómo es la Gestión Institucional en la Institución Educativa “¿Francisco | Analizar la Gestión Institucional en la Institución Educativa “Francisco | La Gestión Institucional es débil en la Institución Educativa “Francisco | Clima laboral | Liderazgo | <input type="checkbox"/> Dirección <input type="checkbox"/> Motivación <input type="checkbox"/> Toma de decisiones <input type="checkbox"/> Relaciones interpersonales <input type="checkbox"/> Estabilidad de trabajo | Encuesta por cuestionario | | |

| GESTION INSTITUCIONAL Y SU RELACION CON EL CLIMA LABORAL EN LA INSTITUCION EDUCATIVA "FRANCISCO CADENILLAS GALVEZ - CHIGUIRIP" - 2018. | | | | | | | | |
|--|--|--|-----------|---------------------|---|-------------------------------------|---|---------------------|
| Formulación del problema | Objetivos | Hipótesis | Variables | Dimensiones | Indicadores | Instrumento de recolección de datos | Metodología | Población y muestra |
| Cadenillas Gálvez, Chiguirip" - 2018? | Cadenillas Gálvez", Chiguirip – 2018 | Cadenillas Gálvez", Chiguirip – 2018 | | Ambiente de trabajo | <input type="checkbox"/> Comunicación <input type="checkbox"/> Respeto mutuo <input type="checkbox"/> Conflictos <input type="checkbox"/> Compañerismo <input type="checkbox"/> Tensión laboral | | Técnicas e instrumentos. Encuesta - cuestionario | |
| | | | | Satisfacción | <input type="checkbox"/> Capacitación <input type="checkbox"/> Condición laboral <input type="checkbox"/> Remuneración <input type="checkbox"/> Reconocimientos <input type="checkbox"/> Respaldo al trabajar | | | |
| ¿Cómo esta el Clima Laboral en la Institución Educativa "¿Francisco Cadenillas Gálvez, Chiguirip" - 2018? | Describir el Clima Laboral en la Institución Educativa "Francisco Cadenillas Gálvez", Chiguirip – 2018 | El clima laboral es desfavorable en la institución educativa "Francisco Cadenillas Gálvez". Chiguirip – 2018 | | | | | | |

CUESTIONARIO GESTIÓN INSTITUCIONAL

| Casos | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|---|-----------------------|------------|--------------------------------|---------------|--------------------------|
| ¿Qué tan de acuerdo esta con la estructura del organigrama para el buen funcionamiento Institucional? | | X | | | |
| ¿Considera usted que todo el personal desarrolla sus funciones de acorde con el reglamento interno de la Institución? | | | | X | |
| ¿Considera usted que todo el personal de la institución conoce claramente los objetivos a conseguir de la Institución? | | | | X | |
| ¿Está de acuerdo usted que el personal institucional programa su actividad diaria para asumir sus funciones? | | | | X | |
| ¿Qué tan de acuerdo considera usted que el personal se identifica plenamente con la Institucional? | | | X | | |
| ¿Considera usted que el personal de la institución, desarrolla su actividad de acorde al Proyecto Curricular Institucional? | | | | X | |
| ¿Está de acuerdo usted que el personal docente de la institución realiza su función en base a una estructura curricular? | | | | X | |
| ¿Considera usted que el personal docente de la institución, utiliza estrategias didácticas durante el desarrollo de su clase? | | | X | | |
| ¿Cree usted que el personal docente utiliza todos los materiales didácticos disponibles en sus sesiones de aprendizaje? | | | X | | |
| ¿Considera usted que todo el personal institucional es de alta capacidad y de calidad? | | | X | | |
| ¿Crees que existe un alto grado de entrega y desempeño de sus funciones por parte de los trabajadores de la institución? | | | | X | |
| ¿Cree usted que el personal de la institución cumple su tiempo | | X | | | |

| | | | | | |
|---|--|---|---|--|--|
| completo conforme a su condición laboral? | | | | | |
| ¿Considera usted que todo el personal de la institución les da un buen uso y un mantenimiento adecuado a todos los materiales utilizados? | | | X | | |
| ¿Considera usted que existe transparencia de los recursos económicos obtenidos por parte de la Institución? | | | X | | |
| ¿Está de acuerdo usted si es suficiente el personal que cuenta la Institución? | | X | | | |

CUESTIONARIO CLIMA LABORAL

| Casos | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Ni de acuerdo ni en de desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|--|-----------------------|------------|-----------------------------------|---------------|--------------------------|
| ¿Qué tan de acuerdo considera usted al director de la institución, sobre los distintos aspectos de sus funciones? | | | X | | |
| ¿Está de acuerdo usted que el personal de la institución se siente motivado respecto a su trabajo? | | | X | | |
| ¿Considera usted que el personal de la institución tiene importancia sobre toma de decisiones por parte del director? | | X | | | |
| ¿Considera usted si existe una buena relación interpersonal entre todos los trabajadores de la institución? | | | | X | |
| ¿Considera usted que existe estabilidad o permanencia del empleado, respecto a su condición laboral en la institución? | | | | X | |
| ¿Cree usted que existe una buena comunicación o coordinación con el personal de la institución? | | | X | | |
| ¿Está de acuerdo que el personal de la institución muestra el respeto en todo momento en el ámbito institucional? | | | X | | |

| | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|
| ¿Considera usted que no existe rivalidades entre trabajadores dentro de la institución? | | | | X | |
| ¿Estás de acuerdo que existe cooperación o apoyo en momentos de dificultades o difíciles entre compañeros de trabajo? | | X | | | |
| ¿Crees que en tu puesto de trabajo se requiere un mínimo esfuerzo para desarrollar tu laboral? | | | X | | |
| ¿Existe inducción y reforzamiento al personal de la institución para mejorar su nivel de desempeño? | | | X | | |
| ¿Se siente usted satisfecho con su condición laboral en la institución? | | | | | X |
| ¿Se siente satisfecho usted con la contraprestación mensual que percibe en la institución? | | X | | | |
| ¿Está de acuerdo usted con los estímulos que recibe por sus méritos obtenidos en la institución? | | | X | | |
| ¿Considera usted que el director respalda a su personal de trabajo? | | X | | | |

Base de datos según encuestados.

| PREGUNTAS V1. DE GESTION INSTITUCIONAL | | | | | | | | | | | | | | | PREGUNTAS V2. DE CLIMA LABORAL | | | | | | | | | | | | | | |
|--|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| D1 | | | | | D2 | | | | | D3 | | | | | D1 | | | | | D2 | | | | | D3 | | | | |
| P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | P11 | P12 | P13 | P14 | P15 | P16 | P17 | P18 | P19 | P20 | P21 | P22 | P23 | P24 | P25 | P26 | P27 | P28 | P29 | P30 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 |