

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSTGRADO

**Relación entre clima institucional y el desempeño
académico de los docentes de los Centros de Educación
Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín
de Porres**

TESIS

para optar el grado de Magíster en Educación con Mención en Gestión de
la Educación

AUTOR

Julia Saccesa Campos

Lima – Perú

2010

DEDICATORIA

A mis Padres Víctor y Gertrudis quienes me dieron la vida, cariño y amor.

A mis hijos Fredy, Lida, Elsa y Paola.

A mis queridos hermanos Dora, Pedro, Mario y Félix.

A mis lindos nietos Guadalupe, Cielo, Gabriel, Mateo y Leonardo quienes son la alegría de mi existir.

En forma muy especial a mi Alma Mater la UNMSM, por mi formación personal y profesional.

Por último a mi Institución Educativa CEBA 3037 “Gran Amauta”, por acogerme y permitirme mi desempeño y desarrollo profesional.

AGRADECIMIENTOS

A la Dra. Natalia Rodríguez por su apoyo, paciencia y comprensión que dio hacia mi persona durante todo este tiempo.

Al Dr. Segundo Sánchez Sotomayor, por sus consejos y desarrollo de diseños estadísticos.

ESQUEMA

RESUMEN

INTRODUCCION

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	10
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	10
1.1.1 FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA.....	11
1.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
- PROBLEMA GENERAL.....	14
- PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....	15
1.2 OBJETIVOS.....	15
- OBJETIVO GENERAL.....	15
- OBJETIVO ESPECÍFICAS.....	15
1.3 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.....	16
- HIPOTESIS GENERAL.....	16
- HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	16
1.4 IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE VARIABLES	16
1.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	17
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	19
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	19
2.1.1 Antecedentes Bibliográficos.....	20
2.2 BASES TEÓRICAS	26
2.2.1 Teorías Organizacionales y el Clima Organizacional.....	26
2.2.1.1 Teorías Organizacionales	26
2.2.1.2 El Clima Organizacional	31
2.2.2 Metodología para la Medición del Clima Organizacional.....	53
2.2.2.1 Modelo para medir Clima Organizacional.....	53
2.2.2.2 Instrumentos para medir Clima Organizacional.....	55
2.3 DESEMPEÑO ACADÉMICO.....	60
2.3.1 Centro de Educación Básica Alternativa (CEBA)	60
2.3.2 Concepto de Gestión Educativa en la EBA y el CEBA.....	64

INDICE DE CUADROS

Cuadro Nro. 1:	Matriz de Relación para determinación de variables	17
Cuadro Nro. 2:	Modelo Propuesto de Clima Organizacional	60
Cuadro Nro. 3:	CEBAs ubicados en el Distrito de San Martín de Porres	77
Cuadro Nro. 4:	Población CEBAs del Distrito de San Martín de Porres	78
Cuadro Nro. 5:	Población de Directores, Docentes en los CEBAs del Distrito de San Martín de Porres	78
Cuadro Nro. 6:	Población de Alumnos en los CEBAs del Distrito de San Martín de Porres	80
Cuadro Nro. 7:	Criterio y Escala	81
Cuadro Nro. 8:	Estadísticos de Fiabilidad - Docentes	81
Cuadro Nro. 9:	Estadísticos de Fiabilidad - Alumnos	82
Cuadro Nro. 10:	Resumen del modelo	94
Cuadro Nro. 11:	Coefficientes(a)	94
Cuadro Nro. 12:	Correlación - Hipótesis Específica 1	96
Cuadro Nro. 13:	Correlación - Hipótesis Específica 2	97
Cuadro Nro. 14:	Correlación - Hipótesis Específica 3	98
Cuadro Nro. 15:	Relación Dimensiones Clima vs. Desempeño Académico	99
Cuadro Nro. 16:	Resultados Clima Institucional y Desempeño Docente	100

RESUMEN

El desarrollo de la Investigación “ RELACIÓN ENTRE CLIMA INSTITUCIONAL Y EL DESEMPEÑO ACADÉMICO DE LOS DOCENTES DE LOS CENTROS DE EDUCACION BÁSICA ALTERNATIVA (CEBAs) DEL DISTRITO DE SAN MARTÍN DE PORRES “ , fue de Tipo Básico, Diseño No Experimental y de corte transversal.

Se halló, utilizando el Método Estadístico de Regresión y Correlación una Correlación Conjunta de las Dimensiones de la Variable Independiente con la Variable Dependiente Desempeño Académico de 0.768, y un Valor $p < 0.05$, que permite afirmar que existe relación entre el Clima Institucional y el Desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres.

Con el Método Estadístico de Correlación de Pearson, se halló, que existe relación en los Recursos Humanos con el desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres. Existe relación entre las dimensiones Procesos Internos (Valor $p = 0.004$) y Sistemas Abiertos (Valor $p = 0.000$).

Palabras Clave: Clima Institucional, Desempeño Académico

ABSTRACT

The Research Development "RELATIONSHIP BETWEEN CLIMATE AND ACADEMIC INSTITUTION OF TEACHERS OF BASIC EDUCATION CENTER ALTERNATIVE (CEBAS) in the San Martin de Porres", was the base rate, non-experimental and cross-sectional.

We found, using regression analysis and correlation Joint Correlates of the Dimensions of the Independent Variable Dependent Variable 0768 Academic Performance, and a p value <0.05 , which justifies the conclusion that there is a relationship between the Institutional Climate and Performance Academic Teachers of Alternative Basic Education Centres (CEBAS) District of San Martín de Porres.

With the statistical method of Pearson Correlation was found that there is a relationship in Human Resources with Teachers' Academic Performance of Alternative Basic Education Centres (CEBAS) District of San Martín de Porres. There is a relation between the internal processes dimension (p value = 0.004) and Open Systems (p value = 0.000).

Keywords: Climate And Academic Institution, Teachers Of Basic.

INTRODUCCIÓN

La Teoría de la Administración, en su contexto histórico, trata de explicar los modos como los investigadores han conceptualizado y operacionalizado a las organizaciones, según sus paradigmas, logrando determinar una mejor relación entre administración y la percepción de los gerentes y trabajadores sobre el ambiente en la cual se desarrollan, denominado clima organizacional.

Esta relación que se da en lo empresarial, también se da en lo educacional, pues el Clima Institucional es uno de los factores determinantes que influye en el comportamiento de los miembros de la educación, condicionan los niveles de motivación laboral, el rendimiento profesional, y debe permitir conocer o medir los objetivos a lograr.

La investigación ha tenido como objetivo el proporcionar a la Institución Educativa una información válida sobre las relaciones humanas, medición mediante el Clima Institucional y su relación con el desempeño académico de los docentes de los CEBA's del Distrito de San Martín de Porres. Para su desarrollo se ha estructurado en capítulos.

En el Capítulo I trata sobre el problema de investigación. El Capítulo II, sobre el Marco Teórico, el Capítulo III, La Metodología, y el Capítulo IV, Trabajo de campo y proceso de contraste y de Hipótesis, Análisis de la Encuesta, de la cual se derivan las Conclusiones y Recomendaciones. Finalmente, se presentan la Bibliografía, Anexos, Juicio de Expertos y Validación Estadística.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En estos tiempos modernos donde imperan el paradigma de la globalización y el avance científico y tecnológico en punta, la humanidad entera ha sufrido cambios muy sustanciales en los aspectos: económico, político y social; generando problemas en países en vías de desarrollo; así afectando a la educación en general, dando lugar a muchos paradigmas de reformas educativas y la intervención de otras organizaciones internacionales con miras de mejorar la calidad educativa.

En nuestro país se hicieron transferencias de tecnologías y corrientes pedagógicas, que no han sido de acuerdo a la realidad de nuestra sociedad que es pluricultural, generando el rechazo en el Magisterio Nacional.

El problema radica en las Instituciones Educativas tal es el caso de los CEBAs del distrito de San Martín de Porres, en la que siempre se observa conflictos entre sus Actores Educativos; generando ruptura en las relaciones humanas, que obstaculiza realizar mejoras en busca de la calidad educativa; lo que genera una aparente desorganización en los Centro de Educación Básica Alternativa (CEBAs).

Las Instituciones descentralizadas del Ministerio de Educación como la Dirección Regional Educativa Local (DREL) y las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) casi nunca intervienen en dar la solución a este tipo de problemas en las Instituciones Educativas ya que es responsabilidad de la plana jerárquica de La Institución Educativa. Fernández (1992), plantea que “la gerencia educativa está en manos de personas no calificadas ni preparadas profesionalmente para administrar la dirección de las escuelas básicas” (p.9). Se desprende de lo mencionado una situación perjudicial puesto que los Gerentes Educativos son los encargados de velar por inversión que se haga en educación de un país, alcance los objetivos y metas propuestas.

1.1.1 FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA.

Siendo el Clima Institucional uno de los factores determinantes que influye en el comportamiento de los miembros de la educación a la realidad y que condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, nos permite conocer o medir los objetivos a lograr.

El Clima Institucional, para la Organización CEBA, se define como una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de la organización que: Experimentan sus miembros docentes, estudiantes y padres de familia y de cuyas relaciones deben influir en su comportamiento, considerando en sus procesos el cumplimiento de los valores de un conjunto específico de características (o atributos) de la organización CEBA. En toda Institución el trabajo debe implicar un grado de compromiso y el clima, debe ofrecer grandes satisfacciones. El Clima Institucional da lugar a las relaciones sólidas, respetuosas, tolerantes, solidarias, armoniosas; no se ve ni se toca pero tiene una existencia real que afecta todo lo que afecta dentro de una Institución y a su vez el Clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de la institución que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran.

Pero las épocas de cambio requieren en alguna medida también y para ello es necesario que el Director que lidera y exige el cambio sea capaz de asumir esa responsabilidad institucionalmente, y se haga cargo no sólo del reconocimiento en el éxito si no también de la culpa cuando algo fracase. De la misma manera es fundamental que la comunicación del Director llegue de una manera clara,

transparente y respetuosa, algo que daña mucho el clima institucional son las órdenes que no se entienden y la exigencia de cambio no son transparentes para los implicados así mismo, la manera en que se realice la evaluación del desempeño de los alumnos, pero, más aún de los profesores afectarán también al clima institucional.

Una evaluación de profesores que no se apoye en la autoevaluación y en el trabajo conjunto para desarrollar nuevas competencias generalmente generara tensión y desconfianza. Mientras una evaluación que busque dar soporte al profesor, ayudándolo a detectar sus necesidades, dará mucha tranquilidad y abrirá nuevos horizontes para el desarrollo profesional. El Director necesita capacitarse, sobre todo necesita tiempo para reflexionar, sobre lo que hace y pide hacer. Por ello resulta saludable por la capacitación y formación de sus profesores para que se constituyan en un equipo bien engranado que comparta con el complejo liderazgo de una buena escuela¹. En la actualidad los directores deben ser mas concientes de lo que trabajan con y a través de otras personas por tanto deben crear relaciones cercanas y firmes con ellas que permitan una comunicación real. De esta manera se estará construyendo el llamado clima institucional que define el ambiente dentro del cual nos movemos todos hacia el logro de los objetivos. La única forma de darse a conocer y conocer a los otros es estando cerca con una actitud sincera y confianza que la refuerza.

Como aspecto primordial de la presente investigación es proporcionar a La Institución Educativa una información válida sobre la relación entre el Clima Institucional y el desempeño académico de los docentes de los CEBA's del Distrito de San Martín de Porres, en particular logros alcanzados en el potencial humano de La Institución y la parte Administrativa en el proceso educativo, que determine una buena coordinación y participación de los demás estamentos, y refleje en una concepción satisfactoria del trabajo escolar y mantener la unidad en un ambiente acogedor; es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y altamente, participativos y con personal calificado e identificado con la institución porque

¹ G. DE VALENZUELA, Mercedes. *Un Nuevo Director Para Una Nueva Escuela*. Lima. En: II CONGRESO INTERNACIONAL MASTER DE EDUCACION - "Educando en tiempos de cambio". EDITORIAL MASTER LIBROS, 2003.p.4-7

para conseguir una educación de calidad son los recursos humanos, es decir la dirección y los docentes.

La presente investigación se fundamenta por los siguientes aspectos:

Pedagógicos

Muchas investigaciones que se analizan en el contexto de este trabajo, definen la importancia de indagar las características del Clima Organizacional en instituciones educativas a sabiendas de la incidencia que este aspecto puede generar en el desempeño y productividad de sus miembros. De allí que pueden generarse alternativas que pudieren coadyuvar al mejoramiento continuo de la educación en cualquier nivel y modalidad del sistema educativo.

Técnicos

Es necesario e importante que el docente aporte herramientas, originadas de estudios sistemáticos y con el rigor científico necesario, para recuperar la imagen y dignidad del ejercicio docente y de los planteles educativos en los cuales ejercen su labor.

Legales

La Ley Orgánica de Educación, el Reglamento General de La Ley Orgánica de Educación, el Código de Ética Profesional del Colegio son importantes documentos jurídicos que sustentan y justifican una investigación donde se contempla describir y relacionar las variables Clima Institucional y Desempeño Docente en una institución tan importante como los CEBA's del Distrito de San Martín de Porres.

Prácticos

Los resultados de esta investigación, además de que enriquece el estado del arte, la teoría sistematizada de ambas variables, reportará recomendaciones que las autoridades de los "CEBA's" decidirán en qué medida podrán ser vías válidas para aplicar los correctivos a que hubiere lugar para que esta institución siga manteniendo su bien merecida e histórica imagen en el Distrito de San Martín de Porres.

1.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El fin fundamental de la educación es la formación de la conciencia social e histórica en todos y cada uno de los sujetos de la educación. Buena parte de los sistemas educativos han acumulado históricamente un conjunto de definiciones en la formación académica de niños, jóvenes y adultos.

En este quehacer educativo es importante practicar que en toda organización educativa, el director o sus asesores, utilicen el criterio de lograr un Clima Institucional armonioso, que permitiría el mejor desempeño del docente, la gestión u organización del equipo directivo, que determina una buena coordinación y participación de los demás estamentos de la educación. El responsable de la planificación, planeamiento de planes estratégicos y la administración del recurso humano (ARH) es La Dirección de la Institución Educativa.

Se conoce por Ostroff (1993), que uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación, en educación, adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema educativo y su desarrollo.

Los cambios y las innovaciones en gestión en sus diferentes procesos (planificación, organización, dirección y control) son percibidos de un modo particular por las docentes en la organización; ellos se verán afectados y a su vez afectando al clima contingente en la ruta al proceso de cambio.

Por lo mencionado antes el papel de La Dirección es decisivo en el desempeño académico de los docentes, motivado por estas reflexiones es que emprendo el presente estudio de investigación y considero conveniente formular el siguiente problema general:

- PROBLEMA GENERAL:

¿Existe relación entre el Clima Institucional y el Desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres?

- PROBLEMAS ESPECIFICOS:

1.- ¿Cómo se relacionan las Relaciones humanas con el desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres?

2.- ¿Cómo se relacionan los Procesos Internos con el desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres?

3.- ¿Cómo se relacionan los Sistemas Abiertos con el desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres?

1.2 OBJETIVOS

- OBJETIVO GENERAL

Determinar y Evaluar si existe relación entre el Clima Institucional y el Desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres.

- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.- Determinar cómo se relacionan las Relaciones humanas con el desempeño Académico - de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres.

2.- Determinar cómo se relacionan los Procesos Internos con el desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres.

3.- Determinar cómo se relacionan los Sistemas Abiertos con el desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres.

1.3 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

- HIPÓTESIS GENERAL

Existe relación entre el Clima Institucional y el Desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres.

- HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

1.- Existe relación en las Relaciones humanas con el desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres.

2.- Existe relación en los Procesos Internos con el desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres.

3.- Existe relación en los Sistemas Abiertos con el desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres.

1.4. IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE VARIABLES

a) Identificación de variables

Variable Independiente: Clima institucional

Variable Dependiente: Desempeño académico

Variable Interviniente: Nivel socioeconómico

VARIABLE INDEPENDIENTE: CLIMA INSTITUCIONAL

- Por la función que cumple en la hipótesis: Variable independiente
- Por su naturaleza: Variable activa
- Por la posesión de la característica: Variable categórica
- Por el tipo de medición de la variable: Variable cualitativa
- Por el número de valores que adquiere: Variable dicotómica

VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO ACADÉMICO

- Por la función que cumple en la hipótesis: Variable dependiente
- Por su naturaleza: Variable atributiva
- Por la posición de la característica: Variable continua
- Por el tipo de medición de la variable: Variable cuantitativa
- Por el número de valores que adquiere: Variable politómica.

1.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES:

Cuadro Nro. 1: Matriz de Relación para determinación de variables.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	INSTRUMENTOS
V₁ CLIMA INSTITUCIONAL V₂ DESEMPEÑO ACADÉMICO DEL DOCENTE	Relaciones Humanas	- Auto evaluación	1	Cuestionario.
		- Trato	2	
		- Relación interpersonal	3,4	
		- Motivación	5	
	Procesos Internos	- Uso de materiales	6 7, 10	
		- Ambiente laboral		
	Sistemas Abiertos		8	
		- Nuevas estrategias.		
		Objetivos Racionales		
		- Perfil del docente		Cuestionario.

VARIABLE: CLIMA INSTITUCIONAL

1. Definición Conceptual

El Clima Institucional se define como la percepción sobre el ambiente de trabajo que tienen, directa o indirecta, los docentes sobre su Organización.

2. Definición Operativa

El Clima Institucional se define, operativamente mediante las Dimensiones Relaciones Humanas, Procesos Internos y Sistemas Abiertos. La Dimensión Relaciones Humanas analiza el Comportamiento de los docentes dentro del CEBA. La Dimensión Procesos Internos se fundamenta en los controles del sistema de gestión que realizan los directores para un mejor uso de los recursos del CEBA. La Dimensión Sistemas Abiertos, fundamentan la Interacción y adaptación del CEBA con su medio ambiente, contando con un liderazgo e innovaciones a cargo del director como respuesta al comportamiento del mercad educativo.

VARIABLE: DESEMPEÑO ACADÉMICO DE LOS DOCENTES

1. Definición Conceptual

El Desempeño Académico de los Docentes se define conceptualmente como la medida de que tan eficiente y eficaz es cualquier docente para realizar las labores que le corresponden en el CEBA.

2. Definición Operativa

El Desempeño Académico de los Docentes se define, de manera operativa mediante la Dimensión Objetivos Racionales. La Dimensión Objetivos Racionales se fundamenta en los logros de los objetivos de cada docente y la productividad que se logran en el CEBA.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Existen investigaciones realizadas en otras universidades del país y del mundo relacionado con La Cultura y Clima Organizacional relacionadas a la educación y empresas no educativas como el Instituto de Oftalmología (INO) en el Perú; no existen trabajos realizados relacionados con Relación entre Clima Institucional y Desempeño Académico de los Docentes de los CEBAAs del Distrito de San Martín de Porres.

Conocer la cultura de la organización es relevante en el campo del personal que labora en las organizaciones, ella “...potencia aspectos como el de la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación...”, considerando la cita se ha evidenciado comportamientos que reflejan la falta de adaptación al medio laboral por parte de un grupo del personal nombrado y contratados que se encuentran insatisfecho, lo que ha repercutido en los climas de trabajo de las áreas que conforman el INO creando problemas al personal encargado de gerenciar la organización².

² ALVAREZ VALVERDE, Shirley. *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología*. Lima, 2002, 185 h. Trabajo de grado (Comunicación Social). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Letras y Ciencias Humanas. Disponible en catálogo en línea del Sistema de Bibliotecas – SISBIB: <<http://sisbib.unmsm.edu.pe/>>

El planteamiento realizado anteriormente pone de manifiesto la importancia del presente estudio... pretende despertar la reflexión de La Dirección General de la organización, sobre las condiciones laborales, considerando que la cultura y el clima organizacional son factores determinantes en la eficacia administrativa tomando en cuenta además que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga éste de la organización, por lo que la cultura deberá ser desarrollada para lograr un equilibrio entre los grupos y mejorar los climas de trabajo y este punto de equilibrio, permitirá a la organización contar con un personal altamente identificado, capaz de compartir los valores, ritos, creencias, mitos, lenguaje, estilos de comunicación y normativa propia de la organización y por consiguiente desarrollarán climas de trabajo.

Clima Institucional, definitivamente el clima dentro de cada escuela determina mucho de lo que ella es y de lo que para sus alumnos busca. Los estilos de comunicación abren o cierran posibilidades en el desarrollo del perfil de los alumnos también. Una escuela que promueve una comunicación puramente vertical difícilmente logrará la formación de los alumnos, especialmente comunicativos y participativos... Una escuela que no valora la exactitud en su comunicación, cambia los mensajes sin cuidar de mantener una línea clara, o se muestra desorganizada en sus propuestas, transmitirá esa misma cultura a sus alumnos. Esta cultura y este estilo de comunicación tendrá mucho que ver con la formas que el propio director asuma en sus vínculos con los demás miembros.

Pero las épocas de cambio requieren en alguna medida también y para ello es necesario que el Director que lidera y exige el cambio sea capaz de asumir esa responsabilidad institucionalmente, y se haga cargo no solo del reconocimiento en el éxito si no también de la culpa cuando algo fracase.

2.1.1 Antecedentes Bibliográficos:

- a) Juliana Flores Jaime, “**Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del Clima Organizacional.** Tesis para optar el grado de Magister en Maestría en Administración en Mención: Gestión Empresarial, en el año 2007, en La Institución: UNMSM – Perú.

Problema Principal:

¿Cómo la Aplicación de los estímulos organizacionales logra contribuir al mejoramiento del Clima Organizacional?

Objetivo General:

Determinar y Explicar cómo la Aplicación de los estímulos organizacionales logra contribuir al mejoramiento del Clima Organizacional.

Hipótesis General:

La Aplicación de los estímulos organizacionales logra contribuir al mejoramiento del Clima Organizacional.

Resumen:

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización para así alcanzar un mejoramiento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. Esto no ocurre en muchas empresas y de aquí que para llegar a un nivel donde los empleados alcancen todo su potencial productivo y creativo es necesario la aplicación de los estímulos organizacionales en el trabajador mejorando el clima organizacional de la empresa farmacéutica e incrementando la productividad y el rendimiento laboral. Es por este motivo que se desarrolla en una empresa farmacéutica llamada “Corporación Infarmasa S.A”. Los resultados de esta investigación revelan que la percepción de los empleados con respecto al ambiente físico es el adecuado, así mismo que hay una deficiencia en la comunicación, en relación a las expectativas, actitudes y aptitudes del personal, también se concluye que el personal tiene la suficiente autonomía para desarrollar su trabajo y se siente totalmente identificados con la empresa.

Por otro lado recomienda a la empresa establecer programas de higiene laboral tomando en cuenta el ambiente físico del trabajo, la aplicación de ergonomía y la salud ocupacional, también se debe aplicar el desarrollo organizacional orientando a la estructura orgánica funcional, estructura empresarial y procesos industriales.

De igual modo se debe establecer el trabajo en equipo en el que se incluya la cooperación, la asistencia, disciplina y conflicto. El departamento de relaciones humanas debe encargarse del desarrollo, capacitación, evaluación y proyección del personal para garantizar el conocimiento de las metas políticas y procedimiento. De la misma forma, recomienda a la empresa mantener los incentivos monetarios y no monetarios al igual de promover el desarrollo potencial creativo del personal. Así mismo se recomienda desarrollar diversas actividades de la empresa que ayuden al mantenimiento del clima organizacional.

- b) **Carlos Alberto Pulido Cavero “Construcción, validación y aplicación de una prueba que mide el Clima Organizacional de organizaciones empresariales privadas y su aplicación para la psicología de la Salud”.** Tesis para optar el Grado: Maestría en Psicología, en el año 2002, en la Institución: UNMSM – Perú

Problema Principal:

El problema formulado por Pulido es ¿Discrimina la “Prueba de Clima Organizacional de Pulido” las variables Cultura Ad Hoc, Estrategias, Estructura y Sistema de información que están asociadas al clima organizacional en un grupo de organizacionales empresariales privadas?

Objetivo General:

Determinar como la “Prueba de Clima Organizacional de Pulido” las variables Cultura Ad Hoc, Estrategias, Estructura y Sistema de información están asociadas al clima organizacional en un grupo de organizacionales empresariales privadas

Hipótesis General:

La “Prueba de Clima Organizacional de Pulido” las variables Cultura Ad Hoc, Estrategias, Estructura y Sistema de información están asociadas al clima organizacional en un grupo de organizacionales empresariales privadas.

Resumen:

Es una investigación que trata sobre la construcción de un instrumento que mide Clima Organizacional, establece las demarcaciones teóricas del mismo y propone su aplicación en diversas organizaciones. Su aporte científico radica en proponer una prueba validada y que extrapola los datos desde una explicación de carácter organizacional.

Esta prueba mide las categorías del Clima Organizacional en empresas. Se plantea un modelo para el estudio de la cultura organizacional, fundamentado en los diferentes tipos de Clima Organizacional, que consta de cuatro variables: Cultura Ad hoc, estrategias, estructura y sistema de información; las cuales son parte del modelo de transformación organizacional. En el planteamiento del estudio menciona las definiciones de Clima Organizacional de: TOFFER, 1970; SENGE, 1990; SAKAIYA, 1994; IDALBERTO CHIAVANATO (Introducción a la teoría general de la Administración 3era edición); MEGRAW HILL, 1989; R.M HOD GETTS Y S. ALTMAN (Comportamiento de las Organizaciones, 1era edición 1989).

- c) Shirley Yissela Álvarez Velarde, **”La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología”, para optar el Grado Licenciada en Comunicación Social, en el año 2002, en la Institución:**
UNMSM- Perú

Problema Principal:

¿Existe relación entre la cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología?

Objetivo General:

Determinar como se relacionan la cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología.

Hipótesis General:

La cultura y el clima organizacional se relacionan como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología.

Resumen:

En esta investigación se destaca la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal en el sector salud (INO). El objetivo general es analizar la importancia de la cultura y el clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal en el Instituto de Oftalmología, identificando los principales problemas laborales y su influencia en el grado de satisfacción del paciente. Sus objetivos específicos son: definir los términos cultura, clima organizacional y eficacia; identificar los elementos culturales que inciden en la eficacia del personal, entre otros.

La investigación desarrollada pertenece al modelo de estudio prospectivo debido a que se realizó durante un lapso de cuatro meses y fue en el mismo período donde se fueron dando las intervenciones. El diseño fue no experimental de tipo descriptivo-explicativo que permite entender la cultura y clima organizacional que determinan la imagen actual de la institución. Se tomó en cuenta el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento. EL nivel de investigación es descriptivo.

La muestra de la investigación se realizó en dos tipos de públicos: internos (trabajadores) y los externos (pacientes). El universo es de 228 de trabajadores la cual se realizó en el 60% 137 trabajadores. En el público (externo) fue la cantidad de pacientes atendidos en el mes de mayo del año 2000, lo cual es 1302 pacientes y la muestra fue 300 pacientes encuestados.

La recolección de datos en los trabajadores fue sobre la base de un cuestionario modificado de Justo Villafañe, en donde este autor utiliza todos los aspectos del diseño del cuestionario de Likert, el cual se aplica de manera anónima. La relación de datos de los pacientes fue sobre la base de un instrumento cualitativo: una encuesta de ocho preguntas, elaboradas exclusivamente para el levantamiento de información en pacientes del INO. Se aplicó a 303 pacientes.

Entre los resultados obtenidos por la aplicación de instrumentos tenemos que la política administrativa es considerada por el 67.6% como poco resaltante y la frecuencia tuvo un porcentaje mayor en los administrativos, de sexo femenino y de condiciones laboral nombrados. Dos de las principales causas que inciden en el resultado anterior son: la falta de comunicación oportuna (81.8%) y la mala orientación hacia los recursos humanos del INO (57.3%) todos los factores aunados dan como resultado un clima organizacional apropiado.

- d) Sonia Palma Carrillo, publica en la Revista de Investigación en Psicología. Título del artículo “**Motivación y Clima Laboral en personal de Entidades Universitarias**”, en el año 2000, en el Instituto de Investigaciones Psicológicas/UNMSM – Perú.

Problema:

¿De qué manera la Motivación influye en el Clima Laboral en el personal de Entidades Universitarias?

Objetivo:

Determinar de qué manera ¿De qué manera la Motivación influye en el Clima Laboral en el personal de Entidades Universitarias?

Hipótesis:

La Motivación influye en el Clima Laboral en el personal de Entidades Universitarias

Resumen:

Este trabajo estudió la motivación y el clima laboral en trabajadores de instituciones universitarias. La muestra tuvo conformada por 473 trabajadores a tiempo completo entre profesores y empleados administrativos de tres universidades privadas de Lima, Perú. Los instrumentos empleados fueron dos escalas de motivación y clima laboral bajo el enfoque de McClelland y Litwing. La validez y confiabilidad de dichos instrumentos fueron debidamente demostradas. Los datos fueron procesados con el programa del SPSS.

2.2 Bases Teóricas:

2.2.1 Teorías Organizacionales³ y el Clima Organizacional

2.2..1.1 Teorías Organizacionales

La Teoría de la Administración en su contexto histórico, explica los modos como los expertos han conceptualizado a las organizaciones, según sus paradigmas históricos, por lo cual consideramos para determinar una mejor relación entre administración y clima organizacional, de que manera, en el tiempo, han evolucionado los diferentes puntos de vista de las organizaciones. Por ello consideramos, a nuestro criterio, analizar de manera resumida las teorías clásica, neoclásica y moderna sobre las organizaciones.

³ CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. Colombia: Mc Graw Hill, 2000. 699 p.

1) Teoría Clásica

Esta teoría se centra principalmente en las relaciones estructurales dentro de las organizaciones. La teoría clásica comienza con el establecimiento de los ingredientes básicos en cualquier organización y luego estudia como debe estructurarse mejor una organización para alcanzar sus objetivos. Para los clásicos hay cuatro ingredientes básicos en toda organización.

1. **Un sistema de actividades diferenciadas:**

Todas las organizaciones se componen de las actividades y funciones que se llevan a cabo dentro de ellas y de las relaciones entre estas actividades y funciones. Una organización formal surge cuando se unen todas las actividades.

2. **Las personas:**

Aunque las organizaciones se componen de actividades o funciones, son las personas las que ejecutan las tareas y ejercen la autoridad.

3. **Cooperación hacia una meta:**

La cooperación debe existir entre las personas para lograr una unidad de propósito en la consecución de metas comunes.

4. **Autoridad:**

Se establecen por medio de la relación superior – subordinados y dicha autoridad es necesaria para asegurar la cooperación entre las personas que persiguen sus metas.

La teoría clásica tiene el mérito de ofrecer la anatomía estructural de las organizaciones. Se le reconoce como el primer intento de articular la forma y la sustancia de las organizaciones de modo exhaustivo.

2) Teoría Neoclásica

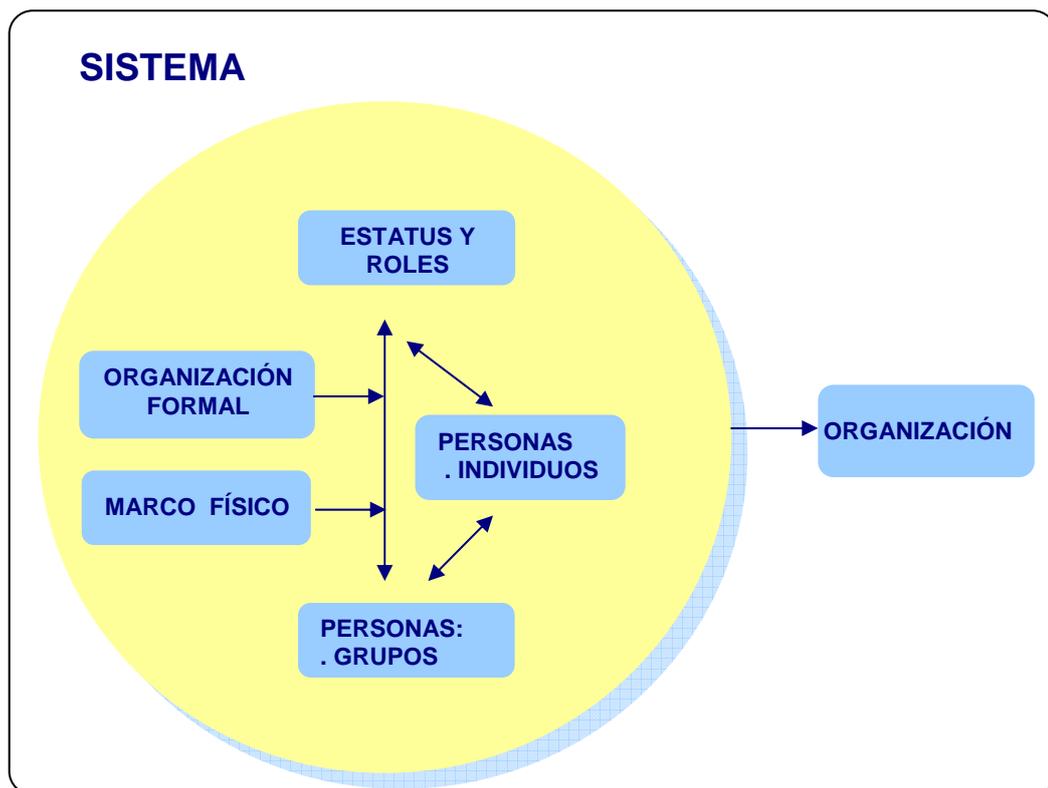
La Teoría Neoclásica nació en la década de los 50 y comienzos de la década del 60. El nombre neoclásico connota una modernización a la teoría clásica. Los neoclásicos apuntaron que si bien la división de trabajo ocasiona una interdependencia

funcional entre las actividades laborales, también las despersonaliza de modo que el sujeto encuentra muy poco significado en estas. Es decir, las personas desarrollan un sentido de alienación en trabajos muy repetitivos, que al final les ocasiona una insatisfacción laboral. Además de esta insatisfacción puede llevar a un descenso en la eficacia causada por una productividad menor y un mayor absentismo.

3) Teoría moderna de la organización

Esta teoría adopta un punto de vista complejo y dinámico de las organizaciones denominado aproximación a los sistemas, el cual tuvo sus orígenes en las ciencias biológicas y se modificó para satisfacer las necesidades de la teoría organizacional. La aproximación a los sistemas considera que una organización existe en una relación interdependiente con su medio.

Figura 1: Teoría de la Organización



FUENTE: Tomado de Alles, Martha, Comportamiento Organizacional, pág. 398
La Teoría Moderna afirma que un Sistema Organizacional se compone de cinco partes:

1. **Individuos:**

Los individuos traen sus propias personalidades, habilidades y actitudes a la organización, lo que influye en que es lo que espera conseguir por participar en el sistema.

2. **Organización formal:**

Está formada por los patrones interrelacionados de los trabajos, que en conjunto establecen la estructura del sistema.

3. **Grupos pequeños:**

Los individuos no trabajan de forma aislada sino que son miembros de grupos pequeños y esto les sirve como medio para facilitar su adaptación dentro del sistema.

4. **Estatus y roles:**

Las diferencias del estatus y rol que existen entre los distintos puestos de una organización, definen la conducta de los individuos dentro del sistema

5. **Marco físico:**

Hace referencia al ambiente físico externo y al nivel de tecnología que caracteriza a la organización. Muchinsky (1994) plantea que la teoría moderna de la organización ofrece un alejamiento radical de las escuelas de pensamiento clásica y neoclásica.

La teoría moderna se fundamenta en la aproximación a los sistemas, la cual analiza a las organizaciones como a cualquier otra forma de organismo vivo. Esta relación Administración y Clima Organizacional se muestra en la Figura 2.

Figura 2: Teorías de la Organización y Clima Organizacional



Fuente: Tomado de Tópicos de Economía, Sánchez S.

2.2.1.2 El Clima Organizacional

El término de Clima organizacional⁴ comenzó a hacerse popular en la década de 1960. **Taguiri** (1968) ofrece varios sinónimos, como atmósfera, condiciones, cultura y ecología.

Por su parte **Forehand y Von Gilmer** (1964) ofrecen una definición más completa: es el “conjunto de características que describen a una organización, proponen las siguientes:

- a. la distinguen de otras organizaciones
- b. son relativamente perdurables a lo largo del tiempo
- c. influyen en el comportamiento de las personas en la organización.

Eligen estas propiedades de definición en un esfuerzo por centrar el análisis en las características de la variación organizacional que se pueden especificar, evaluar e incorporar en la investigación empírica. Sin embargo Tauguiri (1968) lamenta que esta definición todavía conceda excesiva atención a la organización en su conjunto y que no ponga suficiente énfasis en las percepciones individuales de sus integrantes.

Von Haller (1977) reconoció la utilidad de describir las compañías en términos de personalidades humanas. Por tanto se refiere a empresas ascendentes, indiferentes y ambivalentes, creían que, al igual que la cultura, el clima puede evaluarse considerando desde cosas pequeñas hasta grandes: un memorando, el logotipo de la empresa, etc.

Al intentar definir el término Clima, muchos investigadores citan a **Forehand y Von Gilmer (1964)**, cuya definición del clima se refería a su capacidad de distinguir entre organizaciones tras perdurar en el tiempo e influir en el comportamiento de los empleados. Sin embargo, se observó

⁴ FURNHAM, Adrian. *Psicología Organizacional*. El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones. México 2001. University Press.

que el concepto era ambiguo, impreciso y controversial. Los problemas fundamentales en la aclaración conceptual eran en el sentido de si había que considerar el clima en términos de las características *objetivas* (físicas o estructurales) de la organización o de la reacción *subjetiva* (*de percepción*) respecto a la organización.

James y Jones (1974) sugieren que se debe utilizar el término clima psicológico con el fin de destacar que se trata de las interpretaciones cognitivas agregadas de la mano de obra organizacional que surge de la experiencia en la organización y hacer una representación del significado implícito en las características, los acontecimientos y los procesos organizacionales.

Rousseau (1988) elaboró una cronología útil de las definiciones del clima organizacional que permite comparar y contrastar los distintos conceptos.

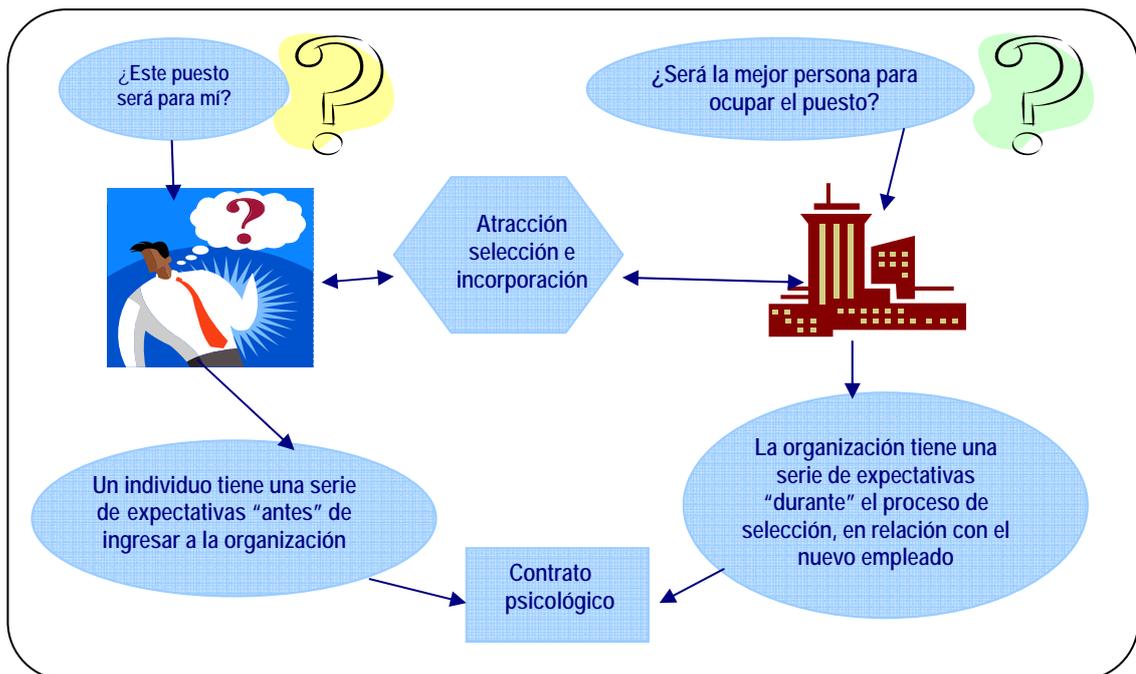
“La falta de límites que diferencien el clima de lo que no es puede suprimir las investigaciones sobre el clima, al hacer que los investigadores se enfoquen ya sea sólo en las percepciones del contexto (que eviten mencionar el concepto de clima, como en el caso de las investigaciones acerca de la motivación y liderazgo) o rechacen su relevancia para el estudio de la organización.

Sin embargo, el clima, como concepto, evidentemente tiene fronteras específicas que lo diferencian de otras características y percepciones. Dos atributos constantes de definición del clima persisten en sus diferentes conceptualizaciones: es una percepción y es descriptivo. Las percepciones son sensaciones o comprensiones que experimenta una persona. Las descripciones son la referencia que hace el individuo de tales sensaciones.

Rousseau, asimismo hizo una diferenciación conceptual entre cuatro tipos de clima

1. Clima psicológico. Es la percepción individual no agregada del ambiente de las personas: la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones, al igual que los ambientes inmediatos o próximos en los que el sujeto es un agente activo.

Figura 3: Contrato Psicológico y Comportamiento Organizacional.



FUENTE: Martha Alles, Comportamiento Organizacional, pág. 408.

2. Clima agregado. Implica las percepciones individuales promediadas en algún nivel formal jerárquico. Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas a alguna unidad identificable de la organización formal y un acuerdo con consenso dentro de la unidad respecto a las percepciones.

3. Climas colectivos. Surge el consenso entre individuos respecto a su percepción de los contextos del comportamiento. Sin embargo, a diferencia del clima agregado, se identifican los climas colectivos tomando las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen resultados parecidos del clima.

Figura 4: Contrato Psicológico y Económico



FUENTE: Martha Alles, Comportamiento Organizacional

Los factores personales, económicos, psicológicos y situacionales se han considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos, pero las conclusiones señalan que los factores personales, como la administración (empleador) y la experiencia laboral (empleado), el tiempo en el puesto actual y la edad explican algunos grupos, mientras que los factores situacionales, como el área funcional, la ubicación y los cambios, explican el de otros grupos.

4. Clima organizacional. El clima refleja la orientación de los miembros de la organización (interior), a diferencia de las categorías analíticas de quienes no pertenecen a la organización (exterior).

Payne (1990) argumenta que el concepto de clima organizacional no es válido, porque las personas en diferentes partes de la organización tienen percepciones radicalmente distintas de la organización y cuando las percepciones se comparten de manera consensual solamente en pequeños grupos, no son representativas del clima organizacional en su conjunto. Por tanto, según **Payne** es posible tener climas departamentales, pero no organizacionales.

Esta confusión de conceptos se ha empeorado con la introducción del concepto de cultura corporativa u organizacional (Schein, 1990). Sin embargo, existen tantos, si problemas asociados con el concepto de cultura corporativa como con el clima corporativo, una forma de cercar, más que superar, los problemas conceptuales consisten en hablar de las *percepciones de los empleados* más que de cultura o clima.

Naturalmente, las percepciones de los empleados son diferentes en una organización como función del nivel jerárquico, el departamento, etc., y tales percepciones influyen, y son influidas, en los comportamientos organizacionales.

El segundo problema teórico mayor tiene que ver con el efecto del clima (o la percepción de los empleados) en el comportamiento organizacional (Figura 5).

Figura 5: PERCEPCION DE LOS COMPONENTES Y RESULTADOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



Fuente: Luc Brunet, "El clima de trabajo en las organizaciones", pag. 40

Dario Rodríguez⁵ dice que el concepto de Clima Organizacional remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, sostiene que el clima de una organización constituye la “personalidad” de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta.

A pesar que el estudio del Clima Organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos de la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Las variables que considera son:

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- Variables estructurales, tales como el tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma. En consecuencia, el clima se refiere a las percepciones compartidas por los

⁵ RODRÍGUEZ MANSILLA, Dario. *Diagnostico Organizacional*. México. Ediciones Alfaomega, 1999. 217 p.

miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. El clima, en esta perspectiva, ha de ser entendida como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional. Estas apreciaciones constituyen una afirmación evaluativa, una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema.

Las características del clima organizacional, hace entender que la experiencia en las organizaciones que tienen los miembros es auto observada por éstos, que la evalúan colectivamente. Esto significa que el clima organizacional es una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional.

El Clima Organizacional se caracteriza entonces, por:

- El clima dice referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización.
- El clima tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- El clima es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de

contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.

- El ausentismo y rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.
- El cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima se estabilice en una nueva configuración.

Por otra parte **Likert**⁶ (1961,1967) sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la *estructura* de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales.

Otro grupo de variables son **intervenientes** y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización.

Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva.

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

⁶ Rodríguez Mansilla, Dario. *Gestión organizacional*. Elementos para su estudio, Universidad Iberoamericana y Plaza y Valdés, México 1996.

Sistema I: Autoritario.

Sistema II: Paternalista.

Sistema III: Consultivo

Sistema IV: Participativo

Por su parte **Litwin y Stringer**⁷, definieron seis variables claves del clima de las organizaciones y las pusieron a prueba en una situación de laboratorio en la que establecieron empresas que se ocuparían de la misma producción y desarrollo de trabajo durante un período de dos semanas.

- **La primera compañía** se estableció de acuerdo con normas Extremadamente autoritarias, la comunicación era por escrito, los empleos estaban bien definidos, todas las decisiones las tomaba el presidente, y quedaba escaso margen para la iniciativa de los demás.
- **La segunda compañía** de acuerdo con líneas amistosamente democráticas, destacando relaciones laborales amistosas, cálidas más que el cumplir una tarea o la organización formal. Se alentó a las personas para que hablaran y jugaran, y se confrontaron las cuestiones interpersonales en reuniones cotidianas por grupos. El presidente estaba siempre disponible para todos los empleados y los estimulaba para que le presentaran sus problemas.
- **La tercera compañía** se proyectó para un clima de logro. El presidente formulaba objetivos en colaboración con otros ejecutivos, permitía que los grupos fijaran sus procedimientos, establecía sistemas de recompensas para la productividad, y comunicaba constantemente sus expectativas de elevado desempeño, demostrando aprobación por el. Estaba interesado en todo, pero confiaba en que sus empleados podrían tomar decisiones que afectaran su propio trabajo. Colgaba a la vista informes de

⁷ Litwin, G. y Stringer en Kolb, D. *Psicología de las Organizaciones*. México: Prentice Hall. 1980.

adelantos, para que pudiera verlos todos, cada vez que recibía datos de ventas o aceptación de nuevos productos.

El resumir los datos de Litwin y Stringer de alguna manera simplifica en exceso su estudio; sin embargo, fue más agradable el trabajo en el ambiente amistoso y democrático que en el autoritario de otros grupos.

El grupo de logro sobrepasó con mucho a los otros dos, que fueron relativamente parejos en rentabilidad. El clima de logro también completó el experimento con una cantidad mayor de nuevos productos desarrollados y aceptados, respecto de las otras dos compañías. El clima de logro pareció, en términos de rendimiento total, hallarse muy adelantado, probablemente porque estimulaba a las personas a satisfacer sus necesidades de logro en la situación laboral.

La tarea de elaborar un clima de logro en una empresa es muchas veces la de modificar los intereses de la administración y de la avenencia con el poder, ofreciendo cordialidad y apoyo a cada individuo y comunicando metas y normas de la organización, pero sin pretender controlar los medios de alcanzar esas metas.

Stephen P. Robbins⁸, hace un deslinde conceptual entre **Cultura Organizacional** y **Clima Organizacional (Figura 6)**.

La Cultura Organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras.

⁸ STEPHEN P. ROBBINS. *Comportamiento Organizacional*. Décima Edición. PEARSON. Prentice Hall. 2004. 704 p.

FIGURA 6: LA CULTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Martha Alles, Comportamiento Organizacional, pag. 58.

Si se examina con atención, este sistema es un conjunto de características básicas que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización. Esta imagen es la base de los comportamientos de comprensión compartida que tiene los miembros en cuanto a la organización.

La palabra Clima⁹ es un concepto que se sitúa en el mismo nivel que la ecología, el ambiente, el sistema social o la atmósfera. El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional

⁹ BRUNET, Luc, *El Clima de trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México. TRILLAS. 1987.

influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El concepto de clima organizacional, es muy reciente ya que fue introducida por primera vez en psicología industrial u organizacional, por Gellerman, en 1960. Sin embargo, los orígenes teóricos de ese concepto no están siempre claros en las investigaciones. Analizando la documentación sobre este tema, parece que el concepto de clima organizacional está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento que son subyacentes a las investigaciones efectuadas y que jamás se definen claramente.

- *Escuela de Gestalt.* Este enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes).

En el interior de este acercamiento se relacionan dos principios importantes de la percepción del individuo:

- a. Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo.
- b. Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

- *Escuela funcionalista.* Según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Estas dos escuelas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea. Dos investigadores estadounidenses (James y Jones), han circunscrito muy bien la problemática al identificar tres modos diferentes de investigación, no mutuamente excluyentes, del clima organizacional, estas son:

a) A medida múltiple de atributos organizacionales, b) a medida perceptiva de los atributos individuales, y c) a medida perceptiva de los atributos organizacionales.

b) A medida múltiple de atributos organizacionales. Considera el clima como un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras, b) son relativamente estables en el tiempo y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. Bajo este vocablo aparece un reagrupamiento objetivo de los atributos organizacionales que son, una representación de la naturaleza física de la organización. Esta definición se apoya a pesar de todo, sobre bases fácilmente criticables. Ya que las variables por estudiar son generalmente numerosas para analizarlas todas.

c) A medida perceptiva de los atributos individuales. Representa una visión deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y considera, incluso, su grado de satisfacción, con esta perspectiva el individuo percibe el clima organizacional únicamente en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer.

d) A medida perceptiva de los atributos organizacionales. Dentro de esta óptica, el clima está considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definido como una serie de características que: a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades (departamentos) actúan con sus miembros y con la sociedad.

Al clima humano o psicológico de una organización generalmente se le llama clima organizacional. **Las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones.** Mediante la

evaluación de estas percepciones es como se puede analizar la relación entre las características propias de la empresa y el rendimiento que ésta obtiene de sus empleados. Al formar sus percepciones del clima el individuo actúa como un filtrador de información que utiliza la información que viene: a) de los acontecimientos que ocurren alrededor de él, de las características de su organización y b) de sus características personales.

Los instrumentos de medida más frecuentemente utilizados son los cuestionarios, pues corresponden a la naturaleza multidimensional y perceptiva del clima. Por sus dimensiones, estos cuestionarios cubren las variables humanas, estructurales, relacionadas con la tarea y las tecnologías según un cierto grado decreciente importante (escala de Likert.)

La medida perceptiva de los atributos organizacionales sigue siendo la definición más utilizada entre los investigadores, ya que permite medir más fácilmente el clima y es la que respeta mejor la teoría de Lewin que postula la influencia conjunta del medio y de la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento. El aspecto perceptivo incluido en esta definición es de extrema importancia. La percepción del clima organizacional es una función de las características del que la percibe, de las características de la organización y de la interacción de estos dos elementos.

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Esto es muy importante para la toma de decisiones así poder ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Así mismo Chiavenato¹⁰, aporta un concepto, desde una perspectiva diferente. Del concepto de motivación que conduce al de clima organizacional. Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización.

La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota “salud mental”. Una manera de definir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas. Esas características básicas son:

1. Sentirse bien consigo mismas.
2. Sentirse bien con respecto a los demás.
3. Ser capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida.

Esto explica el nombre de clima organizacional dado al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc.

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*. Editorial McGraw Hill, 2001. 721 p.

El concepto de clima organizacional comprende un espacio amplia y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación, “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- a. Perciben o experimentan los miembros de la organización.
- b. Influye en su comportamiento.”

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros.

Teoría del Clima Organizacional de Likert¹¹ :

Para Likert, el comportamiento de los subordinados es causado en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, por sus percepciones. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Los cuatro factores que influyen sobre la percepción individual del clima son:

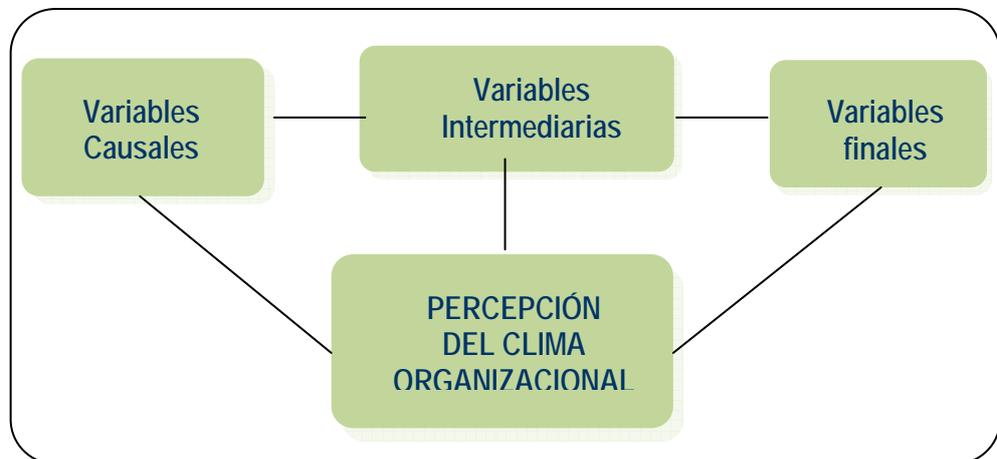
- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
- Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

¹¹ BRUNET, Luc. *El Clima de trabajo en las Organizaciones*. Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México. TRILLAS. 1987.

Hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermedias y las variables finales.

- Las variables causales. Determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene.
- las variables intermedias. Reflejan el estado interno y la salud de una empresa (motivaciones, actitudes, objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y toma de decisiones, etc.)
- Las variables finales. Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos mencionadas. Reflejan los resultados obtenidos por la organización (productividad, los actos, las ganancias, las pérdidas, etc.), estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

Figura 7. Teoría del clima organizacional de Likert.



La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

1. Clima de tipo autoritario:

Sistema I- Autoritarismo explotador.

En el cual la dirección no tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.

Sistema II- Autoritarismo paternalista.

En el cual la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. *La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores.*

2. Clima tipo participativo:

Sistema III- Consultivo.

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores.

Sistema IV – Participación en grupo.

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

Los resultados obtenidos por una organización tales como la productividad, el ausentismo y las tasas de rotación, igual que el rendimiento y la satisfacción de los empleados, influyen sobre la percepción del clima. A este efecto, Likert propone una teoría de análisis y de diagnóstico del sistema organizacional basada sobre una trilogía de variables causales, intermediarias y finales que componen ocho dimensiones y que permiten identificar cuatro tipos de clima diferentes.

Se hace importante señalar el término de *Cultura Organizacional*¹², toda organización crea su propia cultura con sus tabúes, costumbres y usos. La cultura del sistema refleja las normas y valores del sistema formal, así como su reinterpretación en el sistema informal y las disputas internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, las modalidades de comunicación y el ejercicio de la autoridad dentro del sistema.

De la misma manera como la sociedad tiene una herencia cultural, las organizaciones sociales poseen patrones distintos de sentimiento y Creencias colectivos que se transmiten a los nuevos miembros del grupo.

En el estudio de las organizaciones, cultura equivale al modo de vida de la organización en todos sus aspectos: ideas, creencia, costumbres, reglas, técnicas, etc. La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización; el sistema de significados compartidos por todos los miembros, que distingue una organización de las demás; el modo institucionalizado de pensar y actuar de una organización.

Toda cultura se presenta en tres diferentes niveles: artefactos, valores compartidos y presupuestos básicos.

¹² CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Quinta edición. Bogotá : Mac Graw Hill, 1999. 699 p.

1. Artefactos: constituyen el primer nivel de la cultura, el más superficial, visible y perceptible, son los elementos concretos que se ve, oye y siente cuando se encuentra en una organización.
2. Valores compartidos: constituyen los valores destacados que se tornan importantes para las personas, los cuales definen las razones para hacer lo que hacen. Sirven como justificaciones aceptadas por todos los miembros. Los valores son creados originalmente por los fundadores de la organización.
3. Presupuestos básicos: constituyen el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. son las presencias inconscientes, percepciones, sentimientos y presupuestos dominantes en las personas. La cultura prescribe la manera de hacer las cosas en la organización, muchas veces a través de presupuestos no escritos y ni siquiera hablados.

El clima organizacional¹³ positivo y la organización inteligente, La organización inteligente se concretiza como tal cuando genera un *clima organizacional* que favorece una visión positiva del mundo, y vinculaciones sanas, armónicas y productivas entre todos sus miembros. Las raíces del constructo “clima” pueden en contraste en la Teoría del Campo de Kurt Lewin desarrollada a fines de la década de los 30, según la cual el campo dinámico es función del campo psicológico; es decir, de sus sentimientos, deseos, expectativas.

De acuerdo a Lewin, cada persona evalúa e interpreta el contexto específico en que está inmersa formándose de éste un modelo con significados, a partir del cual construye la concepción que tiene de sí misma y del ambiente con el cual interactúa. Según este planteamiento, el ecosistema organizacional, tanto en sus aspectos físicos como las

¹³ CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Quinta edición. Bogotá : Mac Graw Hill, 1999. 699 p.

interacciones y procesos individuales y grupales que se dan en su interior, facilita o inhibe los aprendizajes y la productividad.

Estudios de grupos con climas creados experimentalmente permitieron a Lewin y colaboradores concluir que las diferencias en el comportamiento observado son atribuibles más a sus “atmósferas o climas” que a las características constantes de estos grupos.

La acción sinérgica de la inteligencia emocional y del clima organizacional positivo en la determinación de la calidad de vida personal y organizacional. La solución a las deficiencias de las organizaciones asociativas por supuesto no está exclusivamente en la inteligencia emocional, pero este concepto puede ser un instrumento de referencia útil para apoyarse en la realización de los cambios necesarios.

Sin embargo, aun cuando las organizaciones consideren en forma prioritaria la capitalización emocional, es preciso avanzar aún más en la elevación de la calidad de su visión y misión en el siglo XXI. Clima Organizacional, definido como las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

2.2.2 Metodología para la Medición del Clima Organizacional¹⁴

2.2.2.1 Modelo para medir Clima Organizacional

La medición y análisis de clima organizacional implica, en primera instancia, definir el Modelo Teórico a utilizar. Este permite precisar los objetivos y determinar las variables que resultan de tal modelo; además, explicar los aspectos básicos en que se fundamenta el modelo teórico, construir la herramienta (encuesta), proponer un sistema para la recolección de datos y precisar el manejo que se va a dar a la información obtenida mediante la encuesta y de esta forma analizar e interpretar los resultados. La información que se obtiene mediante la aplicación de la encuesta debe ser de calidad, pues significa la importancia de su confiabilidad; por ello, es vital tener presente la forma como se aplica.

La medición y el análisis del clima organizacional puede hacerse desde diferentes perspectivas: desde grupos pequeños que pueden corresponder a un área de trabajo o a una pequeña empresa, hasta la totalidad de la empresa. Así mismo, la información podrá congregarse por grupos de empresas pertenecientes a sectores particulares, teniendo en cuenta que cada unidad de análisis es diferente con relación a sus similares y cada clima puede ser diferente.

La medición y análisis del clima organizacional es un insumo básico para definir intervenciones concretas orientadas a su mejoramiento. Por tal razón, esta actividad debe realizarse con una periodicidad que a partir de la comparación permita observar y analizar los cambios del mismo. Esto significa que las organizaciones deben hacer esfuerzos por utilizar la misma herramienta en el tiempo. No es comparable el uso de herramientas diferentes, puesto que el modelo teórico que sustenta la herramienta es diferente en su tipología o en su dimensión debido a la variedad de propuestas al respecto.

El punto de partida es el individuo, él es la fuente primaria de información debido a la percepción que tiene del clima de la organización sobre aquellos

¹⁴ BRUNET, Luc, *El Clima de trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México. TRILLAS. 1987

aspectos referidos en la encuesta que corresponde al modelo propuesto por los investigadores, consultores y/o área de gestión humana. En este propósito, es importante tener en cuenta la posibilidad de hacer un censo (que involucra el total de personas) o, en su defecto, seleccionar una muestra representativa teniendo en cuenta los procedimientos estadísticos que determinen el margen de error sobre la información obtenida.

Es deseable aplicar la encuesta a toda la población y solamente en casos especiales (por ejemplo, el tamaño, el tiempo de recolección de información o dificultades en la aplicación de la encuesta debido a horarios) acudir al muestreo. Los datos se obtienen a nivel individual y mediante la agregación se consigue inferencias en un nivel superior, como la organización y/o un sector de ella.

El clima de la organización y/o del sector empresarial es el resultado de agrupar las percepciones individuales. Estas pueden ser de personas que comparten espacios físicos en el trabajo, el mismo jefe o la misma unidad de trabajo. Medir el clima permite construir modelos sobre el significado psicológico que los individuos identifican en el trabajo y que comparten tal percepción del ambiente del mismo (grupos informales, miembros de los sindicatos, entre otros).

De esta forma, en una organización existen diferentes climas que corresponden a cada unidad de análisis: grupos formales o informales, áreas en las que se encuentra organizado el trabajo y la empresa total. En este orden de ideas, el análisis del clima total enmarca a la organización como un sistema, que a su vez tienen diferentes subsistemas, cada uno de ellos con su clima particular. Butterfield (1978) se refiere al clima como una propiedad de los subsistemas, el cual es independiente del clima de otros subsistemas organizacionales.

Puede concluirse que en la medición del clima organizacional los autores han hecho uso preferentemente de la técnica primaria del cuestionario en la modalidad de encuesta. James y Sells (1981) señalan como beneficios del uso del cuestionario la posibilidad de obtener información directa de las personas de la organización; estandarizar la información sobre las variables y preguntas es fácil y permite agilidad; por último, se obtiene datos e información suficiente referida al universo de investigación.

2.2.2.2 Instrumentos para medir Clima Organizacional

Como se expresó anteriormente, debe existir coherencia entre el modelo teórico propuesto sobre el concepto de clima organizacional y el instrumento que se emplea en este propósito. Tal situación permite entender la **diversidad de modelos** y, en consecuencia, de instrumentos para medir el clima organizacional.

Algunos autores entienden el clima organizacional en el contexto de sus dimensiones; otros, en su tipología. **Silva** presenta diferentes instrumentos para este propósito (1992, pp. 217 y ss).

Litwin y Stringer (1967) desarrollaron un cuestionario de carácter experimental con el fin de identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización. Está fundamentado en la Teoría de Motivación de McClelland y Atkinson. Las dimensiones que utilizaron son: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad-lealtad. El cuestionario tiene 50 ítems, con escala de rangos que va desde "completamente de acuerdo" hasta "completamente en desacuerdo".

Friedlander y Margulies (1969) consideran el clima como un fenómeno de carácter social e interpersonal, donde el factor social influye en el proceso y desempeño de las tareas por parte de los individuos. Proponen ocho dimensiones que abarcan aspectos tales como desconexión del grupo con la tarea, satisfacción de necesidades y relación con la tarea, rutinas, ambiente de trabajo, satisfacción en las relaciones interpersonales, suspensión, comunicación, confianza e impulso, ejemplo de los directivos y orientación al riesgo, calidad de las relaciones entre jefes y subordinados. El cuestionario tiene 64 ítems en una escala de 7 que va desde "completamente de acuerdo" hasta "completamente en desacuerdo".

Bowers y Taylor (1972) desarrollan un cuestionario con el fin de medir las características y atributos de la organización, analizando factores importantes como el liderazgo, clima organizacional y satisfacción. Las dimensiones utilizadas son: apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones.

Las dimensiones utilizadas por **Pritchard y Karasick** (1973) son: autonomía, conflicto contra cooperación, relaciones sociales, estructura organizacional, nivel de recompensa, relación o dependencia entre rendimiento y remuneración, motivación para el rendimiento, polarización del estatus, flexibilidad e innovación, centralización de las decisiones y apoyo. Establecen 5 ítems para cada una de ellas, utilizando una escala de 6 opciones de respuesta que van desde "nunca es verdad" hasta "siempre es verdad".

Lawler, Hall y Oldham (1974); **Newman** (1976); **James y Sells** (1981) y **Prakasam** (1986) definen su propio instrumento haciendo explícitas las dimensiones y los respectivos ítems para cada uno de ellos. La variedad de instrumentos que proponen, soportados en el marco teórico que cada uno de ellos emplea, es ilustrativa.

Otros autores desarrollan cuestionarios que enfatizan aspectos particulares influyentes en las percepciones de las personas: **Sohar** (1980) mide el clima de seguridad; **Táylor** (1972) la creatividad de las personas de la organización; **Falcione** (1978) la satisfacción y las percepciones de los individuos con relación a la comunicación, la supervisión y el control; **Dastmalchian** (1989) evalúa el clima de relaciones industriales como un elemento que forma parte del clima organizacional.

En Colombia se ha trabajado con el modelo inspirado en la teoría de **Rensis Likert**; esto es, se considera que el clima organizacional es producto de los estilos de dirección y que está relacionado con los variables objetivos, procesos de liderazgo, comunicaciones, toma de decisiones, control, relaciones interpersonales, motivación, capacitación y entrenamiento. La relación de las ocho variables planteadas se hace en los estilos de dirección, en una escala que per-

mite obtener perfiles de la organización, a partir de los cuales es posible inferir el clima e identificar los aspectos fuertes y débiles sobre los cuales pueden orientarse estrategias de cambio.

En 1977, **John Sudarsky**, profesor de la Universidad de los Andes, desarrolló en Colombia un instrumento de diagnóstico del clima organizacional llamado TECLA, el cual se fundamenta en la teoría de la motivación en el esquema presentado por David McClelland y J. Atkinson (en él se identifican las necesidades de afiliación, poder y logro) y las variables definidas por Litwin y logro consideradas como dimensiones del clima organizacional (conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad organizacional, espíritu de grupo, seguridad y salario). La aplicación del instrumento ha tenido éxito en las organizaciones colombianas, pues ha permitido obtener perfiles de identificación del clima. El TECLA ha sido aplicado en ocho organizaciones en Bogotá (Sudarsky, 1978). Partiendo de un modelo teórico diferente a los cuestionarios de Likert, el TECLA es uno de los modelos aplicados por estudiantes y consultores en el medio colombiano.

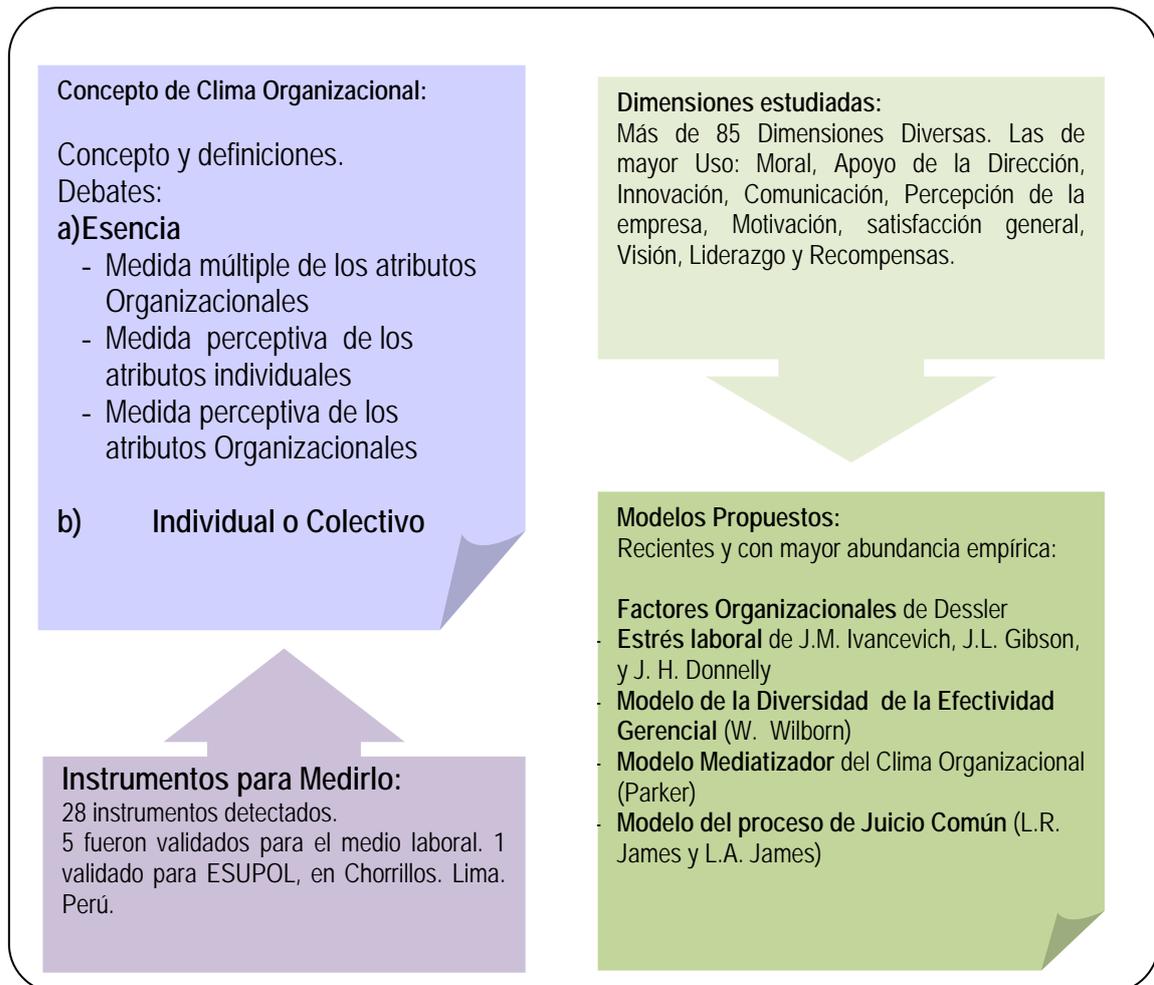
El **IMCOC** fue formulado en 1980 como resultado de trabajos de grado de estudiantes de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad del Rosario. Se construye tomando como referencia el modelo teórico de las relaciones humanas. Su diseño tiene en cuenta aspectos desarrollados por autores como Elton Mayo, Kurt Lewin, Simon Schein, Mc. Gregor, Likert, Maslow, Herzberg, Argyris y Bennis. Haciendo un análisis comparativo, el IMCOC difiere de otros instrumentos no solo en su fundamento teórico, sino también en sus aspectos formales.

Sampieri, H¹⁵ es el encargado de modelar el Clima Organizacional, y lo desarrolla de manera sencilla y muy explicativa, además de fundamentarse en la evidencia empírica de más de 100 muestras de empresas de varios países (ver Figura 8). Sampieri considera en su Modelo, las percepciones sobre las variables o dimensiones del clima (trabajo, rol, líder o superior, grupo de trabajo

¹⁵ HERNÁNDEZ, Sampieri. *Metodología de la investigación*, 5ta Edición Mac Graw Hill, México. 2010.

y elementos de la organización, como lo sería la estructura) influyen en la motivación y el desempeño, pero con la mediación de las actitudes hacia el trabajo (satisfacción en el trabajo, involucramiento en el trabajo y el compromiso con la empresa o institución).

Figura 8 : Modelos de Clima Organizacional según Hernández



Fuente: Sampieri H. (2010), Diagrama elaborado por Julia Sacca

Sampieri considera la existencia de dos niveles de variables Intervinientes: las del clima y las actitudes hacia el trabajo. Por ello, a su Modelo se le denomina como “**Modelo de dos Niveles**”. Para el diagnóstico del clima de un Caso de Organización en particular, Sampieri recomienda que se tenga que medir las variables del modelo y el análisis debería producir una estructura similar. Y si el caso se sustenta en dos modelos o estructuras comparativas la presentación de resultados se realiza por fases del estudio de caso.

Por ejemplo, **si evaluamos a una Organización Educativa** mediante un método cualitativo, podemos presentar los resultados por etapas:

- 1 - Inmersión en el caso y contexto.
2. - Recolección inicial de los datos: primeras entrevistas.

Percepciones psicológicas del clima:

- Trabajo Docente
- Papel del Director
- Líder
- Grupos de trabajo
- Institución educativa

Actitudes hacia el trabajo docente:

- Satisfacción en el trabajo
- Involucramiento en el trabajo
- Compromiso con el trabajo

Patterson G. Malcolm¹⁶ y Otros investigadores, Validaron un Instrumento para determinar el clima Organizacional, según el Desempeño Gerencial, productividad y las innovaciones, determinaron tres dimensiones para la variable Clima Organizacional : **Enfoque de las Relaciones Humanas, Enfoque de los Procesos Internos y el Enfoque de Sistemas- Abierto, enfatizando la interacción y adaptación de la organización al entorno.**

Para la Variable Dependiente Desempeño Académico se utilizó la Dimensión Enfoque de Objetivos Racionales, la cual pone énfasis en la eficiencia, eficacia, calidad y productividad. Este instrumento fue también estudiado y analizado por los investigadores de la ESAN, y por Miguel Chacin, investigador Venezolano, el cual adaptó y aplicó para determinar el Clima en el desempeño de los Comisarios de Lima Metropolitana.

¹⁶ G. MALCOLM, Patterson. *Validación Instrumento: Clima Organizacional*. Journal of Organizational Behavior. Pags.2005.p 379-408.

Cuadro Nro. 2: Modelo Propuesto de Clima Organizacional

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p><u>V. Independiente:</u> -Clima Institucional</p>	<p>-Relaciones Humanas.</p> <p>- Procesos Internos.</p> <p>- Sistemas Abiertos</p>	<p>- Autonomía -Integración. -Involucramiento. -Supervisión. -Capacitación.</p> <p>-Formalización.</p> <p>-Innovación. -Flexibilidad.</p>
<p><u>V. Dependiente:</u> -Desempeño Académico de los docentes</p>	<p>-Objetivos Racionales</p>	<p>-Claridad en Objetivo organizacional. - Calidad de Servicio.</p>

Patterson considera que una Medida Apropia para la percepción del Clima Organizacional debe estar entre 0.69 a 0.85 (Promedio de 2.76 a 3.40). James¹⁷, 1982, sugiere un puntaje de 0.70 ó más, en la percepción de un Buen Clima Organizacional. Para Ostroff¹⁸ (1993), considera que una aceptable consistencia interna y de confiabilidad del instrumento debe “producir una Mediana de 0.87”

2.3 DESEMPEÑO ACADÉMICO

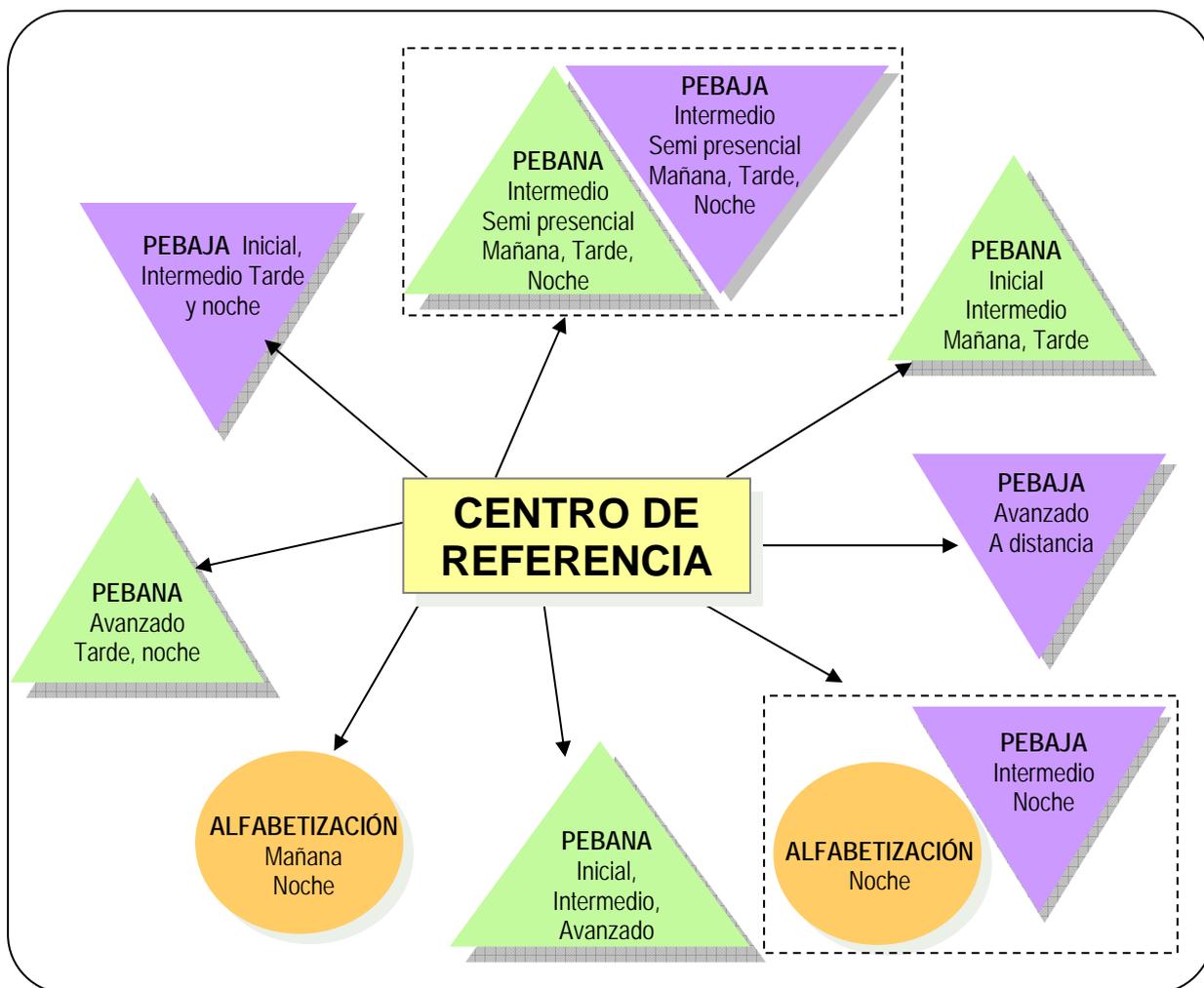
2.3.1 Centro de Educación Básica Alternativa (CEBA)

El 2005 se inicia un proceso de institucionalización de la Educación Básica Alternativa con la puesta en marcha de 40 Centros de Educación Básica Alternativa - CEBA – experimentales.

¹⁵ REDDIN, William. *Cuadernos de Management*. No 121, 2004.pág.78.

El CEBA es una Institución Educativa constituida por un centro de referencia y un conjunto de programas de la modalidad que se brindan en diversos turnos, bajo diversas formas de atención y en diversos espacios dentro de un ámbito determinado de acuerdo a la demanda existente, e acuerdo a su situación laboral y los tiempos de los que dispone los estudiantes.

Figura 9 : CEBA: Constitución y Modalidad



Fuente: Desarrollo Institucional de los Centros de Educación Básica Alternativa, Adaptación: Julia Sacca

A estos programas los estamos llamando periféricos y su presencia en EL Centro de Referencia está en función de la demanda existente:

- a. **PEBANA:** Programa de Educación Básica Alternativa de Niños y Adolescentes. Atiende a niños y adolescentes de 9 a 18 años.

b. PEBAJA: Programa de Educación Básica Alternativa de Jóvenes y Adultos.
Atiende a jóvenes y adultos de 18 a más años de edad.

c. Alfabetización: Atiende a personas mayores de 15 a más años de edad.

Está dirigido a personas que:

- No se insertaron oportunamente en el Sistema Educativo.
- No pudieron culminar su Educación Básica.
- Requieren compatibilizar el estudio y el trabajo.
- Han egresado del Programa de Alfabetización y desean continuar sus estudios.

Así mismo el CEBA debe contar con las siguientes características:

- **Ofertar servicios educativos flexibles** en sus horarios, formas de atención, que permitan a los estudiantes ingresar y desplazarse en la EBA, según sus intereses y niveles de aprendizaje, posibilidades, exigencias de su trabajo, etc.
- **Implementar propuestas pedagógicas pertinentes**, que se expresan en: propuestas curriculares diversificadas, proceso de enseñanza y aprendizaje activo.
- **Contar con un cuerpo profesional y humano de educadores preparado para su función**, con confianza en las potencialidades de los estudiantes, con competencias profesionales acordes a las necesidades pedagógicas y organización de los CEBA.
- **Contar con Directivos con autonomía, capacidad técnica y liderazgo democrático**, que promueva un clima institucional cálido, la participación organizada vigilante y democrática de los estudiantes y la comunidad educativa.
- **Desarrollar una gestión eficiente y eficaz, transparente, coherente con un proyecto educativo institucional** que responda a las demandas de desarrollo.

Los principales rasgos de una comunidad de aprendizaje es la que nos plantea Manuel Bello y Fernando Bolaños: "...Un centro educativo que aprende y se desarrolla es aquel en que tanto directivos, docentes, estudiantes y padres de familia comparten una visión común, tienen expectativas sobre de lo que se espera del trabajo educativo, tienen un vínculo significativo con la comunidad y las organizaciones de su contexto. En dichos centros existen apertura a la evaluación, los cambios y la innovación, disposición a seguir aprendiendo a partir de actitudes y prácticas de indagación e investigación.

Todos los directivos como los docentes están comprometidos en la mejora cotidiana de los procesos y se constituyen como una comunidad de trabajo y de aprendizaje donde hay liderazgos compartidos y democráticos”.

Eso significa que el desarrollo de los CEBAAs como institución Educativa tiene punto de partida, la aceptación compartida de visiones y necesidades que se expresan en **cambios sustantivos** en la institución, orientados en función de mejores logros de aprendizaje y formación integral de los estudiantes.

Estos deben ser cambios planificados, todos debemos saber a dónde se quiere llegar. Estos cambios no se pueden dar independientes de las políticas educativas ni de los cambios y demandas del entorno.

Para que un cambio llegue a producirse y sea satisfactorio es necesario que el impulso, la coordinación, el seguimiento surjan del propio Centro, para mejorar la calidad institucional.

Podemos expresar que el clima institucional es “vivencial más que medible” y es definido como “la calidad del entorno global de una organizacional”¹⁹.

¹⁹ BOLAÑOS, Fernando.- 19. “La calidad del entorno global de una organizacional”.- Presentación en el Primer Seminario Internacional - Escuelas que aprenden y se desarrollan - Universidad Peruana Ricardo Palma – 2da. Edición.2009.

2.3.2 Concepto de Gestión Educativa en la EBA y el CEBA

En nuestros días, gestionar algo significa conceptualizar su naturaleza, transformar un modelo singular y diseñar una forma de organización. La EBA como modalidad del sistema educativo nacional se caracteriza por su relevancia y pertinencia en la satisfacción de los estudiantes (y de la comunidad local), se oferta desde la demanda real de aquellos que desean conscientemente seguir su recorrido de educación básica. Para conectar la educación con las demandas de la sociedad pluricultural y multinacional, se requiere ampliar el concepto de ,gestión educativa', ligada tradicionalmente a la administración de los recursos por parte de un director o gerente educativo, tanto en términos de su naturaleza como de los actores y procesos que ella involucra. De allí que consideramos que el CEBA es una unidad básica donde se gestionan acciones educativas, con la participación de los actores directamente relacionados con los procesos educativos:

. **Los Estudiantes**, la razón de ser del CEBA, el directamente Beneficiario de un servicio educativo de calidad, actor principal en la gestión a Través de diferentes órganos: el COPAE, Consejo de Participación Estudiantil Y CONEI, Consejo Educativo Institucional, así como otras formas de Organización que adopte el CEBA. Generan compromisos por la mejora de su propio proceso de aprendizaje, con los aprendizajes de los ,otros y por qué no decirlo, con los objetivos institucionales

. **Los Docentes**, quienes a través de sus interacciones e interpretaciones, van aportando en la construcción de la organización, atendiendo las **variadas** dimensiones del servicio educativo: trabajo en el aula, tutoría, relaciones con el contexto, etc. Sin dejar de mencionar los espacios de participación organizada como es el CONEI.

. **Los Directivos**, en ellos recae la labor de organizar y coordinar la actividad general del CEBA. Responsables de la eficacia y eficiencia del CEBA como organización educativa. Se les encomienda que establezcan con claridad ¿qué es lo que se pretende alcanzar? (objetivos) y ¿cómo conseguirlo? (estrategias). Dicho en otros términos el director es considerado fundamentalmente como un

gestor cuyas funciones básica en el CEBA son las de elaborar (programar y planificar), ejecutar (tomar decisiones) y evaluar su funcionamiento, liderando equipos de trabajo y gestionando los recursos.

. **Personal administrativo**, aportan en la construcción de climas de Aprendizajes saludables, estimulantes, acogedores, además de ser importante nexo con el entorno.

. **Las familias**, de nuestra modalidad esto reviste una singular importancia, para el caso del PEBANA, debe incluirse en este universo, a los apoderados, llamados ,padrinos' o ,tíos. Participan en los diversos espacios de intervención, aula, actividades del propio CEBA, en el CONEI.

. **Agentes educativos comunales**, resultan el nexo con las instituciones comunales a las que representan, y su compromiso es de una labor de vigilancia social que garantice una gestión transparente, eficaz y eficiente.

Por lo tanto, una buena gestión no se circunscribe al aula, sino a todo el espacio donde la enseñanza – aprendizaje se dé como creación colectiva. Sin olvidar que se debe conseguir flexibilizar y agilizar los procesos institucionales: planificación, organización, dirección, monitoreo y evaluación; garantizar el uso eficiente de los recursos disponibles, promover la participación, no sólo en el plano de la comunicación o colaboración, de los estudiantes en la toma de decisiones de la acción educativa. Todo ello, sería la garantía de que en el CEBA trabajen de cara al desarrollo de la educación.

2.3.3 Los CEBA y el Clima Institucional

El clima dentro de cada escuela, determina mucho de lo que ella es y de lo que para sus alumnos busca. Los estilos de comunicación abren o cierran posibilidades en el desarrollo del perfil de los alumnos también. Una escuela que promueve una comunicación puramente vertical difícilmente logrará la formación de los alumnos, especialmente comunicativos y participativos... Una escuela que no valora la exactitud en su comunicación, cambia los mensajes sin cuidar de mantener una línea clara, o se muestra desorganizada en sus

propuestas, transmitirá esa misma cultura a sus alumnos. Esta cultura y este estilo de comunicación tendrá mucho que ver con la formas que el propio director asuma en sus vínculos con los demás miembros²⁰.

El Centro de Educación Básica Alternativa GRAN AMAUTA es una institución que está al servicio de la educación de niños, jóvenes y adultos desde el año 1955. Está ubicada en la Av. Perú N° 3500 en la urbanización Perú, Distrito de San Martín de Porres, en la provincia y departamento de Lima. Atiende una población de 2730 alumnos, distribuidos en sus tres turnos: mañana, tarde y noche. El CEBA se desarrolla en la zona marginal del sector central y aledaños del distrito de San Martín de Porres, al costado del mercado San Antonio y en plena avenida. Cuenta con dos direcciones generales, una que comparten el turno mañana con el turno tarde y otra en el turno noche, contando la primera con sus respectivas subdirecciones tanto de primaria como de secundaria.

El CEBA Gran Amauta, nace como una necesidad fundamental inherente a todo ser humano que aspira el desarrollo y progreso a través de la cultura. Es así como el 25 de Mayo de 1955 a iniciativa de un grupo de padres de familia preocupados por la educación de sus hijos en una pequeña y rústica casa construida de esteras inicia su función de escuelita bajo la denominación de “RITA EDELMIRA DEL PANDO”. En esta escuelita inician sus estudios un grupo de niños que asistían por las tardes, dando origen al Colegio de varones N° 507, siendo su primer Director el excelente y recordado profesor Don Manuel Feijoo; de igual manera inician por la mañana sus estudios un grupo de niñas que va dar origen al Colegio de Mujeres N° 508, siendo su primera Directora la destacada profesora Doña Olinda de Adriazola, los cuales obtienen su reconocimiento legal mediante la Resolución Ministerial N° 991 un 30 de Marzo de 1971. Queda ya en el recuerdo los inicios de la institución, construcción de esteras y rodeado de un mercado, siendo en Julio de 1962 su inauguración sobre un lugar propio, construido de material noble sobre un área de 5000 m² en la cuadra 35 de la Av. Perú.

²⁰ “Conducción y Organización de Instituciones Educativas”; NICOLINI, Orlando – IPAE, 2006.

Para la tención de la numerosa y pujante población estudiantil en el año 1977 se unifican los servicios educativos mediante la Resolución Ministerial N° 533 constituyéndose en lo que es hoy el Colegio Estatal 3037 según la R.D. 1082-96, por la cual se extiende los servicios del día a la noche. Posteriormente, teniendo en consideración el nivel nocturno y que los estudiantes necesitaban tener estudios técnicos para poder desenvolverse mejor en la vida, es que a iniciativa de la Directora del turno noche y a los profesores de ese entonces, gestionaron el variante científico humanístico a variante técnica, según Resolución Directoral N° 3148 de fecha 26 de Setiembre de 1996. Así mismo de común acuerdo los diferentes servicios, modalidades y nivel educativos acordaron colocar el nombre de “GRAN AMAUTA” a nuestra institución en homenaje a ese ser tan abnegado, como es el maestro peruano, esto se cristalizó mediante la R.D. 837 de fecha 5 de Junio 1996.

Teniendo en cuenta la nueva Ley General de Educación N° 28044, en la cual declara en conversión la modalidad de jóvenes y adultos a Educación Básica Alternativa, según D.S N° 015-2004-ED. Y el D.S. N° 133-2005-ED. Que autorizó la extensión de Institución Educativa a Central de Básica Alternativa, es que nuestra institución de acuerdo a la R.D. N° 5088 de fecha 30 de noviembre del 2005 se encuentra en procesos de conversión a CEBA N° 3037 “GRAN AMAUTA”. En la actualidad el CEBA N° 3037 “GRAN AMAUTA” cuenta con 26 docentes en sus tres ciclos: inicial, intermedio y avanzado y brinda educación técnica en su talleres de Electricidad, Carpintería Metálica, Industria del Vestido y Computación.

Los autores referidos, que sirvieron de antecedentes a la investigación, coinciden en que los directores que se forman para gerenciar la educación deben mantener y desarrollar el clima organizacional y así mejorar los climas de trabajo, la otra cita se refiere al clima institucional dentro de cada escuela y de lo que para sus alumnos buscan, las comunicaciones del director llegan de manera clara y respetuosa y no un trato vertical, y finalmente el gerente educativo debe buscar constantemente la excelencia mejorando cada día su calidad para ejercer funciones dentro de un Clima Institucional favorable, para que motive al personal docente que se desempeña con entusiasmo y dedicación.

De igual forma el docente que se prepara para desempeñar un cargo gerencial debe ser un profesional entusiasta con el trabajo, lo cual supone un alto grado del Clima Institucional para lograr los objetivos institucionales y tener éxito en la empresa, sin el cual es imposible lograr el éxito organizacional.

2.3.4 Desempeño del Director

El Director es la máxima autoridad dentro de una Institución Educativa de quien depende la toma adecuada de decisiones porque a través de sus decisiones puede contribuir a hacerlo más efectivo, facilitándole al docente su tarea, garantizándole el funcionamiento efectivo de la organización; ser Director es una responsabilidad social que se da no para el beneficio de quien decide sino para el beneficio de quienes reciben los efectos de la decisión.

El problema de la calidad de la educación está en la dirección de la conducción del centro educativo.

Para encontrar una excelencia educativa se requiere de múltiples factores y de otra parte de profesores efectivos, de condiciones pedagógicas buenas, de estudiantes en buenas condiciones físicas y psicológicas, de políticas educativas claras, de universos valorativos identificables, fluidez financiera y administrativa a nivel macro y también de la existencia cotidiana de las decisiones que se toman.

Un Director es un educador no porque está involucrado directamente en el hecho pedagógico, sino porque a través de sus decisiones puede contribuir a hacerlo más efectivo, facilitando al docente su tarea, garantizándole el funcionamiento efectivo de la organización y dándole sentido dentro del entorno social.

Ser Director implica decidir:

- En la Gestión Pedagógica, debe tomar decisiones que faciliten a los docentes desarrollar con satisfacción y eficiencia profesional el hecho pedagógico.

- En la Gestión Administrativa, tiene que tomar decisiones sobre los procesos administrativos e institucionales para garantizar que el servicio educativo ocurra de una forma sostenida, regulada y de acuerdo a normas y propósitos anunciados a nivel institucional.

- En la gestión institucional el Director decide de alguna manera sobre la institución como un todo. Debe tomar decisiones para buscar relacionar la institución de la mejor forma posible con la comunidad social: en los padres de familia, con el gobierno, la parroquia, las personas e instituciones educativas. Este tipo de decisiones se requiere por parte del Director. Por eso conviene esclarecer que ser Director, es ser decisor, es una responsabilidad social que se da no para el beneficio de quien decide sino para beneficio de quienes reciben los efectos de la decisión.

2.3.5 Desempeño Docente

De acuerdo a la Ley General de Educación N° 28044 en su Artículo N° 56 señala que:

El Profesor es agente fundamental de proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano. Por la naturaleza de su función la permanencia en la carrera pública docente exige al profesor idoneidad profesional, probada solvencia moral y salud física y mental que no ponga en riesgo la integridad de los estudiantes.

Le corresponde:

Planificar, desarrollar y evaluar actividades que aseguren el logro del aprendizaje de los estudiantes.

Participar en la Institución Educativa y otras instancias a fin de contribuir al desarrollo del Proyecto Educativo Institucional así como del Proyecto Educativo Local, Regional y Nacional.

La Educación Básica Alternativa plantea un docente que no sólo asuma el rol de mediador en los procesos autónomos de aprendizaje de los estudiantes, sino que promueva el desarrollo educativo en el CEBA y proyecte su accionar hacia la comunidad propiciar, apoyando su desarrollo e incorporándola como espacio de su acción educativa.

Sus responsabilidades centrales son:

a). Participar en la construcción, gestión y evaluación del PEI, Diversificación Curricular.

b). Identificar demandas y sujetos educativos.

c). Planificar, organizar, conducir y evaluar los procesos de aprendizajes de los estudiantes.

d). Promover y participar en proyectos de investigación e innovación educativa.

e). Participar activamente en la construcción de un proyecto común del CEBA.

f). propiciar un clima institucional basado en el respeto, tolerancia frente a las diferencias entre los diversos actores de la comunidad educativa.

En consecuencia desempeño docente es toda acción realizada o ejecutada por el docente, tanto en aula como en las Instituciones Educativas. El desempeño docente es el cumplimiento eficiente y eficaz de sus funciones en el logro del desarrollo del estudiante, así mismo la ejecución de acciones de Programación Curricular, Conducción y Evaluación Educacional.

Es indudable que la calidad del trabajo docente puede medir en función de sus posibilidades de provocar aprendizaje verdadero, esto es la capacidad de comportarse inteligentemente en distintas situaciones y especialmente en situaciones que no son nuevas, extrañas y situaciones confusas, en este sentido el trabajo docente deja mucho que desear cuando no desarrolla la habilidad de

pensar con autonomía al no estimular el estímulo crítico y creador de los estudiantes. Con mucha razón que la finalidad de la escuela es cultivar individuos que puedan pensar y tomar decisiones por sí mismos, personas a quienes se ha enseñado cómo y no qué pensar²¹.

El desempeño docente es de buena calidad cuando el profesor planifica una enseñanza por objetivos de aprendizaje; para ello promueve la participación activa de los alumnos compartiendo con ellos la realización de las clases.

2.4 GLOSARIO DE TÉRMINOS

Desempeño docente

Es el cumplimiento de funciones en forma eficaz y eficiente. Esto implica decir, las labores que cotidianamente tiene que cumplir el docente en aula de clases con sus alumnos para el logro de desarrollo integral de los estudiantes; así mismo implica todo el trabajo previo que el docente debe desarrollar para evitar el pragmatismo, y la improvisación durante su gestión dentro del aula.

Y la participación activa en eventos de carácter institucional, como actividades deportivas, apoyo en la solución de problemas institucionales ya sea de infraestructura y equipamiento académico, disciplina y propuesta de innovación pedagógicas.

Participación basada en el respeto.-

Asumimos el respeto y confianza como supuestos básicos de la participación y factores claves y decisivos en la dinámica de nuestra institución. Ellas serán la base del ejercicio de las libertades y de la realización personal. Están, además directamente vinculadas a la responsabilidad, solidaridad, tolerancia, democracia y reflexión crítica.

²¹ BELLO, Manuel y BOLAÑOS, Fernando.- 1. Escuelas que aprenden y se desarrollan: "Un reto para la Educación peruana de hoy y un aporte a la reflexión".- Presentación en el Primer Seminario Internacional (Investigación para una mejor educación.- Escuelas que aprenden y se desarrollan) Universidad Peruana Cayetano Heredia. .- Facultad de Educación. .- Pág. 01.

Delegación de funciones.

Referida a la desconcentración de tareas. Lo proponemos como criterio especialmente importante en nuestra institución, porque creemos que delegar permite confiar a los colaboradores la responsabilidad de realizar una labor concediéndoles la autoridad y libertad necesarias. Permite agilizar la dinámica administrativa.

Trabajo cooperativo.

Es necesario considerarlo como base de un trabajo productivo, eficaz, dinámico e integrador de suma de esfuerzos en función de consolidar un trabajo en equipo y cumplir con los objetivos del proyecto innovador

Calor Humano

La percepción, por parte de los miembros de la organización, acerca de la existencia de un ambiente de trabajo agradable, grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares, como entre jefes y subordinados. (Litwin y Stringer 1968).

Clima organizacional

Un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que viven y trabajan en ese ambiente e influyen su motivación y su comportamiento. (Litwin y Stringer).

Conflicto:

El sentimiento de los miembros de la organización de que tanto iguales como superiores, acepten las opiniones discrepantes y no teman a enfrentar y solucionar los problemas, haciendo énfasis en sacar a la luz los problemas y no permanezcan escondidos o se disimulen. (Litwin y Stringer 1968).

Desempeño:

La medida de que tan eficiente y eficaz es cualquier individuo para realizar las labores que le corresponden. Que tan bien logran los objetivos pertinentes. (Stoner y Freeman 1995, p. 747).

Estructura:

La percepción de los miembros de la organización acerca de las reglas, procedimientos, trámites y limitaciones a las cuales se ven sometidos en el desarrollo de su trabajo. (Litwin y Stringer, 1968).

Liderazgo:

Proceso de dirigir e influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros del grupo. (Stoner y Freeman 1995, p. 506).

Motivación:

Refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades. (Dessler 1994, p. 202).

Percepción:

Manera en que los estímulos se seleccionan y agrupan a fin de que sean significativos para la persona. (Hodgetts y Altman 1983, p. 51).

Productividad:

Relación mensurable entre el producto obtenido (resultado o salida) y los recursos empleados en la producción. (Chiavenato 1998, p. 300).

Satisfacción en el trabajo

La actitud de mayor interés para el comportamiento organizacional sea la actitud general hacia el trabajo o hacia un empleo, lo que suele denominarse satisfacción en el trabajo. (Hellriegel, Slocum y Woodman 1999, p. 53).

CAPÍTULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de Investigación

Por la naturaleza del estudio, el Tipo de investigación es Básica²² porque se apoya en un contexto teórico para conocer, describir, relacionar o explicar una realidad, de acuerdo a lo planteado por Mejía, Elías.

3.2 Diseño de Investigación:

El Diseño de investigación es No Experimental²³ de Corte Transversal y muestra un contraste de hipótesis descriptivo correlacional de acuerdo a las siguientes consideraciones:

- a. Diseño No Experimental, porque no se manipula el factor causal para la determinación posterior de sus efectos. Sólo se describen y se analizan su incidencia e interrelación en un momento dado de las variables.

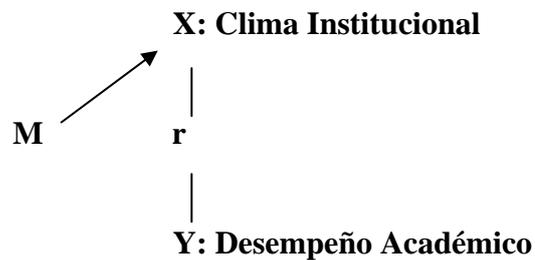
²² Mejía Mejía, Elías, Investigación en Educación, 2008, 1ª Educación UNMSM

²³ Hernández, Sampieri, Metodología de la investigación, 2010, 5ta Edición, Mc Graw Hill, Méjico

El diseño descriptivo- correlacional tiene por propósito medir el grado de correlación entre dos variables: “Relación entre el Clima Institucional y el Desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres”.

El esquema correlacional se muestra:

Donde:



Donde:

M = Muestras tomadas para Observaciones

Y = Variable dependiente

X = Variable Independiente

R = Correlación

- b. Transversal, porque los objetivos generales y específicos están dirigidos al análisis del nivel ó estado de las variables mediante la recolección de datos en un punto en el tiempo.

3.3 Estrategia para prueba de hipótesis

Para fines de la investigación de tipo correlacional causal para comprobar las hipótesis se utiliza una Estrategia divariada, que en términos formalizados corresponde a la siguiente función:

$$Y = f(x)$$

Que se interpreta como que Y es función de X.

Se utilizarán las pruebas de regresión y correlación. La aplicación de la distribución Beta permitirá Confiabilidad apreciar la importancia y la correlación parcial de las Dimensiones en estudio.

La contrastación de las Hipótesis se ejecutará mediante el Valor p, el que requiere de las siguientes interpretaciones:

Si Valor $p \geq 0.05$, se acepta hipótesis Nula (H_0). Si Valor $p < 0.05$, se acepta Hipótesis de Investigación ó Hipótesis alternativa (H_a)

3.4. Identificación de la Población y/o Muestra

Universo

La población total de 5 CEBAs del distrito de San Martín de Porres es de $N=2065$ sujetos.

Unidad de análisis

Conformado por todo el Personal de CEBA (Director, Docentes a TC Docente PH, Personal Administrativo, y Estudiantes del ciclo avanzado- PEBANA y PEBAJA.

La población objetivo está conformada por los Actores Educativos de los **CEBAs del Distrito de San Martín de Porres**, que en total son cinco, cada uno con diferente población estudiantil y docentes tal como se muestra en la siguiente tabla:

La población está conformada por:

- Los profesores a tiempo completo ($N=26$) de los **CEBAs del Distrito de San Martín de Porres**, que en total son cinco,
- Los Miembros del Consejo Técnico Asesor (CTA) $N=1$ por cada CEBA; 01 Director por CEBA los profesores por horas ($N=24$) y los estudiantes de Primaria y Secundaria ($N=380$ a 390) durante el período escolar 2007-2008. En general la población por CEBA estará constituida por 417 sujetos en promedio.

Cuadro Nro.3: CEBAs ubicados en el Distrito de San Martín de Porres

Nº	Nombre del Centro Educativo	UGEL	Nivel / Modalidad	Código modular
1	<u>CEBA - 2029 SIMON BOLIVAR</u> Jirón Santa Clorinda 1101, Palao San Martin de Porres, LIMA	UGEL 02 Rímac	Educación Básica Alternativa	0697417
2	<u>CEBA - 2032 MANUEL SCORZA TORRES EX 3029</u> Jirón Sánchez Cerro , Mesa Redonda San Martin de Porres, LIMA	UGEL 02 Rímac	Educación Básica Alternativa	0531442
3	<u>CEBA - 3030</u> Avenida Zarumilla 884, Zarumilla San Martin de Porres, LIMA	UGEL 02 Rímac	Educación Básica Alternativa	0436972
4	<u>CEBA - 3037 GRAN AMAUTA</u> Avenida Perú 3500, Perú San Martin de Porres, LIMA	UGEL 02 Rímac	Educación Básica Alternativa	0437020
5	<u>CEBA - JOSE GRANDA</u> Avenida Universitaria s/n, Condevilla San Martin de Porres, LIMA	UGEL 02 Rímac	Educación Básica Alternativa	1088681

FUENTE: Área de Estadística del Ministerio de Educación.

Cuadro Nro.4: Población de CEBAs del Distrito de San Martin de Porres

Nº	Nombre del Centro Educativo	Director	Docentes	Alumnos	Total
1	<u>CEBA - 2029 SIMON BOLIVAR</u> Jirón Santa Clorinda 1101, Palao San Martin de Porres, LIMA	1	26	390	417
2	<u>CEBA - 2032 MANUEL SCORZA TORRES EX 3029</u> Jirón Sánchez Cerro , Mesa Redonda San Martin de Porres, LIMA	1	26	380	407
3	<u>CEBA - 3030</u> Avenida Zarumilla 884, Zarumilla San Martin de Porres, LIMA	1	26	390	417
4	<u>CEBA - 3037 GRAN AMAUTA</u> Avenida Perú 3500, Perú San Martin de Porres, LIMA	1	26	380	407
5	<u>CEBA - JOSE GRANDA</u> Avenida Universitaria s/n, Condevilla San Martin de Porres, LIMA	1	26	390	417
	TOTAL	5	130	1930	2065

Se utilizó el Muestreo Probabilístico del tipo Estratificado siguiendo el método proporcional en base a la población, utilizando la determinación del tamaño de muestra para población pequeña con la siguiente formula:

$$n = \frac{(Z)^2 P \cdot Q \cdot N}{(E)^2 (N-1) + (Z)^2 P \cdot Q}$$

Muestra de Docentes

La muestra de estudio de Docentes de los cinco CEBAs, se determina a continuación:

Cuadro Nro.5: Población de Docentes en los CEBAs del Distrito de San Martín de Porres

Nº	Nombre del Centro Educativo	Director	Docentes	%	Total
1	<u>CEBA - 2029 SIMON BOLIVAR</u> Jirón Santa Clorinda 1101, Palao San Martín de Porres, LIMA	1	26	0.20	15
2	<u>CEBA - 2032 MANUEL SCORZA TORRES EX 3029</u> Jirón Sánchez Cerro , Mesa Redonda San Martín de Porres, LIMA	1	26	0.20	15
3	<u>CEBA - 3030</u> Avenida Zarumilla 884, Zarumilla San Martín de Porres, LIMA	1	26	0.20	15
4	<u>CEBA - 3037 GRAN AMAUTA</u> Avenida Perú 3500, Perú San Martín de Porres, LIMA	1	26	0.20	15
5	<u>CEBA - JOSE GRANDA</u> Avenida Universitaria s/n, Condevilla San Martín de Porres, LIMA	1	26	0.20	15
	<u>TOTAL</u>	5	130	100	75

$$n_1 = \frac{130 \times (0.9604)}{129(0.075)^2 + (0.9604)} = 74.01$$

La muestra de Docentes será de 75.

Muestra de Alumnos

La muestra de estudio de Alumnos de los cinco CEBA, se determina a continuación:

Cuadro Nro. 6: Población de Alumnos en los CEBA's del Distrito de San Martín de Porres

Nº	Nombre del Centro Educativo	Alumnos	Muestra	
			%	Muestra
1	<u>CEBA - 2029 SIMON BOLIVAR</u> Jirón Santa Clorinda 1101, Palao San Martín de Porres, LIMA	390	0.202	32
2	<u>CEBA - 2032 MANUEL SCORZA TORRES EX 3029</u> Jirón Sánchez Cerro , Mesa Redonda San Martín de Porres, LIMA	380	0.196	30
3	<u>CEBA - 3030</u> Avenida Zarumilla 884, Zarumilla San Martín de Porres, LIMA	390	0.202	32
4	<u>CEBA - 3037 GRAN AMAUTA</u> Avenida Perú 3500, Perú San Martín de Porres, LIMA	380	0.196	30
5	<u>CEBA - JOSE GRANDA</u> Avenida Universitaria s/n, Condevilla San Martín de Porres, LIMA	390	0.202	33
	<u>TOTAL</u>	1930	100	157

$$n_2 = \frac{1930 \times (0.9604)}{1929 (0.075)^2 + (0.9604)} = 156.93$$

La Muestra de Alumnos será de 157.

3.5 Instrumentos para la Recolección de datos

Se utiliza las técnicas de la observación, la encuesta y la entrevista informal con el fin de diagnosticar la posibilidad de desarrollar el presente estudio. La entrevista estructurada dirigida a los directores y una encuesta aplicada mediante un cuestionario a los estudiantes y docentes del ciclo AVANZADO- PEBANA y PEBAJA.

Los instrumentos que serán utilizados son los siguientes:

1. **Cuestionario Descriptivo del Perfil del Clima Organizacional, (CDPCO)**, el cual se adaptará a la situación en estudio partiendo de las versiones de González (1980) y Dorta (1987) el mismo quedó constituido por una batería de ítems y en una escala que oscila entre las frecuencias siempre (6) y nunca (1).

Cuadro Nro.7: Criterio y Escala

Criterio	Escala
Clima Excelente	De 0.81 a 1.00
Clima Bueno	De 0.61 a 0.80
Clima Regular	De 0.41 a 0.60
Clima < Regular	De 0.01 a 0.40

2. Validez y Confiabilidad de las Escalas CDPCO; EFIDO Y EVADO

El instrumento fue Validado por Juicio de Expertos, y alcanzó 0.855.

2.1 Confiabilidad Encuesta a Docentes

La Confiabilidad, medida por el Alfa de Cronbach, alcanzó 0.471

Cuadro Nro.8: Estadísticos de Fiabilidad - Docentes

ALFA DE CRONBACH	ALFA DE CRONBACH BASADA EN LOS ELEMENTOS TIPIFICADOS	Nº DE ELEMENTOS
.471	.485	10

2.2 Confiabilidad Encuesta a los Alumnos

La Confiabilidad, medido por el Alfa de Cronbach, alcanzó 0.611

Cuadro Nro.9: Estadísticos de Fiabilidad - Alumnos

ALFA DE CRONBACH	ALFA DE CRONBACH BASADA EN LOS ELEMENTOS TIPIFICADOS	Nº DE ELEMENTOS
.611	.614	10

CAPÍTULO IV

TRABAJO DE CAMPO, PROCESO DE CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS

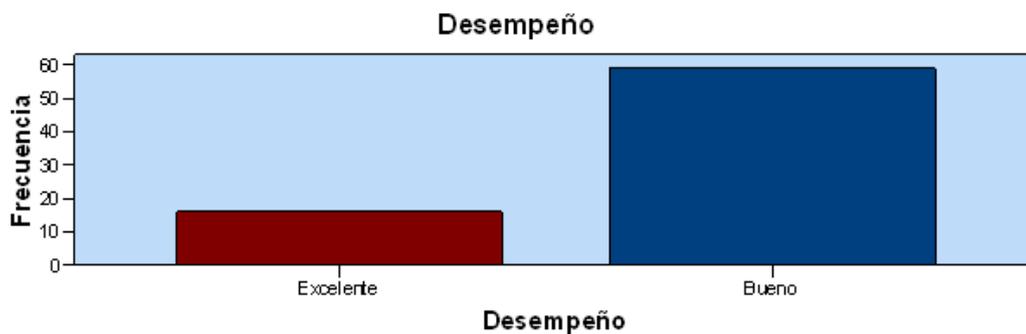
4. ANALISIS DE LAS ENCUESTAS

4.1. ENCUESTA A DOCENTES

1.- Usted cree que su desempeño es:

HISTOGRAMA N° 01: DESEMPEÑO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Excelente	16	21.3	21.3	21.3
Bueno	59	78.7	78.7	100.0
Total	75	100.0	100.0	

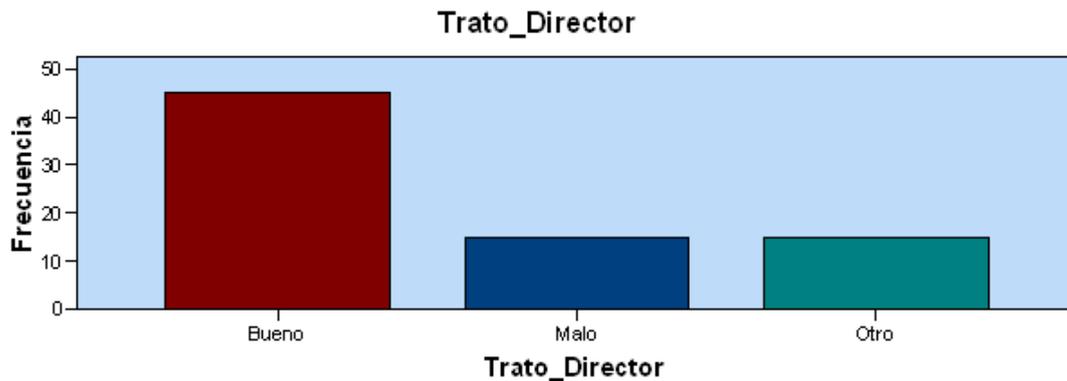


El 78.7% de los encuestados considera que su desempeño como Docente es Bueno

2.- Cuál es el trato que brinda el Director.

HISTOGRAMA N° 02: TRATO DEL DIRECTOR

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	45	60.0	60.0	60.0
	Malo	15	20.0	20.0	80.0
	Otro	15	20.0	20.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

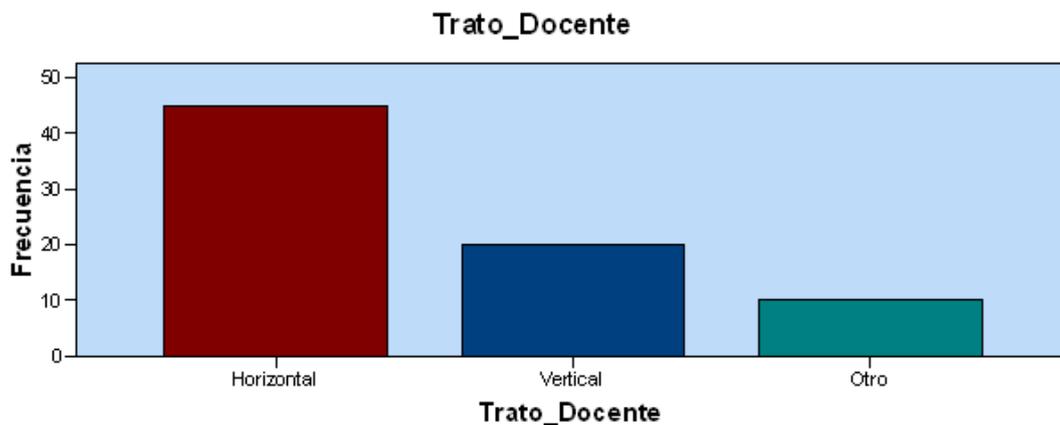


El 60% de los encuestados considera que el trato que brinda el Director es Bueno.

3.- Qué tipo de trato existe entre Docente – Director.

HISTOGRAMA N° 03: TRATO AL DOCENTE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Horizontal	45	60.0	60.0	60.0
	Vertical	20	26.7	26.7	86.7
	Otro	10	13.3	13.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

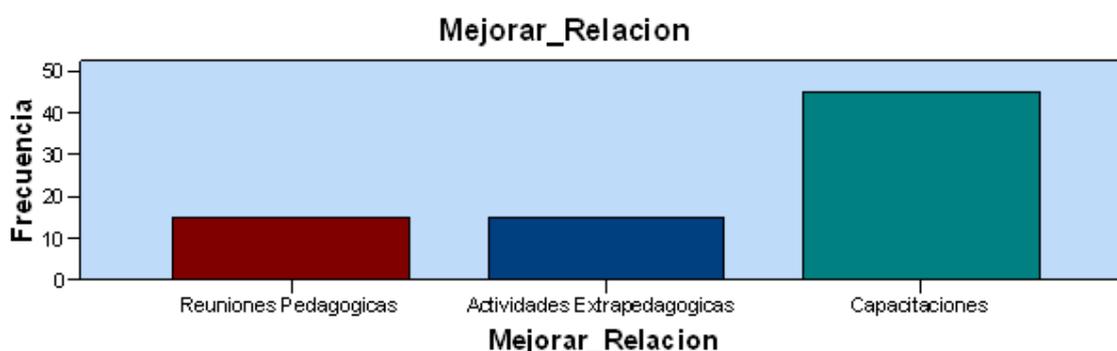


El 60% opina que el trato que existe entre Docente – Director es Horizontal.

4.- Cómo cree que se mejoraría la relación Director – Docente.

HISTOGRAMA N° 04: MEJORAR LAS RELACIONES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reuniones Pedagógicas	15	20.0	20.0	20.0
	Actividades Extra pedagógicas	15	20.0	20.0	40.0
	Capacitaciones	45	60.0	60.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

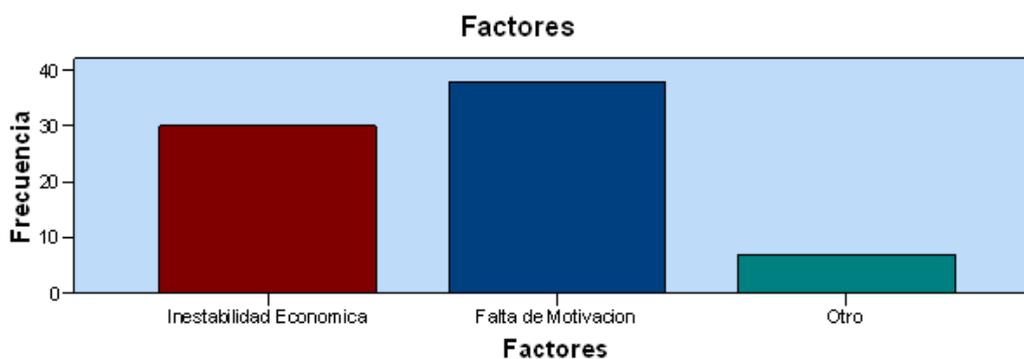


El 60% de los encuestados consideran que con la Capacitación, se mejoraría la relación Director – Docente.

5.- Qué factores cree que afectan en el desempeño académico de los estudiantes.

HISTOGRAMA N° 05: FACTORES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje e válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Inestabilidad Económica	30	40.0	40.0	40.0
	Falta de Motivación	38	50.7	50.7	90.7
	Otro	7	9.3	9.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

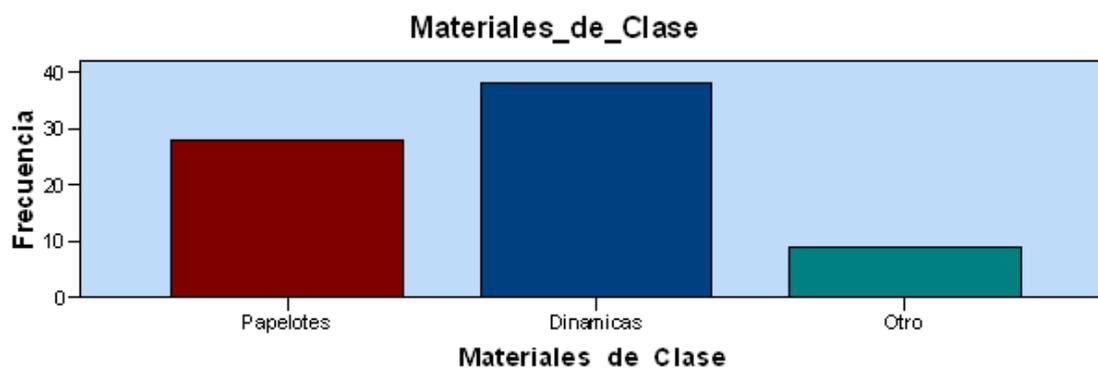


El 50.7% de los encuestados consideran que la Motivación mejoraría la relación Director – Docente.

6.- Usted desarrolla sus clases haciendo uso de:

HISTOGRAMA N° 06: MATERIALES DE CLASE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Papelotes	28	37.3	37.3	37.3
	Dinámicas	38	50.7	50.7	88.0
	Otro	9	12.0	12.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

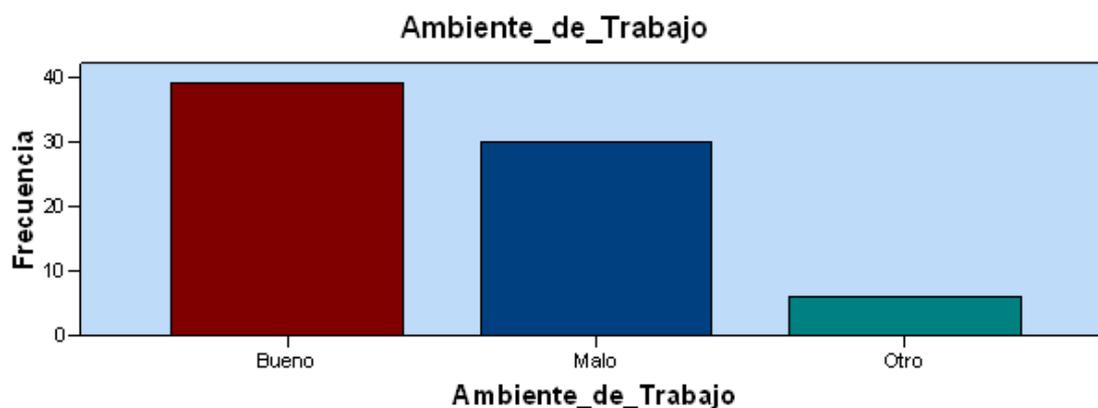


El 50.7 % de los docentes encuestados desarrolla sus clases haciendo uso de dinámicas.

7.- Cómo es su ambiente de trabajo.

HISTOGRAMA N° 07: AMBIENTE DE TRABAJO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	39	52.0	52.0	52.0
	Malo	30	40.0	40.0	92.0
	Otro	6	8.0	8.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	



El 52% de los encuestados consideran Bueno, su ambiente de trabajo.

8.- Toma en cuenta Ud. las nuevas estrategias para un logro de aprendizaje:

HISTOGRAMA N° 08: NUEVAS ESTRATEGIAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	69	92.0	92.0	92.0
	A Veces	6	8.0	8.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

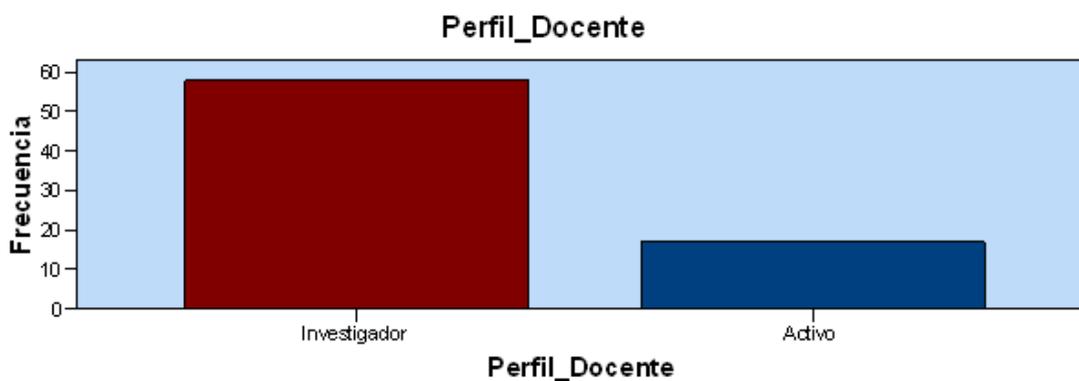


El 92% de los encuestados Si toma en cuenta las nuevas estrategias para un logro de aprendizaje.

9.- En su opinión, ¿Cómo debe ser el perfil del docente?

HISTOGRAMA N° 09: PERFIL DEL DOCENTE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Investigador	58	77.3	77.3	77.3
	Activo	17	22.7	22.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

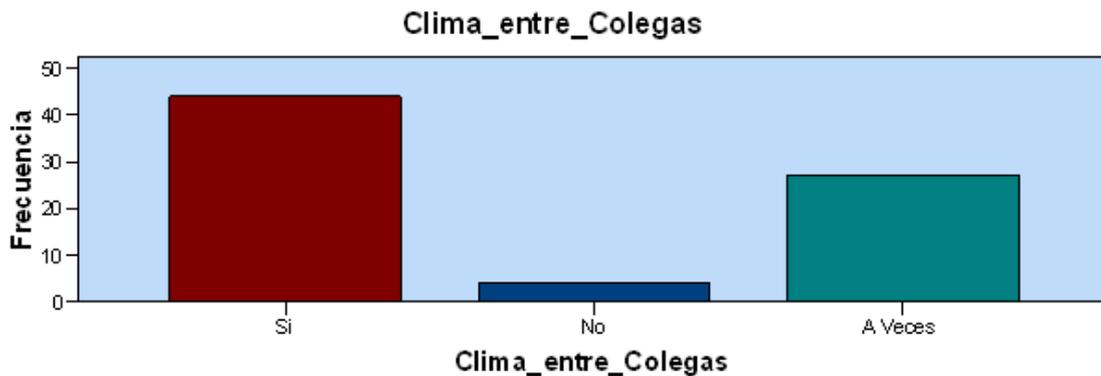


El 77.6% de los encuestados opina que el Perfil del docente es la de ser Investigador.

10.- Mantiene un buen clima con sus colegas.

HISTOGRAMA N° 10: CLIMA ENTRE COLEGAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	44	58.7	58.7	58.7
	No	4	5.3	5.3	64.0
	A Veces	27	36.0	36.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	



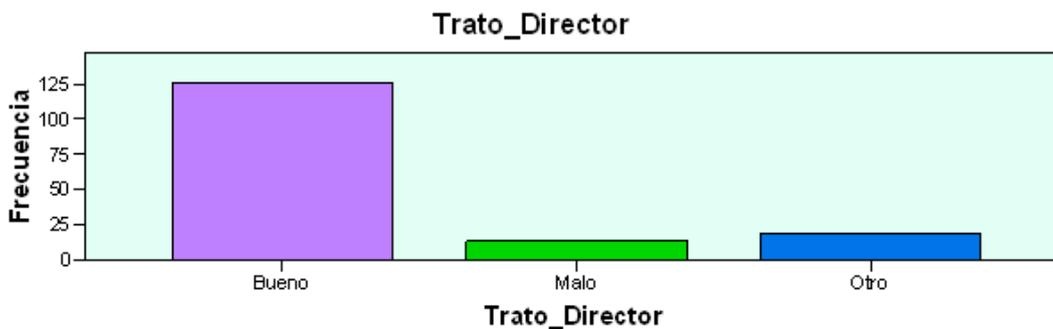
El 58.7% de los encuestados considera que Si mantiene un buen clima con sus colegas.

4.2.- ENCUESTA DE ALUMNOS

1.- Cuál es el trato que brinda el Director.

HISTOGRAMA N° 11: TRATO_DIRECTOR

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	126	80.3	80.3	80.3
	Malo	13	8.3	8.3	88.5
	Otro	18	11.5	11.5	100.0
	Total	157	100.0	100.0	

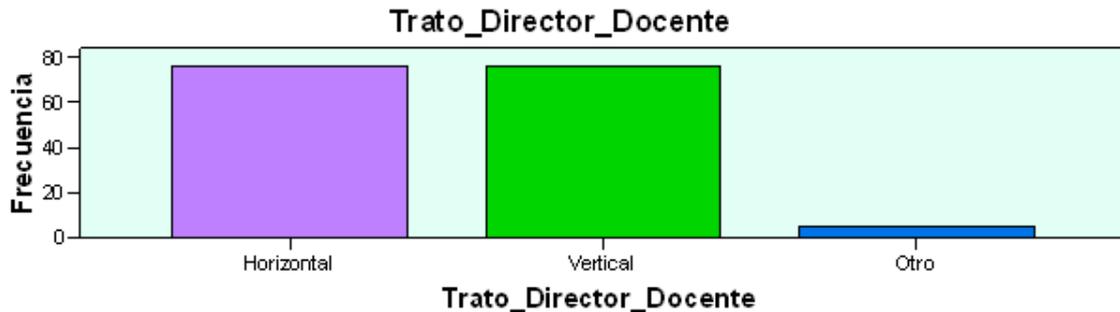


El 80% de los alumnos encuestados opinan que el trato que brinda el Director es Bueno.

2.- Qué tipo de trato existe entre Docente – Director.

HISTOGRAMA N° 12: TRATO_DIRECTOR_DOCENTE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Horizontal	76	48.4	48.4	48.4
	Vertical	76	48.4	48.4	96.8
	Otro	5	3.2	3.2	100.0
	Total	157	100.0	100.0	

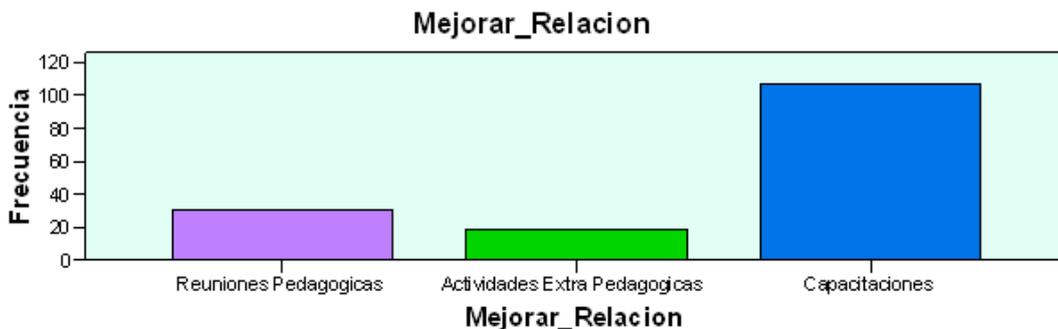


Un 48% de los alumnos encuestados opina que es Vertical el trato que brinda el Director. Otro 48% opina que es Horizontal.

3.- Cómo cree que se mejoraría la relación Director – Docente.

HISTOGRAMA N° 13: MEJORAR_RELACION

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reuniones Pedagógicas	31	19.7	19.7	19.7
	Actividades Extra Pedagógicas	19	12.1	12.1	31.8
	Capacitaciones	107	68.2	68.2	100.0
Total		157	100.0	100.0	

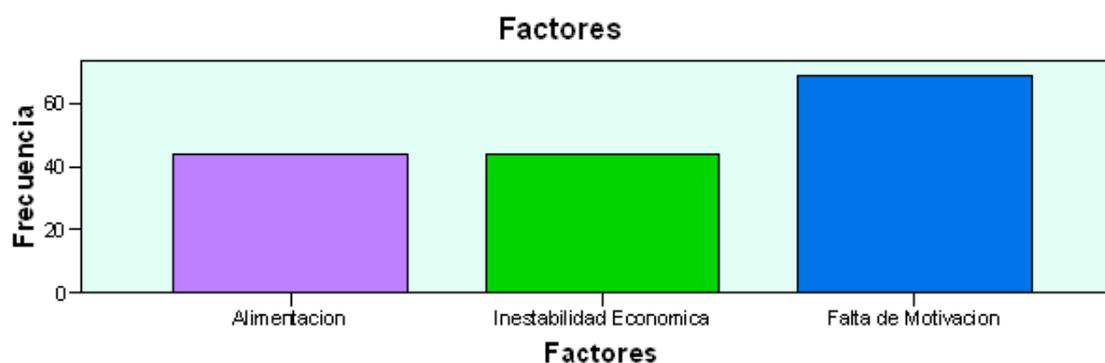


El 68% de los alumnos capacitados considera que con Capacitaciones se mejoraría la relación Director – Docente.

4.- Qué factores cree que afectan en el desempeño académico de los estudiantes.

HISTOGRAMA N° 14: FACTORES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alimentación	44	28.0	28.0	28.0
	Inestabilidad Económica	44	28.0	28.0	56.1
	Falta de Motivación	69	43.9	43.9	100.0
	Total	157	100.0	100.0	

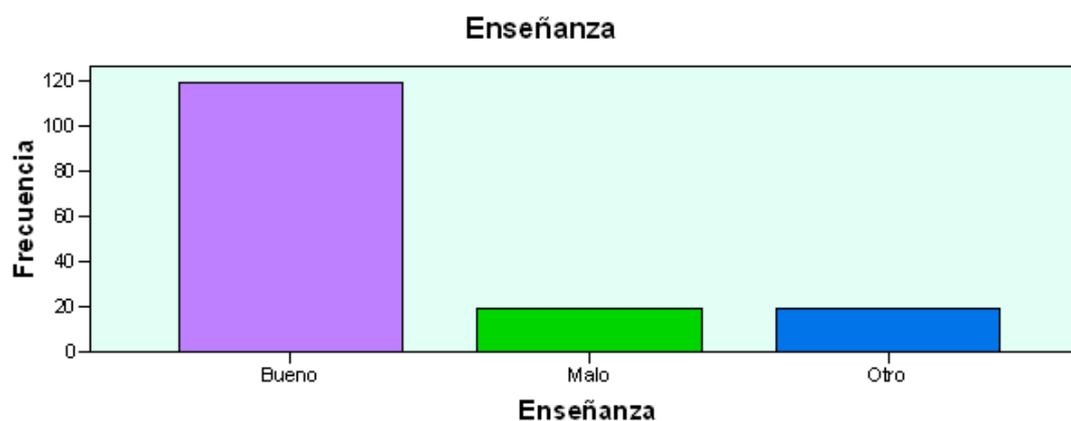


El 56% de los alumnos encuestados considera que la alimentación y la inestabilidad económica son factores que afectan en el desempeño académico de los estudiantes.

5.- Usted cree que la enseñanza que recibe es:

HISTOGRAMA N° 15: ENSEÑANZA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	119	75.8	75.8	75.8
	Malo	19	12.1	12.1	87.9
	Otro	19	12.1	12.1	100.0
	Total	157	100.0	100.0	

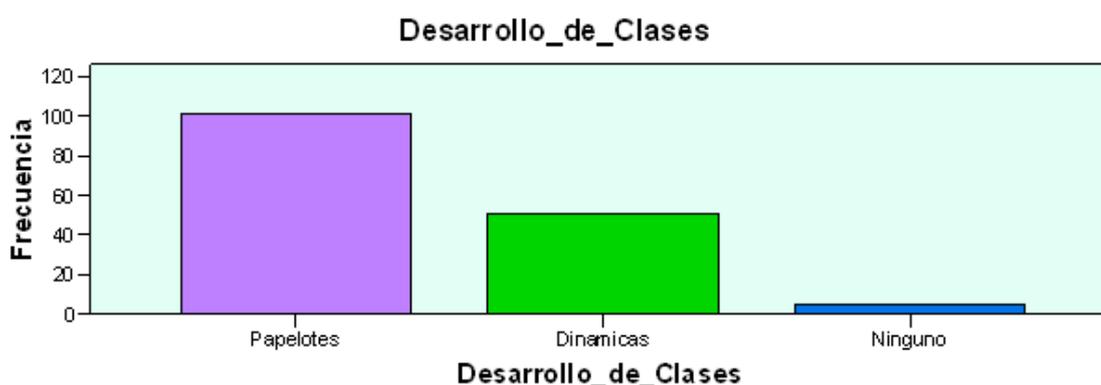


El 76% de los alumnos encuestados considera que la enseñanza que recibe es Buena.

6.- En el desarrollo de las clases su profesor hace uso de:

HISTOGRAMA N° 16: DESARROLLO DE CLASES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Papelotes	101	64.3	64.3	64.3
	Dinámicas	51	32.5	32.5	96.8
	Ninguno	5	3.2	3.2	100.0
	Total	157	100.0	100.0	

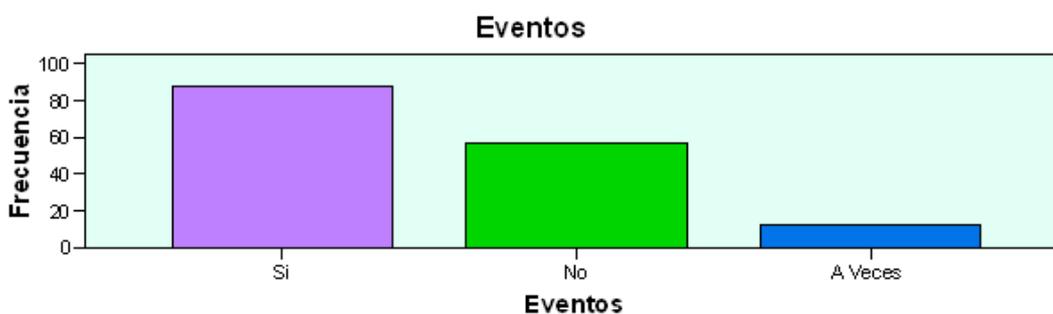


El 64% de los alumnos encuestados consideran que en el desarrollo de las clases su profesor hace uso de de Papelotes.

7.- En eventos culturales participa con frecuencia tu profesor:

HISTOGRAMA N° 17: EVENTOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	88	56.1	56.1	56.1
	No	57	36.3	36.3	92.4
	A Veces	12	7.6	7.6	100.0
	Total	157	100.0	100.0	

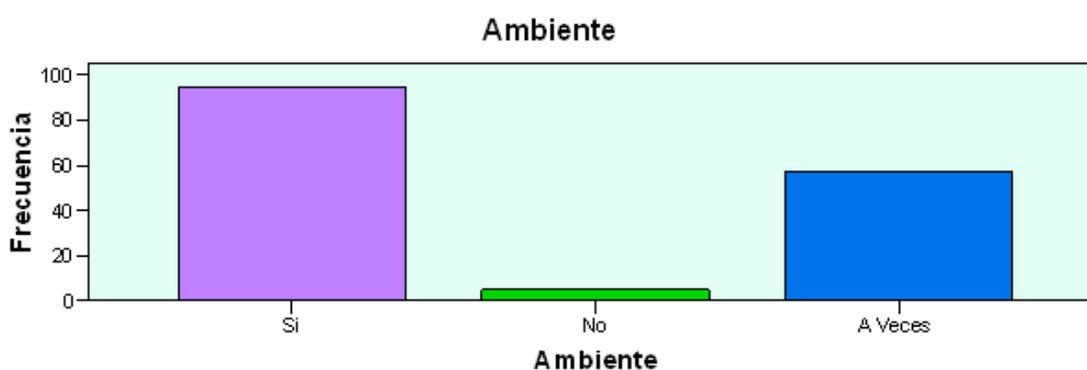


El 50% de los alumnos encuestados opinan que el profesor participa con frecuencia en los eventos culturales.

8.- Tu profesor mantiene siempre un ambiente cordial y de colaboración:

HISTOGRAMA N° 18: AMBIENTE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	95	60.5	60.5	60.5
	No	5	3.2	3.2	63.7
	A				
	Vece	57	36.3	36.3	100.0
	s				
Total		157	100.0	100.0	

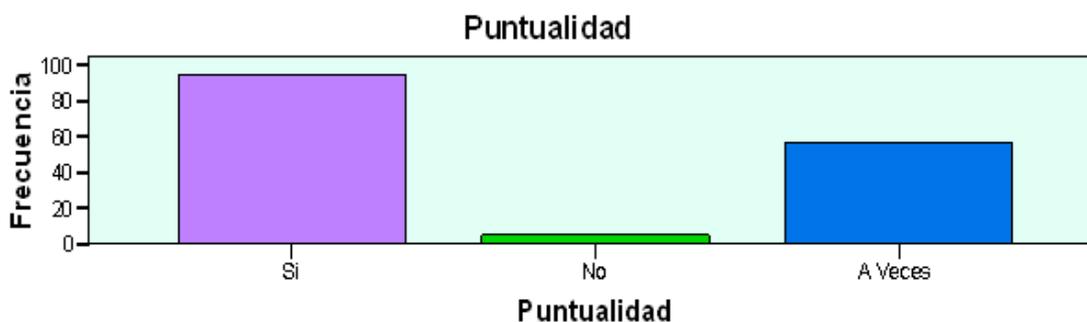


El 60% de los alumnos encuestados considera que el profesor mantiene siempre un ambiente cordial y de colaboración.

9.- Tu profesor asiste con puntualidad al CEBA y a las clases:

HISTOGRAMA N° 19: PUNTUALIDAD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	95	60.5	60.5	60.5
	No	5	3.2	3.2	63.7
	A				
	Veces	57	36.3	36.3	100.0
	Total	157	100.0	100.0	

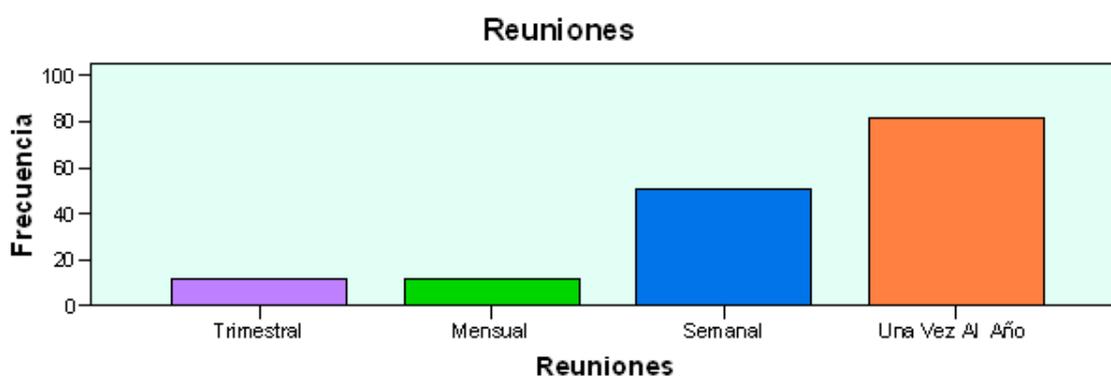


El 60% de los alumnos encuestados opinan que los profesores asisten con puntualidad al CEBA y a las clases.

10.- Tu profesor se reúne para orientar a los padres de familia. ¿Cómo debe ayudar a su niño con sus tareas escolares?

HISTOGRAMA N° 20: REUNIONES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Trimestral	12	7.6	7.6	7.6
	Mensual	12	7.6	7.6	15.3
	Semanal	51	32.5	32.5	47.8
	Una Vez Al Año	82	52.2	52.2	100.0
	Total	157	100.0	100.0	



El 32% de los alumnos encuestados opinan que los profesores se reúnen una vez a la semana para orientar a los padres de familia.

4.3. CONTRASTE DE HIPOTESIS

4.3.1 HIPOTESIS GENERAL

1. PLANTEO DE HIPÓTESIS

Ho: No existe relación entre el Clima Institucional y el Desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres

Ha: existe relación entre el Clima Institucional y el Desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres

2. REGLA TEORICA DE CONTRASTE

Si el Valor $p \geq 0.05$, se Acepta Ho: Si el Valor $p < 0.05$, se Acepta Ha.

3. ESTADÍSTICA DE CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Se utilizó el Modelo Estadístico de Regresión y Correlación para conocer la relación de la variable Independiente Clima Institucional con la de la Variable Dependiente Desempeño Académico.

La Correlación conjunta alcanzó 0.768, y un Valor $p = 0.000$.

Cuadro Nro.10: Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típico de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Sig. del cambio en F	Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	Valor p
1	.768(a)	.589	.531	.44574	.589	10.045	3	21	.000

a Variables predictoras: (Constante), S_Abiertos, P_Internos, R_Humanas

El Análisis de la Regresión se realizó con los Coeficientes Estandarizados, conocido como la Distribución Beta, el cual muestra en orden descendente, las Dimensiones que tienen mayor incidencia en el Desempeño Académico.

La distribución Beta arrojó para Sistemas Abiertos, que indican las frecuencias con que los docentes aplican las estrategias didácticas y su perfil docente, un valor de 0.547 ($p = 0.002$). Es seguida de Procesos Abiertos, que muestran la relación Director Docente y el trato del Director, la cual arrojó un valor $p = 0.004$. Finalmente, Recursos Humanos, arrojó 0.090 ($p = 0.132$)

Cuadro Nro.11: Coeficientes(a)

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Valor p.	Correlaciones		
	B	Error típ.	Beta			Correlación parcial	B	Error típico
1 (Constante)	-			-				
	1.300	.583		2.230	.037			
Recursos Humanos	.116	.184	.090	.630	.032	.483	.136	.088
Procesos Internos	.678	.193	.507	3.519	.004	.522	.609	.492
Sistemas Abiertos	.479	.123	.547	3.898	.002	.560	.648	.545

a Variable dependiente: Desempeño Académico

4. INTERPRETACIÓN

Del Contraste de Hipótesis, se obtuvo un Valor $p = 0.000 < 0.05$, por lo que podemos afirmar, que existe relación entre el Clima Institucional y el Desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres.

La Correlación Conjunta arrojó 0.768.

4.3.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

1. PLANTEO DE HIPÓTESIS

Ho: No existe relación en los Recursos Humanos con el desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres

Ha: Existe relación en los Recursos Humanos con el desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres

2. REGLA TEÓRICA DE CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Si el Valor $p \geq 0.05$, se Acepta Ho: Si el Valor $p < 0.05$, se Acepta Ha.

3. ESTADÍSTICA DE CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Se utilizó el Modelo Estadístico de Correlación de Pearson para conocer la relación de la Dimensión Recursos Humanos con la de la Variable Dependiente Desempeño Académico.

La Correlación parcial alcanzó 0.233, y un Valor $p = 0.132$.

Cuadro Nro.12: Correlación - Hipótesis Específica 1

	DESEMPEÑO ACADÉMICO
Correlación de Pearson	
Recursos Humanos	0.483
Valor p	0.032

4. INTERPRETACION

Del Contraste de Hipótesis, se obtuvo un Valor $p = 0.000 < 0.05$, por lo que podemos afirmar, que existe relación en los Recursos Humanos con el desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres La Correlación Parcial arrojó 0.483.

4.3.3 HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

1. PLANTEO DE HIPÓTESIS

Ho: No existe relación en los Procesos Internos con el desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres

Ha: Existe relación en los Procesos Internos con el desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres

2. REGLA TEÓRICA DE CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Si el Valor $p \geq 0.05$, se Acepta Ho: Si el Valor $p < 0.05$, se Acepta Ha.

3. ESTADÍSTICA DE CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Se utilizó el Modelo Estadístico de Correlación de Pearson para conocer la relación de la Dimensión Procesos Internos con la de la Variable Dependiente Desempeño Académico.

La Correlación parcial alcanzó 0.233, y un Valor $p = 0.132$.

Cuadro Nro.13: Correlación - Hipótesis Específica 2

	Desempeño Académico
Correlación de Pearson	
Procesos Internos	0.522
Valor p	0.004

4. INTERPRETACIÓN

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

La Correlación Parcial arrojó 0.522.

4.3.4 HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3

1. PLANTEO DE HIPÓTESIS

H₀: No existe relación en los sistemas abiertos con el desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres.

H_a: Existe relación en los sistemas abiertos con el desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres.

2. REGLA TEÓRICA DE CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Si el Valor $p \geq 0.05$, se Acepta H_0 : Si el Valor $p < 0.05$, se Acepta H_a .

3. ESTADÍSTICA DE CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Se utilizó el Modelo Estadístico de Correlación de Pearson para conocer la relación de la Dimensión Sistemas Abiertos con la de la Variable Dependiente Desempeño Académico.

La Correlación parcial alcanzó 0.233, y un Valor $p = 0.132$.

Cuadro Nro.14: Correlación - Hipótesis Específica 3

	Desempeño Académico
Correlación de Pearson	
Sistemas Abiertos	0.547
Valor p	0.002

4. INTERPRETACIÓN

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

La Correlación Parcial arrojó 0.547.

4.4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Luego de realizar la sistematización de los resultados por medio del SPSS Versión 15, y de los Análisis Estadísticos Anova, Modelo de Regresión y Correlación, podemos establecer similitudes en lo que nos muestra la teoría científica con la realidad práctica.

El Clima Institucional se ha definido operativamente, mediante las Dimensiones Relaciones Humanas, Procesos Internos y Sistemas Abiertos. Se ha considerado que la Dimensión Relaciones Humanas presenta indicadores que permite analizar el Comportamiento del Director y los docentes dentro

del CEBA. La Dimensión Procesos Internos se ha fundamentado en los controles que realiza el Director, en el sistema de gestión de la institución para un mejor uso de los recursos de la CEBA. La Dimensión Sistemas Abiertos, fundamentan la Interacción y adaptación de la CEBA con su entorno, es decir, el ambiente externo, contando con el liderazgo del Director, las innovaciones a cargo del director y Docentes, como respuesta al comportamiento del mercado educativo en San Martín de Porres.

Se evidencia que existe influencia significativa en un 95% (valor $p = .000 < 0.05$; $r = 0.768$) entre el Clima Institucional y el Desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres; como lo muestra la teoría científica seleccionada en nuestro marco teórico, un adecuado Clima Institucional lleva de la mano el Desempeño Académico de los Docentes, el tener en claro los objetivos de la institución educativa, el trato al docente y aprendizajes necesarios para los estudiantes, así como el desarrollo de un estilo de liderazgo del director para el logro de objetivos, hace que se sustente la hipótesis planteada para la investigación desarrollada. El Clima Institucional de las instituciones CEBAs del presente estudio es Bueno ($r = 0.768$) del Análisis Estadístico del Modelo de Regresión y Correlación, se relacionan las Dimensiones, con la Variable Dependiente Desempeño Académico (Ver Tabla), y se presentan los siguientes hallazgos:

Cuadro Nro.15: Relación Dimensiones Clima vs. Desempeño Académico

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados Beta	t	Valor p.	Correlaciones		
	B	Error típ.				Correlación parcial	B	Error típico
1 (Constante)	-1.300	.583		-2.230	.037			
Recursos Humanos	.116	.184	.090	.630	.032	.483	.136	.088
Procesos Internos	.678	.193	.507	3.519	.004	.522	.609	.492
Sistemas Abiertos	.479	.123	.547	3.898	.002	.560	.648	.545

a. Variable dependiente: Desempeño Académico

Se halló que la relación de los Recursos Humanos con el desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres ($p = .032 < 0.05$; $r = 0.483$), es poco significativa, que se necesita reforzar más, pues es regular la relación que existe entre el Director y el Docente, y no permite por ello el consolidar la misión y el perfil que tiene diseñado el CEBA para sus futuros estudiantes de la institución.

Se halló que hay relación en los Procesos Internos con el desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (Valor $p = 0.004 < 0.05$; $r = 0.522$), fundamentado estos resultados con nuestra posición teórica que la CEBA debe capacitar a los docentes en estrategias metodológicas de enseñanza – aprendizaje, a la vez que sean investigadores, y no sean solo transmisores de conocimientos sino formadores de estudiantes con valores sociales dirigidos hacia una visión de cambio social en democracia. Es necesario que la formación docente esté encaminada hacia la investigación, como promotora de una tendencia formadora y transformadora de los futuros estudiantes en educadores.

Se halló que existe relación en los Sistemas Abiertos con el Desempeño Académico (Valor $p = 0.000 < 0.05$; $r = 0.547$.) pues se ha comprobado que el liderazgo del Director y las Innovaciones logradas y desempeñadas por el docente, esta encaminada a la adquisición del perfil profesional del estudiante que se desea; pero que falta aun intensificar en estrategias que estimulen la investigación en los estudiantes.

Además, en lo referente a los resultados del Clima logrados por la investigadora Shirley Álvarez, los CEBAs presentan un Clima Institucional de Bueno (0.768).

Cuadro Nro.16: Resultados Clima Institucional y Desempeño Docente

Indicadores:	Shirley Álvarez	Julia Sacca
Clima Logrado	57.3%	76.8%
Escala	Regular	Bueno

CONCLUSIONES

1. Del Contraste de la Hipótesis General, se obtuvo un Valor $p = 0.000 < 0.05$, por lo que podemos afirmar, que existe relación entre el Clima Institucional y el Desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres.
La Correlación Conjunta arrojó 0.768, que caracteriza a un Clima Institucional de bueno.
2. Del Contraste de la Hipótesis Especifica 1, se obtuvo un Valor $p = 0.032 < 0.05$, por lo que podemos afirmar, que existe relación en los Recursos Humanos con el desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres
La Correlación Parcial arrojó 0.483.
3. Del Contraste de la Hipótesis Especifica 2, se obtuvo un Valor $p = 0.004 < 0.05$, por lo que podemos afirmar, que existe relación en los Procesos Internos con el desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres
La Correlación Parcial arrojó 0.522.
4. Del Contraste de la Hipótesis Especifica 3, se obtuvo un Valor $p = 0.000 < 0.05$, por lo que podemos afirmar, que existe relación en los Sistemas Abiertos con el desempeño Académico - los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres
La Correlación Parcial arrojó 0.547.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta información obtenida de las encuestas y los resultados del análisis conjuntamente con las conclusiones, se pueden mencionar las siguientes recomendaciones:

1. Se sugiere estimular la relación entre el Clima Institucional y el Desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres, en base a participación de los docentes en eventos culturales, actividades extracurriculares, etc.
2. Estimular el uso de nuevas estrategias pedagógicas para el desarrollo de las clases en Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres, promoviendo así el interés e investigación de los estudiantes.
3. Fomentar entre la Dirección y Docentes una evaluación para mejorar los procesos educativos que se realizan en los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres.
4. Diseñar canales y/o mecanismos de comunicación entre los docentes y la Administración de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres para planificar, organizar y llevar a la práctica un currículo integral, que logre interrelacionar cada asignatura, logrando así establecer lineamientos en los objetivos deseados y de igual manera para establecer estándares de evaluación.
5. Promover el desarrollo académico, metodológico y formativo del personal docente que se desenvuelven en los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres con el fin de mejorar los niveles de enseñanza y mejorar los niveles de aprendizaje.

BIBLIOGRAFIA

- ÁLVAREZ, G.**
1992 Factores que influyen en la percepción del Clima Organizacional de estudiantes Universitarios. Trabajo de Grado de Maestría no publicado. Universidad Simón Bolívar. **Venezuela.**
- ALVAREZ VALVERDE, Shirley.**
2001 La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. **Perú.**
- ÁVILA ACOSTA, Roberto B.** **2001** Metodología de la investigación, Guía para elaborar tesis. Universidad Nacional de Cajamarca. **Perú.**
- BONILLA, Eugenio.**
1991 Perfil del Clima Organizacional del Instituto Pedagógico de Caracas. Trabajo de Grado no publicado. IPMAR-UPEL. Maracay - **Venezuela.**
- BRACHO, C.**
1989 Clima Organizacional y su relación con la Satisfacción Laboral en una Institución de Educación Superior. Tesis Doctoral no publicada. Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez". **Venezuela.**
- BRUNET, Luc.**
2004 El clima de trabajo en las Organizaciones. Editorial Trillas. **México.**
- CHIAVENATO, Hidalberto.**
1970 Administración de Recursos Humanos, Mac Graw Hill. **México.**
- CHIAVENATO, Hidalberto.**
1970 Proceso administrativo. **México.**
- FLORES BARBOZA José.**
1997 Teoría y Metodología de la Investigación. **Perú.**
- FLORES JAIME, Juliana.**
2007 Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del Clima Organizacional. **Perú.**
- FUMHAM, Adrian.**
2001 Psicología Organizacional. Editorial Oxford University press. **México.**

HERNÁNDEZ SAMPIERE, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar.
2010.

LITWIN, G. Y STRINGER.
1980.

MARTÍN BRIS Mario.
2000.

MEJIA MEJIA Elías.
2001.

NICOLINI, Orlando.
2006.

PAJARES FLORES Margarita.
1997

PALMA CARRILLO, Sonia.
2000

PAREJA FERNÁNDEZ, Ana Cecilia
2004

PULIDO CAVERO, Carlos Alberto.
2002

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL. 1998.

Metodología de la Investigación. Quinta Edición. **México.**

Psicología de las Organizaciones.
México.

Clima de trabajo y organización que aprenden. Educar. Departamento de Educación. Universidad de Alcalá. **Madrid.**

Metodología de la Investigación Científica. Lecturas Selectas, Cenit, Editores. **Perú.**

“Conducción y Organización de Instituciones Educativas - Instituto Peruano de Administración de Empresas – IPAE. **Perú.**

Investigación Científica. Antología 3ra. Edición. Fondo editorial Popular I.P.E. Amauta. **Perú.**

Motivación y Clima Laboral en personal de entidades universitarias. **Perú.**

Emocional y su relación con los valores interpersonales en estudiantes del quinto año de educación secundaria. **Perú.**

Construcción, validación y aplicación de una prueba que mide el Clima Organizacional de organizaciones empresariales privadas y su aplicación para la psicología de la Salud. **México.**

Prueba Escrita y Niveles Cognoscitivos en la evaluación a los alumnos del 4to grado de Educación Primaria del C.E. N° 5179 “Los Pinos”. **Perú.**

**RINCÓN CHAHUILLCO, Juan.
2005**

Relación entre Estilo de Liderazgo del Director y Desempeño Docente del Valle del Chumbao de la Provincia de Andahuaylas, Tesis para optar el grado de magíster en educación, mención: Gestión de la Educación, Facultad de Educación, UNMSM. **Perú.**

Diagnóstico Organizacional. Chile, Editorial Universidad Católica de Chile. **Chile.**

**RODRIGUEZ MANSILLA, Darío.
1999**

Influencia de la Gestión Universitaria en el Clima Organizacional: un estudio comparativo de tres universidades.

**SÁNCHEZ SOTO, Juan Manuel.
2005**

Evaluación de programas y proyectos educativos. Facultad de Educación - UNMSM, Programa de Profesionalización Docente. **Perú.**

**SOTOMAYOR Gilda;
CANALES, Isaac.
1999.**

Proyecto “Investigación para una mejor Educación” - Habilidades y Estrategias Docentes para la Promoción de Aprendizajes en Aulas Multigrado. Informe Final de Investigación. UPCH. **Perú.**

**TAPIA CHÁVEZ Ana María.
2004.**

ANEXOS

Anexo N° 1: CUADRO DE CONSISTENCIA

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	ESTRATEGIA	INSTRUMENTOS
Relación Entre Clima Institucional y Desempeño Académico de los Docentes de los CEBA's del Distrito de San Martín de Porres	¿Existe relación entre el Clima Institucional y el Desempeño Académico de los Docentes de los CEBA's del Distrito de San Martín de Porres?	Establecer la relación que existe entre el Desempeño Docente y el Clima Organizacional de los CEBA's del Distrito de San Martín de Porres.	Existe relación entre el Clima Institucional y el Desempeño Académico de los Docentes de los CEBA's del Distrito de San Martín de Porres.	<p>Variable 1</p> <p>Clima Institucional</p> <p>Variable 2</p> <p>Desempeño Académico de los Docentes</p>	<p>Estrategia privada</p> <p>$Y = f(x)$</p> <p>Y es función de X</p>	<p>Para la variable Clima institucional</p> <p>CDPCO</p> <p>Para la variable Desempeño académico de los docentes.</p> <p>EFIDO EVADO</p>

Anexo N° 2: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS - DIRECTOR

ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

Sr. Director la presente encuesta es parte de un proyecto de investigación, su finalidad es la obtención de información, a cerca de Relación entre el Clima Institucional y el Desempeño Académico de los Docentes, del CEBA 3037 “GRAN AMAUTA”.

La encuesta es anónima y agradeceré la veracidad en sus respuestas.

Lea con atención y conteste marcando con un aspa (x) en una sola alternativa.

¿Como es el ambiente de trabajo?

- Bueno
- Malo
- Otros

1.Cuál es su trato con los Docentes

- Bueno
- Malo
- Otro

2. Los Docentes cumplen con las nuevas estrategias de enseñanza:

- Todos
- Algunos
- Ninguno

3. Realiza Ud la supervisión especializada a los docentes:

- Si
- A veces
- Nunca

4. Se presentan quejas de padres de familia por el mal desempeño de algún profesor:

- Siempre
- A veces
- Nunca

5. Qué hace Ud para mejorar el nivel académico de su CEBA:

- Propicia curso de actualización docente
- Asiste a los cursos de actualización docente
- Apoya a su docente

6. Estimula Ud a los docentes que tienen buen nivel académico:

- Si
- A veces
- Nunca

7. ¿Cómo mejora el nivel académico de su CEBA?

- Propiciando asesoría
- Motivando a los docentes
- Mayor participación de los estudiantes

9. ¿Cómo y en qué momento los docentes elaboran su Programación Curricular?

- Antes del inicio de clases
- Durante las clases
- Ninguno

10. La Dirección del CEBA lleva el control del fólder de pruebas o evaluaciones Escritas de las diferentes secciones:

- Si
- No
- A veces

Anexo N° 3: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS - PROFESOR

ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

Estimado profesor la presente encuesta es parte de un proyecto de investigación, su finalidad es la obtención de información, a cerca de Relación entre el Clima Institucional y el Desempeño Académico de los Docentes, del CEBA 3037 “GRAN AMAUTA”.

La encuesta es anónima y agradeceré la veracidad en sus respuestas.

Lea con atención y conteste marcando con un aspa (x) en una sola alternativa.

1. Usted cree que su desempeño es:

Excelente

Bueno

Malo

2. Cuál es el trato que brinda el Director.

Bueno

Malo

Otro

3. Que tipo de trato existe entre Docente – Director.

Horizontal

Vertical

Otro

4. Como cree que se mejoraría la relación Director – Docente:

Reuniones pedagógicas

Actividades extra pedagógicas

Capacitaciones (dinámicas, juego de roles, etc.)

Otro

5. Qué factores cree que afectan en el desempeño académico de los estudiantes

- Alimentación
- Inestabilidad Económica
- Falta de motivación
- Otro

6. Usted desarrolla sus clases haciendo uso de:

- Papelotes
- Dinámicas
- Ninguno
- Otro

7. Como es su ambiente de trabajo:

- Bueno
- Malo
- Otro

8. Toma en cuenta UD las nuevas estrategias para un logro de aprendizaje:

- Si
- No
- A veces

9. En su opinión, ¿Cómo debe ser el perfil del docente?

- Conformista
- Investigador
- Activo

10. Mantiene un buen clima con sus colegas:

- Si
- No
- A veces

Anexo N° 4: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS - ALUMNOS

ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

Estimado alumno la presente encuesta es parte de un proyecto de investigación, su finalidad es la obtención de información, a cerca de la Relación entre el Clima Institucional y el Desempeño Académico de los Docentes, del CEBA 3037 “GRAN AMAUTA”.

La encuesta es anónima y agradeceré la veracidad en sus respuestas.

Lea con atención y conteste marcando con un aspa (x) en una sola alternativa.

1.Cuál es el trato que brinda el Director.

- Bueno
- Malo
- Otro

2. Que tipo de trato existe entre Docente – Director.

- Horizontal
- Vertical
- Otro

3. Como cree que se mejoraría la relación Director – Docente

- Reuniones pedagógicas
- Actividades extra pedagógicas
- Capacitaciones (dinámicas)

4. Que factores cree que afectan en el desempeño académico de los estudiantes:

- Alimentación
- Inestabilidad Económica
- Falta de motivación

5. Usted cree que la enseñanza que recibe es:

- Bueno
- Malo
- Otro

6. En el desarrollo de las clases su profesor hace uso de:

- Papelotes
- Dinámicas
- Ninguno
- Otro

7. En eventos culturales participa con frecuencia tu profesor:

- Si
- No
- Nunca
- A veces

8. Tu profesor mantiene siempre un ambiente cordial y de colaboración:

- Si
- No
- A veces
- Nunca

9. Tu profesor asiste con puntualidad al CEBA y a las clases:

- Si
- No
- A veces
- Nunca

10. Tu profesor se reúne para orientar a los padres de familia. ¿Cómo debe ayudar a su niño con sus tareas escolares?

- Trimestral
- Mensual
- Semanal
- Una vez al año

Anexo N° 5: Validación Estadística del Plan Maestro por Juicio de Expertos:

4.1.- CEBA- ALUMNOS

Validación		Frecuencia		Grado de Libertad	Chi Cuadrado
Opinión de Expertos					
N° de Pregunta	Respuesta de los Expertos	fo	fe	$g.l = (f - 1).(c - 1)$	$X^2 = \sum (fo - fe)^2 / fe$
1	Sí	10	5	1	10
	No	0	5		
2	Sí	10	5	1	10
	No	0	5		
3	Sí	10	5	1	10
	No	0	5		
4	Sí	10	5	1	10
	No	0	5		
5	Sí	10	5	1	10
	No	0	5		
6	Sí	10	5	1	10
	No	0	5		
7	Sí	10	5	1	10
	No	0	5		
8	Sí	10	5	1	10
	No	0	5		
9	Sí	10	5	1	10
	No	0	5		
10	Sí	10	5	1	10
	No	0	5		
	No	0	5		

Anexo N° 6: Validación Estadística del Plan Maestro por Juicio de Expertos:

4.2.- CEBA: DOCENTES

Validación		Frecuencia		Grado de Libertad	Chi Cuadrado
Opinión de Expertos					
N° de Pregunta	Respuesta de los Expertos	fo	fe	$g.l = (f - 1).(c - 1)$	$X^2 = \sum (fo - fe)^2 / fe$
1	Sí	10	5	1	10
	No	0	5		
2	Sí	10	5	1	10
	No	0	5		
3	Sí	10	5	1	10
	No	0	5		
4	Sí	10	5	1	10
	No	0	5		
5	Sí	10	5	1	10
	No	0	5		
6	Sí	10	5	1	10
	No	0	5		
7	Sí	10	5	1	10
	No	0	5		
8	Sí	10	5	1	10
	No	0	5		
9	Sí	10	5	1	10
	No	0	5		
10	Sí	10	5	1	10
	No	0	5		

Validación Juicio de Expertos

INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

I. DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombre del Informante:

SANDOVAL SALAZAR, CILIA

Institución donde

labora: CEBA N° 3037 "GRAN AMAUTA"

Nombre del Instrumento que motiva la evaluación:

CLIMA INSTITUCIONAL DE LOS CEBA

Autor del Instrumento: Julia Sacca Campos

II. ASPECTOS DE VALIDACION E INFORME:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 – 20%	Regular 21 40%	Bueno 41 – 60%	Muy Bueno 61 – 80%	Excelente 81 – 100%
METODOLOGIA	Considera que los Ítems miden lo que el investigador pretende medir				80	
COHERENCIA	Considera que los Ítems utilizados son propios del campo que se esta investigando				80	
CONSISTENCIA	Existe Consistencia entre las dimensiones y los indicadores					82
ORGANIZACION	Considera Organizado el desarrollo del Marco Teórico					85
CLARIDAD	La investigación está desarrollada en un lenguaje apropiado					85
OPERACIONA-LIZACION	Presenta operacionalizada sus variables y dimensiones					90
ESTRATEGIAS	Considera adecuado los Métodos estadísticos para contrastar las hipótesis					88
ACTUALIDAD	Presenta Antecedentes actualizados hasta con tres años de antigüedad					92

III. OPINION PARA APLICAR EL INSTRUMENTO:

Qué aspectos se tienen que Modificar, aumentar o suprimir en los Instrumentos de Investigación:

.....
.....
.....

.....
.....
IV. PROMEDIO DE VALORACION DEL INSTRUMENTO:

85.25

Lima, 30 de Abril, 2010.


.....
Firma del Experto Informante

DNI: 08070634 Telf. / Cel.:
972544145

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO
DE INVESTIGACION**

V. DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombre del Informante:

..... CADILLO VALENZUELA EDGARDO RICHARDO

Institución donde

labora:..... C.E.B.A. "GRAN AMAUTA" N° 3037

Nombre del Instrumento que motiva la evaluación:

CLIMA INSTITUCIONAL DE LOS CEBA

Autor del Instrumento: Julia Sacca Campos

VI. ASPECTOS DE VALIDACION E INFORME:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 – 20%	Regular 21 40%	Bueno 41 – 60%	Muy Bueno 61 – 80%	Excelente 81 – 100%
METODOLOGIA	Considera que los Items miden lo que el investigador pretende medir				80	
COHERENCIA	Considera que los Items utilizados son propios del campo que se esta investigando				80	
CONSISTENCIA	Existe Consistencia entre las dimensiones y los indicadores				80	
ORGANIZACION	Considera Organizado el desarrollo del Marco Teórico				80	
CLARIDAD	La investigación está desarrollada en un lenguaje apropiado					85
OPERACIONALIZACION	Presenta operacionalizada sus variables y dimensiones					94
ESTRATEGIAS	Considera adecuado los Métodos estadísticos para contrastar las hipótesis					86
ACTUALIDAD	Presenta Antecedentes actualizados hasta con tres años de antigüedad					82

VII. OPINION PARA APLICAR EL INSTRUMENTO:

Qué aspectos se tienen que Modificar, aumentar o suprimir en los Instrumentos de Investigación:

ME PARECEN PERTINENTES LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION
UTILIZADA, PUESO QUE REFLEJA EN EL RESULTADO OBTENIDO
.....
.....
.....

VIII. PROMEDIO DE VALORACION DEL INSTRUMENTO:

83.50

Lima, 30 de Abril, 2010.



.....
Firma del Experto Informante

DNI: 32297063 Telf. / Cel.:
521-2489-971097989

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO
DE INVESTIGACION**

IX. DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombre del Informante:
MEDRANO ANCO WALDO.....
 Institución donde
 labora:.....CEBA: "GRAN AMAUTA".....
 Nombre del Instrumento que motiva la evaluación:

CLIMA INSTITUCIONAL DE LOS CEBA

Autor del Instrumento: Julia Sacca Campos

X. ASPECTOS DE VALIDACION E INFORME:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 – 20%	Regular 21 – 40%	Bueno 41 – 60%	Muy Bueno 61 – 80%	Excelente 81 – 100%
METODOLOGIA	Considera que los Ítems miden lo que el investigador pretende medir				80	
COHERENCIA	Considera que los Ítems utilizados son propios del campo que se esta investigando				80	
CONSISTENCIA	Existe Consistencia entre las dimensiones y los indicadores					92
ORGANIZACION	Considera Organizado el desarrollo del Marco Teórico					95
CLARIDAD	La investigación está desarrollada en un lenguaje apropiado					91
OPERACIONA- LIZACION	Presenta operacionalizada sus variables y dimensiones					86
ESTRATEGIAS	Considera adecuado los Métodos estadísticos para contrastar las hipótesis					88
ACTUALIDAD	Présenta Antecedentes actualizados hasta con tres años de antigüedad					90

XI. OPINION PARA APLICAR EL INSTRUMENTO:

Qué aspectos se tienen que Modificar, aumentar o suprimir en los Instrumentos de Investigación:

.....

XII. PROMEDIO DE VALORACION DEL INSTRUMENTO:

87.75

Lima, 30 de Abril, 2010.



.....

Firma del Experto Informante

DNI: 06738832 Telf. / Cel.: 989881945 ·

.....