



**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Educación

Unidad de Posgrado

**Influencia de la calidad del clima organizacional sobre  
el éxito pedagógico de la dirección de la Institución  
Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo**

**TESIS**

Para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con  
mención en Gestión de la Educación

**AUTOR**

Neil Denis PAREDES PAYANO

**ASESOR**

Teodoro Rubén MESÍA MARAVÍ

Lima, Perú

2016



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Paredes, N. (2016). *Influencia de la calidad del clima organizacional sobre el éxito pedagógico de la dirección de la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

---



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA

FACULTAD DE EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE LA TESIS PRESENTADA POR EL GRADUANDO DON NEIL DENIS PAREDES PAYANO PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN


En la ciudad de Lima, a los 15 días del mes de julio de 2016, siendo las 10:00 a.m. se reunió en acto público en el Salón de Grados de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, el Jurado Examinador integrado por el Dr. ELÍAS JESÚS MEJÍA MEJÍA (Presidente), Dr. RUBÉN MESÍA MARAVÍ (Asesor de tesis), Dr. AUGUSTO FRISANCHO LEÓN (Jurado Informante), Dr. LUCIO MÁXIMO VALER LOPERA (Jurado Informante) y Dr. EDGAR DAMIÁN NÚÑEZ (Miembro del Jurado), para recepcionar la sustentación de la tesis titulada: **INFLUENCIA DE LA CALIDAD DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SOBRE EL ÉXITO PEDAGÓGICO DE LA DIRECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO DE HUANCAYO**, que presenta Don **NEIL DENIS PAREDES PAYANO** para optar el Grado Académico de Magíster en Educación, con Mención en Gestión de la Educación.

Para el efecto, el Jurado Examinador tuvo a la vista el informe favorable del Jurado Informante integrado por el Dr. RUBÉN MESÍA MARAVÍ (Asesor de tesis), Dr. AUGUSTO FRISANCHO LEÓN (Jurado Informante) y Dr. LUCIO MÁXIMO VALER LOPERA (Jurado Informante)

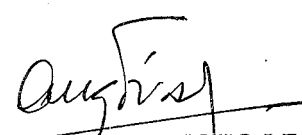
Después de haber escuchado la sustentación del graduando, el Jurado Examinador procedió a formular las preguntas reglamentarias y, luego de una deliberación en privado, decidió otorgarle el calificativo de:

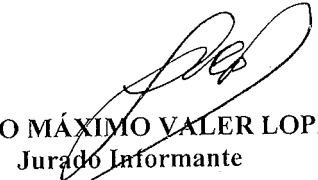
Bueno (16)

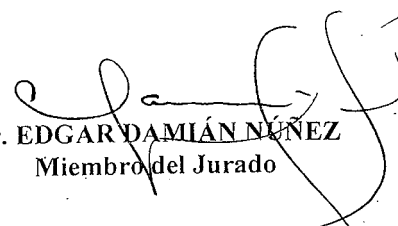
Como testimonio del acto que culminó a las 11:00 horas, cada uno de los miembros del Jurado Examinador procedió a suscribir el acta, para que se remita a las instancias correspondientes y se expida, previo trámite administrativo, el diploma que acredite a Don **NEIL DENIS PAREDES PAYANO**, como Magíster en Educación, con Mención en Gestión de la Educación.

  
Dr. ELÍAS JESÚS MEJÍA MEJÍA  
Presidente

  
Dr. RUBÉN MESÍA MARAVÍ  
Asesor

  
Dr. AUGUSTO FRISANCHO LEÓN  
Jurado Informante

  
Dr. LUCIO MÁXIMO VALER LOPERA  
Jurado Informante

  
Dr. EDGAR DAMIÁN NÚÑEZ  
Miembro del Jurado

## **DEDICATORIA**

A mis padres por su constante apoyo en circunstancias que solo el tiempo reconoce pero que el futuro lo celebra.

A mi futura compañera y mis hijas que pronto me acompañarán en un espacio lleno de alegrías y satisfacciones.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y a los maestros de la Unidad de Pos Grado por haber forjado en mi persona nuevos valores y conocimientos que sabré aplicar en el campo de las ciencias y las humanidades.

## **RECONOCIMIENTO**

Al Doctor Ruben Mesías por la excelente y notable asesoría, pues hizo posible que los conocimientos se conviertan en teoría y en práctica de nuevos valores. Gracias y resharty estimado Maestro.

## RESUMEN

Dando cumplimiento a las normas de elaboración y sustentación de Tesis de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación, de la “Universidad Nacional Mayor de San Marcos”, he elaborado la Tesis de investigación de maestría en Gestión de la Educación, denominado: **“INFLUENCIA DE LA CALIDAD DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SOBRE EL ÉXITO PEDAGÓGICO DE LA DIRECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO DE HUANCAYO”**. Este trabajo tiene por finalidad, determinar *¿Cómo influye la calidad del clima organizacional en el éxito pedagógico de la dirección de la I.E. “Nuestra Señora del Rosario” de Huancayo?* La ejecución del estudio que se presenta, ha sido motivada por el hecho de observar en la práctica pedagógica diversas situaciones de interrelación entre los miembros de esta comunidad educativa, con la idea de mejorar el estilo y seguir manteniendo el prestigio que se ha ostentado por muchos años; pero, ahora con el valor agregado de verificar la calidad del clima organizacional. En la investigación describo las diversas dimensiones que existe para determinar cómo influye la calidad del clima organizacional y cómo se verifica esta en el éxito pedagógico para contribuir a que esta institución educativa sea una organización donde el clima sea óptimo y sobre todo, que sus miembros colaboren a plenitud para lograr los mismos objetivos. Señores miembros del jurado, espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

El autor



## INTRODUCCIÓN

Toda institución educativa requiere de un ambiente adecuado para que el trabajo sea eficiente y óptimo, dada las circunstancias en mi centro de labor me pregunté cómo *influye la calidad del clima organizacional sobre el éxito pedagógico de la dirección de la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo*. Este es el objetivo que deseo alcanzar en esta investigación para dar respuesta a la hipótesis que me planteo sobre si *la calidad del clima organizacional influye significativamente en el éxito pedagógico de la dirección de la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo*. Para esto he estructurado la investigación por capítulos presentando en el *capítulo I: El planteamiento del problema*, en ella expongo el problema principal, los objetivos, formulación de hipótesis y la clasificación de las variables. En el *capítulo II: Marco teórico*, se plantea los contenidos teóricos sobre la explicación de cada variable de investigación y sus dimensiones de estudio. En el *capítulo III: Metodología de la investigación científica*, se muestra la metodología utilizada en la investigación y que servirá para la verificación de resultados y el *capítulo IV: Trabajo de campo y proceso de contraste con la hipótesis* los datos que sintetizan la investigación dando respuesta a la hipótesis planteada explicándolos adecuadamente y demostrando los instrumentos de recolección de datos.

## INDICE

**Dedicatoria**  
**Agradecimiento**  
**Reconocimiento**

**RESUMEN**  
**INTRODUCCIÓN**

### **CAPÍTULO I** **PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO**

1.1.	Fundamentación y formulación del problema .....	09
1.1.1.	Problema Principal .....	10
1.1.2.	Problemas Específicos .....	11
1.2.	Objetivos .....	11
1.2.1.	Objetivo General .....	11
1.2.2.	Objetivos Específicos .....	12
1.3.	Justificación del problema .....	12
1.4.	Formulación de hipótesis .....	14
1.4.1.	Hipótesis Principal .....	14
1.4.2.	Hipótesis Secundarias .....	15
1.5.	Identificación y clasificación de variables .....	15
1.5.1.	Variable Independiente .....	15
1.5.2.	Variable Dependiente .....	15
1.6.	Limitaciones de la investigación .....	15

### **CAPÍTULO II** **MARCO TEÓRICO**

2.1.	Antecedentes de la Investigación .....	17
2.2.	Bases Teóricas .....	25
2.2.1.	Clima organizacional .....	25
2.2.1.1.	Factores del clima organizacional para una gestión de calidad .....	31
2.2.1.2.	Cómo conseguir éxito con el clima organizacional .....	35
2.2.1.3.	La cultura de una institución para la satisfacción con el clima organizacional .....	38
2.2.2.	Dimensiones del clima organizacional .....	41
2.2.2.1.	Satisfacción del personal docente .....	41
2.2.2.1.1.	Influencia de la remuneración .....	43
2.2.2.1.2.	Influencia del proceso de control .....	44
2.2.2.1.3.	Sinergia .....	48
2.2.2.1.4.	Temor por la autoridad .....	49
2.2.2.2.	Gestión del director educativo .....	51

2.2.2.2.1.	Empowerment .....	53
2.2.2.2.2.	Intuición en la gestión educativa .....	55
2.2.2.2.3.	Visión del comportamiento .....	57
2.2.2.2.4.	Toma de decisiones .....	59
2.2.2.3.	Estructura e infraestructura de gestión .....	60
2.2.2.3.1.	Coordinaciones .....	63
2.2.2.3.2.	Apoyo supervisor .....	64
2.2.2.3.3.	Ambiente de trabajo .....	65
2.2.2.3.4.	Tecnología .....	68
2.2.2.4.	Individualismo y colectivismo .....	70
2.2.2.4.1.	Compromiso .....	71
2.2.2.4.2.	Autonomía .....	73
2.2.2.4.3.	Orientación en la tarea .....	75
2.2.2.4.4.	Innovación y trabajo en equipo .....	76
2.2.2.5.	Comunicación organizacional .....	78
2.2.2.5.1.	Objetivos y funciones de la comunicación .....	80
2.2.3.	Dimensiones para el éxito pedagógico .....	81
2.2.3.1.	Las Relaciones Humanas .....	83
2.2.3.2.	Desempeño docente para el éxito pedagógico .....	86
2.2.3.3.	Compromiso con la organización .....	88
2.2.3.4.	Prestigio .....	92
2.2.4.	Definición de conceptos .....	94

### **CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1.	Operacionalización de las variables .....	97
3.2.	Tipificación de la investigación .....	101
3.4.	Estrategia para la prueba de hipótesis .....	102
3.5.	Población y muestra .....	103
3.6.	Instrumentos de recolección de datos .....	104

### **CAPÍTULO IV TRABAJO DE CAMPO Y PROCESO DE CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS**

4.1.	Presentación, análisis e interpretación de los datos .....	105
4.2.	Proceso de prueba de hipótesis .....	114
4.3.	Discusión de los resultados .....	123
4.4.	Adopción de las decisiones .....	126

**CONCLUSIONES**  
**RECOMENDACIONES**  
**BIBLIOGRAFIA**  
**ANEXOS**

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. FUNDAMENTACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

Luego de observar que el clima organizacional es hoy un factor clave en el desarrollo de las instituciones, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización, es necesario realizar a través de la presente investigación una aproximación conceptual desde diferentes dimensiones, que ayuda a evidenciar la influencia de la calidad del clima organizacional en los docentes para que su desempeño sea óptimo y por lo tanto se asegure el éxito pedagógico de la Institución. De igual forma, se presenta

las diferentes herramientas que se pueden emplear para su medición y diagnóstico considerando variables que giran en torno a la calidad del clima organizacional y el éxito pedagógico, para establecer aquel nivel de satisfacción en los docentes respecto al clima, y su incidencia en el éxito pedagógico de la dirección de la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo.

Es por eso que el resultado en las instituciones educativas, de un clima organizacional adecuado (de calidad), va mostrar un mayor desarrollo integral y por ende un éxito pedagógico claro y verificable, en donde cada persona perteneciente a un colegio se identificará al máximo con su labor. De este modo, se podrá establecer las medidas y sistemas que dirijan a los directivos a un camino de éxito, pero con indicios claros de cómo mantener y sostener un buen clima organizacional de calidad. Tales medidas ayudarán a preservar la confianza en su labor y gestión pública.

### **1.1.1. PROBLEMA PRINCIPAL**

Para abordar la presente investigación, después de haber realizado un análisis y conclusión de supuestos, se planteó de manera general la siguiente interrogante:

*¿Cuál es la influencia de la calidad del clima organizacional sobre el éxito pedagógico de la dirección de la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo?*

### **1.1.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

*¿Cuál es el nivel de influencia de la calidad del clima organizacional respecto a la gestión de la directora para el éxito pedagógico en la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo?*

*¿Cuál es el nivel de influencia del trabajo individual y en equipo entre los docentes para el éxito pedagógico de la dirección en la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo?*

## **1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1. OBJETIVO GENERAL**

Averiguar la calidad del clima organizacional y cómo influye en el éxito pedagógico de la dirección de la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo.

### **1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Identificar el nivel de influencia de la calidad del clima organizacional respecto a la gestión de la directora para el éxito pedagógico en la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo.

Identificar el nivel de influencia del trabajo individual y en equipo entre los docentes para el éxito pedagógico de la dirección en la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.**

Conocer el clima organizacional de una institución educativa en la actualidad es muy importante para todo aquel docente o directivo que gusta del éxito sostenible como un modo de beneficio laboral. En este sentido, el interés por el estudio del clima organizacional ha crecido rápidamente durante los últimos años, ya que las organizaciones, a través de la implementación de sistemas gestión de calidad y la inclusión de dicho tema en los indicadores de gestión, la han asumido como uno de los elementos básicos para generar mejoramiento continuo. Así, el objetivo de esta investigación es averiguar la calidad del clima organizacional y como

este influye en el éxito pedagógico de la dirección en la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo.

La calidad del clima organizacional es aquella sensación que el individuo experimenta al identificar en una institución el equilibrio entre la satisfacción docente, la gestión del director, el tipo de estructura de la institución, entre otros. Es decir, un docente va a sentir satisfacción en su labor cuando todos estos elementos confluyen y se muestran adecuadamente. La satisfacción que los individuos reciben de su trabajo es dependiente al grado en el que el trabajo y todo lo asociado a este cumplen con las necesidades y deseos del empleado. Los deseos son aspiraciones conscientes por cosas o condiciones que un individuo cree que le dará satisfacción. Asimismo, los directivos sienten satisfacción a través de la aceptación y reconocimiento social, las relaciones positivas con los diversos estamentos escolares (docente, alumnado y familias) y los beneficios económicos como podrían ser los sueldos. Por consiguiente, en el campo educativo, la calidad del clima organizacional que se percibe en una institución educativa va a influir en el éxito pedagógico de la dirección. Por el contrario, la insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional. La frustración, que siente un empleado insatisfecho, puede conducirlo a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa desarrollando un deficiente clima laboral. En consecuencia, se puede



señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden desarrollar un deficiente éxito pedagógico.

En la presente investigación se hace una exploración sobre la influencia de *la calidad del clima organizacional (como un sistema de gestión de eficacia)* en el *éxito pedagógico (como un beneficio continuo)* para evidenciarlo a través de la satisfacción de los docentes. La calidad del clima organizacional es una variable esencial para todo docente perteneciente a una determinada institución, pues el reto laboral que plantea el puesto, la claridad del trabajo, la supervisión y los incentivos, son factores organizacionales que le producirán cierta satisfacción lo que incluso ayudará a seguir mejorando dicho clima. Los años de carrera profesional y las expectativas laborales de la persona son determinantes individuales importantes de la satisfacción laboral. En una institución educativa se relaciona sistemáticamente estos criterios con el rendimiento de la organización y los deseos y necesidades de los docentes.

## **1.4. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS**

### **1.4.1. HIPÓTESIS PRINCIPAL**

La calidad del clima organizacional influye significativamente en el éxito pedagógico de la dirección en la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo.

### **1.4.2. HIPÓTESIS SECUNDARIAS**

La gestión de los directivos influye en la calidad del clima organizacional para el éxito pedagógico de la dirección en la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo.

El trabajo individual y en equipo influye significativamente en la satisfacción de los docentes para el éxito pedagógico de la dirección en la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo.

## **1.5. IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE VARIABLES.**

### **1.5.1. VARIABLE INDEPENDIENTE.**

Calidad del clima organizacional

### **1.5.2. VARIABLE DEPENDIENTE.**

Éxito pedagógico de la dirección

## **1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Durante el desarrollo la presente investigación se presentó algunas limitaciones como son:

Si bien es cierto existe una relativa abundancia de información bibliográfica sobre clima organizacional e institucional en general, no se consigue fácilmente bibliografía referente al tema en particular, específicamente, sobre la calidad de la labor de las instituciones educativas y el éxito pedagógico.

Asimismo, se notó el alto costo económico que demanda la realización de la investigación, es decir el trabajo de campo y la elaboración de la tesis de grado.

Por último, no existen instrumentos estandarizados para medir el clima institucional de una institución educativa, aspecto que hubiese contribuido más a las condiciones de la investigación.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Las instituciones educativas están llamadas a asumir un rol protagónico en las transformaciones de desarrollo que se están gestando en todo el mundo en lo social, económico, político y cultural; en consecuencia, el reto que enfrentan en el país es demostrar calidad y competitividad en los servicios educativos. Por esto se debe tener en cuenta para el buen desarrollo educativo en todas sus áreas, el hecho de saber cómo influye el “Clima organizacional”, la cual debe promover la transformación colectiva, la investigación educativa y el trabajo en equipo.

El clima organizacional de la institución educativa se refiere a una serie de percepciones que pueden llegar a afectar el comportamiento y el rendimiento académico de sus integrantes. En muchas ocasiones una manifestación del mal clima organizacional se manifiesta en, la insatisfacción personal del estudiante, desmotivación e incluso baja autoestima ante la imposibilidad de concluir con éxito sus estudios. En el mismo sentido, Schneider (1975)<sup>1</sup> refiere que debería existir una correlación entre las percepciones de los empleados y las de los clientes sobre el clima organizacional y que en la educación, los maestros y los alumnos deberían compartir expectativas frente a los procesos de enseñanza-aprendizaje, atención y cuidado.

En el mismo análisis, Sánchez (2005)<sup>2</sup> a través de un estudio, realizado en tres universidades, sobre la influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional, establece la directa relación e impacto que esta tiene sobre el clima, en términos del individuo como parte vital de una estructura, en donde su estado conductual repercute en la organización.

La forma en que se percibe el clima organizacional en las instituciones educativas depende de variables como infraestructura,

---

(1) SCHNEIDER, B. Organizational Climates: An essay, Personnel Psychology

(2) SÀNCHEZ SOTO, J. Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional

objetivos de la organización, políticas, procedimientos administrativos, patrones de liderazgo y determinadas pautas de comunicación. En tales circunstancias, con respecto a la parte administrativa o gestión, el clima organizacional se constituye en un compromiso y en una responsabilidad para los directivos quienes deben actuar con determinación para establecer la calidad como valor fundamental que debe incorporarse a las normas administrativas de la organización.

En tal sentido, actualmente en el Perú, existe mucho interés por el estudio del clima organizacional en las instituciones educativas públicas y privadas debido a la toma de conciencia de las altas direcciones que opinan que solamente se logrará alcanzar la calidad total en el servicio y el éxito académico, al conocer el estado que guardan las cosas y la forma en que se está trabajando para alcanzar los objetivos de la institución. Por eso, sobre el clima organizacional, y cómo se observa este fenómeno en la calidad de gestión, en algunas investigaciones realizadas se ha observado que el estudio del ambiente laboral va dirigido desde un punto de vista solamente interno de la institución, sin mencionar por ejemplo, cómo el clima organizacional repercute e influye en los beneficiarios directos del servicio que se brinda; como es el caso particular al hablar de los docentes o los alumnos o los padres de familia. En el siguiente cuadro podemos visualizar los factores que influyen en la calidad de una gestión y cómo el clima organizacional es la raíz para dicha satisfacción en una institución educativa:



Las siguientes investigaciones justamente exploran la influencia interna y externa del clima organizacional dentro de una Institución, así se considera: la investigación denominada **“La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología”** presentado por Alvarez Valverde, Shirley de la facultad de Medicina Humana de la UNMSM. Al respecto, las conclusiones a la que llega la investigación se refieren a la pertenencia que tiene el clima organizacional como el origen de un elemento importante en la cultura organizacional mostrando la necesidad de compartir objetivos pertinentes para la institución de tal manera que se verifique el éxito administrativo.

También la investigación titulada **“Desempeño del docente en el 4to año de la promoción 2000 y 2002 de la EAP de la facultad de Obstetricia de la UNMSM”** presentado por Luz Miriam Paredes determina que la labor del docente es una actividad educativa, satisfactoria, responsable, con un adecuado uso de estrategias y una

buena relación con los alumnos. Paredes plantea cuatro indicadores para medir el desempeño de los docentes, la actividad educativa propia, el uso de estrategias de enseñanza, responsabilidad en sus funciones laborales y la relación docente alumno, estas dimensiones verificarán el desempeño óptimo de los docentes.

Y por último la tesis titulada “**Clima escolar y niveles de integración social en estudiantes secundarios del Colegio Claretiano de Trujillo 2002 UNMSM**” presentado por Edmundo Arévalo Luna nos plantea dimensiones a considerar del clima organizacional entre las cuales se encuentra, la relación autorrealización, estabilidad y responsabilidad. Realiza su estudio a través de un sociograma en el que establece tres grupos y analiza en ellos el clima escolar encontrando, los aceptados, rechazados y aislados. Los resultados señalan las diferencias estadísticas significativas sobre todo en las dimensiones de afiliación, entre los aceptados y los aislados.

Como parte de algunos artículos que fundamentan el estudio del éxito pedagógico de una gestión, Luis Antonio Reyes Ochoa en su artículo para la Fundación Telefónica titulada “**Estándares de desempeño docente**” explica a partir de precisar la importancia de estándares de desempeño docente, presenta una amplia información sobre los estándares en educación, los criterios para la definición del mismo, los



tipos existentes, recomendaciones para su construcción, y realiza una crítica a los existentes.

Mario Uribe, autor chileno, escribe un artículo en la fundación Telefónica titulada: **“El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad. Un desafío de orden superior”**. En ella Señala que los países de América Latina comprendieron desde los noventa la Reforma Educacional como prioridad de su agenda política. Destaca y aborda los ejes de dicha reforma: la dirección de las instituciones educacionales y el perfeccionamiento docente.

A nivel internacional la Revista Electrónica Iberoamericana, nos presenta el Título: **“Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay”**. En ella utilizan el concepto de clima organizacional como un elemento que retrata a la escuela a través de sus tradiciones, grupalidad, afiliación y refuerzos vocacionales. Encontró que en las escuelas primarias los lazos de amistad son menos fuertes a medida que aumenta el tamaño de la escuela.

Actualmente, es de conocimiento que una institución educativa con estamentos o grupos homogéneos con propósitos definidos y que los directivos marcan un liderazgo ejemplar, aquella entonces tendrá también éxito en su forma de organización. Se puede justificar entonces, que

cuánto más crece la población, los lazos de amistad entre sus componentes se desvanecen; por ello, cabe la conclusión que, para conservar un clima organizacional perdurable aun cuando se multipliquen sus miembros, se debe educar en las dimensiones organizativas tanto individuales como colectivas, de esta manera el éxito pedagógico se dará en ambas dimensiones. Asimismo, a nivel latinoamericano, Aída Crespo de Acosta de Caracas-Venezuela nos presenta el Título: “**Clima afectivo del aula, la atracción interpersonal**” ella realiza entrevistas a estudiantes y analiza documentos, concluyendo que el clima afectivo del aula generado por el profesor ejerce un efecto directo sobre el rendimiento académico mientras que la atracción interpersonal reveló tan solo tener un efecto indirecto. Esta conclusión es interesante ya que en muchas instituciones educativas de nuestro país, carece precisamente, el clima afectivo entre los mismos trabajadores o entre el docente con sus estudiantes. Esta relación, evidentemente optimiza a un clima favorable en beneficio de la institución y su imagen ante la comunidad. Trabajar tanto el área académica y la formación de la persona humana, debe ser la labor particular de todo docente, sobre todo en los inicios de la persona.

Por otro lado, sobre el **éxito pedagógico**, cuando un docente tiene que trabajar diariamente en su labor pedagógica, tiene dos caminos: planifica sus actividades dentro del aula o simplemente improvisa esta labor. Lo que siempre será claro, es que si opta por lo segundo su trabajo

lamentablemente apuntará a una labor falto de calidad y significatividad. Al contrario, si opta por lo primero, ***planificar sus actividades de aprendizaje*** de seguro hará que sus horas de labor sean eficaces en cuanto a desarrollar capacidades en el estudiante. Sabemos bien que en la actualidad la labor del estudiante básicamente es aprender a aprender, es decir; conocer y asimilar las estrategias necesarias que le servirán como herramientas para seguir aprendiendo por sí mismo. Lo importante no es que en el aula se alcance algunos datos transformados en información, sino más bien desarrollar en el estudiante la capacidad de recibir información y a partir de allí que él pueda convertirlo en conocimiento. Recordemos que según la “Teoría del procesamiento” de Robert Gagné: las ideas o conceptos de por sí, son datos. Estos datos, al ser procesados se convierten en información. Esta información, al ser procesada se convierte en conocimiento, y como plantea David Paul Ausubel, debemos procurar que ese conocimiento sea significativo para lograr aprendizajes.

No solo la importancia de un aprendizaje significativo radica en que un conocimiento adquirido, como nuevo, va a ser archivado en la memoria de largo plazo, y por ende el estudiante podrá contar con este conocimiento para aplicarlo en su vida diaria; sino, también, que el docente para lograr ese aprendizaje significativo deberá presentar un ambiente organizacional de calidad que constantemente va a sentir en su

trabajo de tal manera que los resultados óptimos lleguen como resultado de ese entorno.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

La comunicación en las organizaciones y especialmente en las instituciones educativas es uno de los ejes fundamentales de todo el proceso de enseñanza aprendizaje. Es decir, las interrelaciones entre los agentes (directivos, docentes y alumnos) del proceso y de las relaciones con los públicos o partes interesadas del entorno deben ser óptimos para su labor. Se debe comprender que las organizaciones educativas son centros emisores y receptores de señales, mensajes, informaciones, comunicaciones con sentido formativo, en diversas modalidades y bajo múltiples formatos. Por lo tanto, para buscar potenciar el rol del director como gestor de un éxito pedagógico, este deberá considerar fundamentalmente, que los docentes sientan el clima organizacional de calidad en todas sus dimensiones y tácitamente se manifestará dicha satisfacción pedagógica en la administración educativa, pues estará asegurado el éxito del mismo.

### **2.2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL**

Sí, el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente y el trato que un jefe puede tener con sus subordinados

determina el clima laboral. Por eso es necesario considerar que este término se originó del griego Klima que significa tendencia, inclinación. Clima organizacional es entonces, una tendencia respecto hasta qué punto las necesidades de la institución y de las personas que la integran estarían efectivamente siendo atendidas. Esto conforma lo que denominamos clima; es decir, la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la organización o institución a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de sus actividades. Este rol desempeñado por los directivos se convierte en la clave de su transmisión y de la creación del clima correspondiente. En cierto sentido, este proporciona una especie de fotografía de los elementos más explícitos, conscientes y observables de la cultura organizacional de una determinada institución.

Desde el momento que este tema despertara interés en el campo del comportamiento organizacional en las instituciones, se le ha denominado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, clima organizacional, etc. No obstante, en los últimos años se han realizado esfuerzos por explicar su naturaleza para posteriormente medirlo.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que demuestra mayor utilidad para la investigación es el que considera

Alexis Gonçalves (1997)<sup>3</sup>, él considera que este ambiente laboral son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio. Aquel entorno de trabajo en donde surgen determinadas relaciones de tipo laboral entre los diversos individuos que componen una institución es la idea más clara sobre este tema, pues permite detectar aspectos claves que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Con respecto a este tema existe un debate en torno a si este debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Por términos objetivos nos referimos a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan.

Brunet, (1987)<sup>4</sup> señala que la teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización, de Rensis Likert, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. En la teoría de Sistemas, Likert, plantea que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que

---

(3) GONCALVES, Alexis. Dimensiones del clima organizacional

(4) BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones.

éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Dice, también, que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad subjetiva.

Según la psicología moderna los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado siempre está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. En otras palabras, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Para Chiavenato, (1992)<sup>5</sup> el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes,

---

(5) CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración.

sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Anzola, (2003)<sup>6</sup> opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Para Seisdedos, (1996)<sup>7</sup> se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.

Schein, (citado por Davis, 1991)<sup>8</sup> menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Es decir, son las percepciones compartidas de los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en donde las

---

(6) ANZOLA, Olga. Una mirada de la cultura corporativa.

(7) SEISDEDOS, Nicolás. El clima laboral y su medida.

(8) DAVIS, Keith. Comportamiento Humano en el Trabajo.



relaciones interpersonales tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Por último, Méndez Álvarez, (2006)<sup>9</sup> se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Como se puede observar, no existe una definición única sobre el concepto del clima organizacional. Sin embargo, sí es posible identificar que la importancia de su estudio no ha pasado desapercibida en el transcurso de los años. En particular, en las instituciones públicas el estudio de este tema se ha vuelto trascendental, puesto que analizar el clima organizacional en el sector público resulta de suma importancia. Este factor puede impactar significativamente sobre los resultados obtenidos en el desarrollo humano y profesional de los servidores públicos, quienes constituyen la columna vertebral de las acciones emprendidas por parte de las dependencias y entidades de la

---

(9) MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos. Clima organizacional en Colombia, Bogotá.

administración estatal, a fin de servir y cubrir satisfactoriamente las necesidades de la ciudadanía. Investigar sobre clima organizacional permite tomar en cuenta las percepciones de los trabajadores, a fin de que la alta dirección tenga una opinión compartida de la atmósfera de trabajo en la cual se realizan las actividades de gestión, y con base en ello diseñar planes de acción que favorezcan el mejor desempeño y compromiso de los empleados.

En síntesis, de acuerdo a lo investigado, se puede concluir que este fenómeno, así como las percepciones antes compartidas, consideran respecto a los miembros de una organización o institución su gestión, sus políticas laborales, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, el desempeño, la satisfacción laboral, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y esta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional variará de una institución a otra.

#### **2.2.1.1. FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD.**

En el mundo de las empresas, a menudo, se encuentran conceptos que fueron creados para ayudar a entender mejor ciertos aspectos dentro de los negocios. Uno de ellos es el de *clima laboral*. Este se refiere a un

conjunto de características estables a lo largo del tiempo, relativas a las relaciones interpersonales, y a las que se establecen entre las personas y la empresa. El empresario que se interese realmente por este aspecto, que se ocupe en comprometerse con el personal, puede elevar en gran medida el grado de productividad y eficiencia en su negocio. En este sentido, se deben observar ciertos factores para que la organización tenga un óptimo clima laboral.

Uno de los factores fundamentales es el liderazgo. Este alude al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados, y al impacto de ella en el ambiente laboral y, por lo tanto, a la consecución de los objetivos de cada empresa. Dentro de la teoría administrativa, existen, al respecto, muchos enfoques que se han ido formando a lo largo del tiempo, desde la visión autocrática, en donde el líder tiene todo el poder y toma todas las decisiones, hasta los enfoques en donde él solo supervisa el trabajo sin preocuparse ni inmiscuirse demasiado en este. Ante esto, surge la pregunta sobre cuál es el mejor tipo de liderazgo. Muchos expertos han llegado a pensar que, en estos tiempos en donde el cambio es lo único que permanece constante, lo mejor es contar con uno que sea flexible y adaptable. Es decir, el líder deberá tener una amplia gama de actitudes ante las diferentes circunstancias. Así, para que la empresa funcione con un óptimo clima laboral, necesita uno de tipo *intuitivo*, que tiene como

base un profundo conocimiento de su puesto y de la organización. Además, no se debe olvidar que liderar es a la vez servir.

Robbins, (2013)<sup>10</sup> sostiene que la calidad de una organización está determinada, en gran parte por la calidad de su personal y que el éxito de la mayoría de estas organizaciones dependerá de las habilidades necesarias de los trabajadores para realizar con éxito las tareas que llevarán al logro de las metas estratégicas. Por ende, el Clima organizacional está determinado por el comportamiento de las personas, y por eso se debe asumir que las actuaciones de los jefes modulan el clima de los equipos de trabajo y presuponen una determinada satisfacción en la organización. Por consecuencia, si el jefe da un trato despectivo, agresivo, poco participativo a su personal deberán esperarse de su equipo respuestas poco comprometidas, defensivas, tal vez agresivas. Si el jefe miente delante de su personal, promete cosas que no cumple, oculta o roba sus méritos, no podrán esperarse respuestas de cooperación, disposición al esfuerzo y, mucho menos lealtad hacia él y hacia el trabajo y la empresa. Es frecuente observar directores de un equipo de trabajo preocupados permanentemente por el control, delegan poco porque no confían, dan instrucciones precisas sobre todo lo que se debe hacer, centralizan las decisiones; estas personas no pueden esperar

---

(10) P. ROBBINS, Stephen. Fundamentos de Administración, San Diego State University

de su personal imaginación, creatividad o iniciativa y menos entusiasmo o compromiso con el trabajo.

El clima organizacional se conforma a partir de una configuración de características de ella misma. Es entendido como medio interno, en él se pone atención a *factores internos* de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa. Según un congreso muy popular realizado en Brasil (1998)<sup>11</sup> se considera que el estudio del clima organizacional está enfocado a la comprensión de factores ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización. De este modo, principalmente, su aproximación es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas. Estos factores a considerar en el concepto de clima organizacional son:

**a) Factores del ambiente físico**, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones maquinarias, etc.

**b) Factores estructurales**, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.

---

(11) II CONOPARH Congreso Norte Parnaense de Recursos Humanos. Empresas inteligentes: competitividad y valorización del ser humano, Paraná - Brasil

**c) Factores del ambiente social,** tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.

**d) Factores personales,** tales como aptitudes, actitudes, motivaciones y expectativas, etc.

**e) Factores propios del comportamiento organizacional,** tales como productividad, ausentismo, rotación, **satisfacción laboral**, tensiones y stress, etc.

La satisfacción con el clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. Así mismo, el clima de una organización, es afectado por múltiples variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistema de contratación y despidos, etc.

#### **2.2.1.2. CÓMO CONSEGUIR ÉXITO CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

El hecho de pensar que se debe ir a trabajar con el mal ambiente que existe en la institución produce negatividad de realizar determinadas

actividades. Que si hay envidias, malas miradas, impedimentos que desarrollan los propios colegas de labor, crea un ambiente negativo en la organización e impulsa a una involución institucional. La idea es saber cómo, en ocasiones, una pequeña dificultad, que se puede solucionar en un momento, podría fomentar más problemas.

Si bien se entiende como clima organizacional al medio ambiente, tanto físico como humano, donde se desarrollan las diferentes labores que requiera un trabajo, en este caso particular en un ambiente educativo, es importante la relación con los demás compañeros, y con el entorno donde se realiza la labor.

Sobre el éxito en una institución, es de suma importancia considerar la satisfacción de los trabajadores en el ambiente laboral, pues de este modo existirá mayor productividad. Es decir, se debe plantear objetivos esenciales para el éxito de una institución a través de la producción de sinergia, manejo de prioridades, pues de esta manera permitiría la coordinación de bases para planificar, organizar motivar y controlar con eficacia a los miembros de trabajo. Estos objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. Asimismo, el grado en que se es aceptado estos objetivos por cada trabajador, determina en muchas ocasiones el grado de éxito de las instituciones. Todos aquellos que tengan una autoestima alta serán

capaces de enfrentar retos fuera de sus miedos o condicionantes, además de que no serán tan susceptibles a las situaciones del exterior o los cambios producidos en un determinado momento en la institución. Los trabajadores con necesidad de logro elevado desearán asumir la responsabilidad personal de su éxito o fracaso en la institución. Sabrán correr riesgos moderados y mostrar preferencia por las situaciones que les proporcionan retroalimentación inmediata sobre su actividad. Se trata de las personas que buscan el éxito a través de sus esfuerzos. Las personas con un fuerte motivo de logro compiten contra alguna norma de excelencia o contribución única frente a la cual es posible juzgar sus conductas y logros. La necesidad de poder se refiere al grado de control que la persona quiere tener sobre su situación. Esta de alguna manera guarda relación con la forma en que los directivos manejan tanto el éxito como el fracaso. Como jefes inmediatos ejercen influencias en las actitudes y comportamiento de los trabajadores con el fin de lograr objetivos institucionales. Los responsables del desempeño de una institución reconocen cada vez más los beneficios de comunicar en forma clara y sencilla la dirección a la que se dirige su organización. Dichas descripciones del futuro de la organización, a quiénes presta servicios, qué es lo que valora y cómo define el éxito pueden tener una poderosa repercusión en la personalidad de la organización y sus trabajadores.



### **2.2.1.3. LA CULTURA DE UNA INSTITUCIÓN PARA LA SATISFACCIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de una institución y que influye en su comportamiento. En tal sentido, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

La cultura institucional otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones. Es un proceso, entendido como fases sucesivas de un fenómeno compartido por todos los miembros de la institución, a partir del cual se genera sentido.

Que las pautas de labor sean compartidas no implica que sean producto del consenso; nunca son totalmente aceptadas o rechazadas y se van forjando en el entramado de las relaciones cotidianas. De este modo, por tratarse de un proceso que recrea una configuración particular de elementos, el equilibrio de este sistema está en permanente tensión, la cual puede ser útil de visualizar en una fase

diagnóstica. Por eso, sostener que tiene una relativa estabilidad y que aporta cierta regularidad a la organización no implica decir que es algo estanco o estático.

El movimiento característico de los componentes culturales es; por lo tanto, resultante de la síntesis de antagonismos. En todo sistema cultural coexisten culturas locales o sectoriales y para que dicha coexistencia sea posible no deben entrar en contradicción con la identidad propia de la organización.

Según un artículo de Posso, (2005)<sup>12</sup> La cultura de una institución es su forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten en mayor o menor grado todos los miembros y que deben aprender sus nuevos integrantes y al menos aceptar, en parte, con el fin de ser aceptados en el servicio. En este sentido, la cultura cubre una amplia línea de conducta: Los métodos de acción, las habilidades y los conocimientos técnicos del trabajo, las actitudes hacia la disciplina y el castigo, las costumbres y los hábitos de conducta gerencial, los objetivos de la institución, su forma de hacer negocios, los métodos de pago, los valores que se dan a diferentes tipos de trabajo, las convicciones respecto a la vida democrática y la consulta conjunta y los tabúes menos conscientes.

---

(12) POSSO ZUMÁRRAGA, Manuel. La cultura organizacional y el trabajo en equipo

Este proceso, que se denominará cultura, es entonces la necesidad de establecer relaciones con otras personas y que es uno de los más fuertes y constantes impulsos humanos. Es una característica básica, pues el hombre es un ser eminentemente social. Los miembros de una institución, si no tienen oportunidades de establecer contactos sociales en el servicio, tienden a hallar el trabajo desagradable, monótono y mecánico, lo que se puede reflejar en mala atención, dificultades en la institución, elevación de la rotación de personal, disminución de la moral emocional, fatiga más rápida y reducción de los niveles de desempeño. En el caso de una institución educativa sería el fracaso del éxito pedagógico, pues la convivencia social y las experiencias compartidas con los colegas de trabajo se sitúan entre las fuentes más poderosas y significativas de satisfacción en el trabajo.

Se debe considerar que es una especie de *compromiso afectivo* (también deseo) que se manifiesta a través de los lazos emocionales que las personas forjan con su institución. Asimismo, el reflejo del apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, que producirán el disfrute y permanencia en la organización permitirá que los trabajadores eleven su autoestima moral con la institución y se sientan orgullosos de pertenecer a la institución educativa.

## **2.2.2.DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **2.2.2.1. SATISFACCIÓN DEL PERSONAL DOCENTE**

La satisfacción del clima de la organización siempre se define de acuerdo al conjunto de características psicológicas que se identifica en una organización. Es decir, relativamente establece en el tiempo e influye en la conducta de las personas que forman parte de ella. Esta satisfacción es una característica colectiva, creada a partir de interacciones personales y que tiene un interés especial debido a su relación con la satisfacción y la productividad dentro del concepto de calidad total.

Sobre el tema Robbins, (2013)<sup>13</sup> considera que la satisfacción laboral es el grado en el cual el empleado se identifica con su trabajo. Cuando la gente habla de actitudes de los empleados, con mucha frecuencia se está refiriendo a la satisfacción que este concibe de su entorno laboral.

La insatisfacción y el síndrome de *burnout* son dos fenómenos cada vez más frecuentes entre los profesionales de todo el mundo y un motivo de preocupación para los investigadores de los servicios educativos, sus administradores, los propios profesionales y los medios de comunicación. Diversos estudios han mostrado una relación directa entre la satisfacción

---

(13) P. ROBBINS, Stephen. Fundamentos de Administración, San Diego State University

de los docentes y la de sus alumnos. Es importante entonces mencionar que la insatisfacción laboral de los docentes influye en la calidad de la gestión y en la relación de los alumnos frente a sus directivos. Por ello, la satisfacción de los profesionales se considera uno de los tres grandes objetivos de cualquier sistema educativo, al igual que la calidad y la satisfacción de los propios alumnos. Por lo tanto, la calidad del trabajo de un docente como profesional se define como la percepción por parte del docente de un equilibrio entre las demandas y los recursos de que dispone para afrontarlas. Las demandas no sólo son las horas de trabajo, sino también el hecho de trabajar en un ambiente adecuado y las necesidades de formación, participación y seguridad en el empleo. Los recursos pueden ser psicológicos, pedagógicos, organizacionales y de relación. Dentro de los factores que inciden en la calidad laboral de un docente, la personalidad es uno de los más determinantes en la percepción de estrés o satisfacción laboral, además del grado de control sobre los resultados del propio trabajo, la percepción de autonomía y los ingresos económicos.

Chiavenato, (1992)<sup>14</sup> define la comunicación como una actividad administrativa que tiene dos propósitos principales: proporcionar información y comprensión necesaria para que las personas se puedan conducir en sus tareas; y proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos. En tal

---

(14) CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración.

sentido la comunicación como la transferencia de información de un emisor a un receptor el cual debe estar en condiciones de comprenderla, implica en el caso de la investigación una respuesta adecuada a lo que significa gestar por parte del director un ambiente adecuado de trabajo para que los docentes se sientan satisfechos de ese entorno y el desempeño sea el mejor y óptimo, de tal forma la comunicación asertiva es muy importante entre los miembros de una determinada comunidad educativa.

#### **2.2.2.1.1. INFLUENCIA DE LA REMUNERACIÓN**

La remuneración es un sistema en virtud del cual las ganancias en dinero de los trabajadores varían según reglas preestablecidas, con arreglo a los cambios medidos en su rendimiento. Este tipo de remuneración se determina después de que la terminación de actividades en un determinado período han sido registradas y depende del rendimiento y esfuerzo alcanzado.

Es un sistema estricto de remuneración por unidad de tiempo, pues la ganancia del trabajador consiste en una suma predeterminada por cada hora, día, semana o mes trabajado, cualesquiera que sean los cambios en su rendimiento. En este tipo de remuneración se espera que el trabajador mantenga por lo menos cierto rendimiento mínimo, en caso de no alcanzarlo corre el riesgo de ser objeto de medidas disciplinarias y, en

última instancia, puede incluso ser despedido. Para efectos de la presente investigación, se entiende por remuneración, aquella retribución que reciben los trabajadores a cambio de su trabajo, la cual está integrada, además del salario, por prestaciones, tales como becas, apoyos económicos, despensa, etc. De acuerdo a la clasificación de remuneración que hace el Ministerio de Educación, la forma de pago que se adapta a nuestro caso de estudio es la remuneración por meritocracia y experiencia laboral, ya que el pago de los empleados se encuentra predeterminado y se paga cada fin de mes.

En síntesis y de acuerdo a las explicaciones mencionadas existe relación entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante. Este aspecto se apoya en una retribución salarial que contribuirá a una percepción de tipo individual de cada miembro de la institución sobre la recompensa a su labor y trabajo académico. Se verifica, de esta forma, un sistema de recompensa existente y reconocimiento relacionado a la tarea y la remuneración.

#### **2.2.2.1.2. INFLUENCIA DEL PROCESO DE CONTROL**

**¿Quién controla el clima laboral?**, para que exista un buen clima laboral, o todo lo contrario, la alta dirección es la que se hace cargo de ello mediante un sistema de gestión, donde se encuentran entre otros

temas, *la política de personal, recursos humanos* que se harán cargo de que el ambiente sea lo más óptimo posible o mejorarlo en caso de que no sea tan bueno. Existen una serie de puntos imprescindibles para que el clima laboral sea positivo, si alguno de estos puntos falla, podrían comenzar los problemas. Por lo tanto, las sugerencias para que el ambiente satisfactorio del personal de una institución se verifique son:

- a) Cada persona debe tener una autonomía individual, en el sentido de poder tomar sus propias decisiones, en definitiva, ser su “propio jefe”. Esta autonomía hará sentirse lo suficientemente capaz y responsable para realizar su trabajo.
  
- b) La recompensa que se proporciona en el puesto de trabajo debe provocar necesariamente satisfacción en él. Circunstancias como el hecho de sentirse satisfecho, que exista la posibilidad de promoción, de logro, que haya beneficios, entre otros hace que la productividad y satisfacción personal aumenten.
  
- c) Los directivos deben de haber informado correctamente de cómo quieren que se realice el trabajo y los objetivos que tienen determinados puestos. Así el grado de errores será menor, ya que no se tendrá que suponer nada del trabajo, porque será definido y delimitado claramente.



- d) El directivo debe proporcionar afecto, apoyo y tener consideración con sus subordinados. La supervisión por parte de este se caracteriza porque ha de ser competente.
  
- e) Si los subordinados se sienten apoyados por su superior la calidad del trabajo y la relación laboral será mucho mejor que si se respira tensión y miedo cada vez que se acerca un superior.

Las características de cómo los trabajadores perciben los procesos de control en las instituciones, se relacionan con la autonomía de ideas, con el grado en el cual el puesto les proporciona libertad, independencia y direccionalidad para que el individuo programe su trabajo y determine los procedimientos que deberán ser utilizados para llevarlo a cabo. Asimismo, los directivos o responsables de la institución deberán involucrarse en las decisiones que tienen que ver directamente con los trabajadores, el incrementar su autonomía y autocontrol sobre sus actividades laborales hará que se sientan más motivados y comprometidos con la organización, y de esta forma mostrarán mayor desempeño, serán más eficientes y estarán más satisfechos.

Decenzo y Coulter, (2013)<sup>15</sup> consideran que los lugares de trabajo en la actualidad presentan considerables desafíos de control para los

---

(15) DECENZO David, COULTER Mary. Fundamentos de administración.

gerentes o directivos. Desde monitorear el uso de una computadora hasta proteger el lugar de trabajo contra empleados descontentos que intentan ocasionar daños, ellos necesitan aplicar controles para asegurar de que el trabajo se realiza de manera eficiente y eficaz según se ha planeado.

El liderazgo, como proceso de control, es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. En este caso particular, los directivos deben mantener una comunicación efectiva con sus trabajadores demostrando características de liderazgo, permaneciendo en un control activo pero a la vez dinámico. Nadie podría dudar que el comportamiento de liderazgo (que involucra funciones como planear, dar información, evaluar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular, penalizar, etc.) ayudan al grupo a las instituciones a alcanzar sus objetivos.

Planificar las rutas de dirección, reduce el impacto del cambio, minimiza la superfluidad y establece los estándares para facilitar el control. La planeación establece un esfuerzo coordinado, reduce la incertidumbre y las actividades innecesarias. Cuando todos los implicados saben hacia dónde va la institución y con qué deben contribuir para alcanzar el objetivo, pueden empezar a coordinar sus actividades, cooperar unos con otros y trabajar en equipos. La falta de planeación puede propiciar el “zigzagueo” y, por lo

tanto, impedir que la organización se dirija de manera eficiente hacia sus objetivos (Robbins 2013)<sup>16</sup>.

### **2.2.2.1.3. SINERGIA**

La sinergia o esfuerzo sincronizado proviene del griego “syn” y “ergo” que significa trabajar juntos. De esta manera, está implícita la idea de que el equipo debe ser mucho más poderoso y productivo que los miembros trabajando individualmente. Es decir, la suma total es mayor que el total de las partes separadas.

Muchos especialistas en el estudio de gerencia defienden de manera apasionada el trabajo en equipo, como el camino interpersonal para el éxito, sobre todo en condiciones de extremo desafío y urgencia. Esta realización de cosas extraordinarias debe ser preocupación de todos. Si el objetivo fuere el de mejorar el desempeño, la apuesta vencedora será siempre la de la cooperación, derrotando a la competición.

En una institución, quién tenga actitud competidora o piensa en términos de competición, ve el éxito de los otros como una amenaza, y un factor de frustración. De esta manera, promueven la colaboración y tienden a disfrutar de una credibilidad mucho mayor de los que incentivan

---

(16) P. ROBBINS, Stephen. Fundamentos de Administración, San Diego State University

la competición. Este fenómeno de la sinergia implica necesariamente la participación, con todas las bondades que esta conlleva en términos de un mayor nivel de compromiso e involucramiento en la solución de los problemas. Promueve un liderazgo democrático y participativo como la base para potenciar el desarrollo local. Cuando hay participación en equipo las actividades se realizan con más energía y su eficacia es mayor. Además, los individuos desarrollan habilidades muy importantes; es decir, se sienten importantes.

El equipo en conjunto es consciente de que de ellos depende el éxito de la institución y saben que su actividad tiene significado e importancia. Incluso, desarrollan y tienen espíritu de competencia, pues cada miembro sabe apreciar el valor del aprendizaje y del dominio que una persona tiene en una determinada situación o tema. En muchos casos un equipo de trabajo o es capaz de generar tanta o más identificación que la misma familia. La alegría, el optimismo y la animosidad son muestras de una actitud positiva respecto al trabajo en conjunto.

#### **2.2.2.1.4. TEMOR POR LA AUTORIDAD**

La autoridad es aquella persona que dentro de una estructura organizacional, ocupa una posición donde hay un nivel de responsabilidad

y mando con la finalidad de lograr los objetivos que establezcan entre sí o le sean indicados por la organización.

Desde la perspectiva educativa, Requeijo y Lugo (1997)<sup>17</sup> precisan que la gerencia es parte de la administración y se encarga del quehacer educativo, la cual debe irse adaptando a las condiciones políticas, sociales, económicas y tecnológicas. Estas consideraciones implican, que el director educativo para lograr los objetivos organizacionales debe influir sobre el personal a su cargo de tal forma que estos desempeñen con eficacia y eficiencia sus roles y asuman una conducta positiva hacia el trabajo y la organización. Para esto, además de las funciones administrativas, el gerente debe convertirse en un agente impulsor de relaciones y condiciones con y entre el personal, de tal manera que conduzcan a una mayor participación y cooperación en pro de las metas institucionales.

En tal sentido, los docentes constituyen un conjunto de individuos cuyo objeto es desempeñarse desde la perspectiva técnica - docente el logro de metas institucionales. Sin embargo, cada docente, al ser concebido como un individuo con experiencia propia o sin ella y con aspiraciones diferentes a los demás muestra un tipo de respeto o temor a las decisiones emanadas de los directivos por considerarlos condicionantes en su labor. Ello debe conllevar a los directivos educativos a propiciar estímulos, motivación y

---

(17) REQUEIJO Daniel, LUGO Alfredo. Administración Escolar

comprensión para que las actividades de la institución se desarrollen en un ambiente de armonía y progreso y no de temor.

#### **2.2.2.2. GESTIÓN DEL DIRECTOR EDUCATIVO**

Actualmente, el director de una institución educativa tiene más responsabilidades de estrategia y se le considera un factor clave para el éxito. Su objetivo debe centrarse en una gestión profesional, basada en el liderazgo, que lleve a la institución educativa a alcanzar estándares de alto nivel en todas las áreas de trabajo del colegio. Dicho en otras palabras, esta persona deberá incorporar actitudes de liderazgo como influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. El comportamiento de liderazgo (que involucra funciones como planear, dar información, evaluar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular, penalizar, etc.) debe ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos.

Aunque el director sea el principal líder del colegio, existen otros cuerpos institucionales y personales que le colaboran, haciendo que este liderazgo sea distribuido y que la responsabilidad del desarrollo de la institución no recaiga en una sola persona. Por eso, debe saber guiar y

delegar a las áreas de trabajo dentro del colegio para que el liderazgo sea compartido.

Hace ya un buen tiempo que la escuela, ha adoptado y trabajado el liderazgo en la gestión, hoy junto con apropiarnos del liderazgo educativo (como una aliada eficaz en el proceso de enseñanza y aprendizaje) el desafío está en construir escenarios donde nuestros niños desarrollen el pensamiento crítico y los docentes los guíen en ese camino. En este contexto, el grupo jerárquico está obligado a realizar un "Liderazgo directivo" más que exigencia debería ser una "provocación curricular" del protagonista del proceso. Un director que no está motivado y no considera necesario la implementación y uso de estrategias de liderazgo en su centro educativo, se enfrenta a la falta de cooperación de los profesores, porque ellos no tendrán interés en crear red de aliados.

Se verifica muchas veces que una buena gestión del director favorecerá un desempeño correcto adecuado y comprometido de sus trabajadores. Los directores comprometidos y con ánimo de participar, como líderes movilizan al resto y buscan formas de crecimiento y desarrollo del clima organizacional. Mientras se pueda transmitir información a los docentes, que ellos asimilen los beneficios del manejo del liderazgo, busquen asesoría por todos los medios y que utilicen los

recursos que tienen a su alrededor, siendo en parte autónomos en su propio desarrollo.

Por consiguiente, es muy importante, que se generen capacitaciones no solo a los docentes, también a directivos sobre liderazgo y manejo de redes de liderazgo en sus centros educativos. Más allá de capacitaciones de desarrollo de habilidades en este campo, pues sin duda su interés los llevará a un autoaprendizaje y desarrollo de las mismas, por ende el ambiente de clima organizacional será mejor y los docentes se sentirán satisfechos.

#### **2.2.2.2.1. EMPOWERMENT**

Este término tiene relación con la potenciación o empoderamiento, que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. En inglés "empowerment" y sus derivados se utilizan en diversas acepciones y contextos, pero en español la palabra se encuentra en pugna con una serie de expresiones que se aproximan sin lograr la plenitud del sustantivo. Se homologan términos como "empowerment" con "potenciación" y "to empower" con "potenciar", mientras que caen en desuso expresiones más antiguas como "facultar" y "habilitar".



Decenzo y Coulter, (2013)<sup>18</sup> explican que una razón por la cual las empresas actualmente están empoderando a sus empleados es por la necesidad de que las personas mejor enteradas de la problemáticas sean quienes tomen decisiones e implementen cambios con rapidez. Si las organizaciones quieren competir con éxito en esta dinámica de trabajo los empleados deben ser capaces de tomar decisiones e implementar cambios rápidamente.

Hellriegel, (1998) <sup>19</sup> considera el empowerment como la capacidad de un líder para compartir con sus seguidores la influencia y el control, de modo que involucra a los empleados (en lo individual o por equipos) en decidir cómo cumplir las metas de la organización, lo que produce en éstos una sensación de compromiso y autocontrol. El empowerment contribuye a la satisfacción de las necesidades humanas básicas de realización, afiliación y autoestima. Cuando las sensaciones que los empleados obtienen de su trabajo son positivas, éste se vuelve estimulante e interesante, con lo que puede decirse que el líder ha realizado una excelente labor.

Por lo tanto, es una herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que

---

(18) DECENZO David, COULTER Mary. Fundamentos de administración.

(19) HELLRIEGEL, Don. Comportamiento organizacional.

permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional. ¿Por qué los directivos deben empoderar a sus trabajadores? ¿Cómo integrar a la gente hacia el empoderamiento? Existe una premisa que dice: " La gente hace lo que usted espera que hagan". Lo cual considera dos premisas. Si usted no espera nada de ellos, evidentemente, la gente no hará nada, pero si usted espera todo, entonces harán muchas cosas para que los resultados sean los esperados.

En tal sentido, a través de esta herramienta los directivos tendrán una manera eficaz de involucrar a los docentes en el trabajo de la institución educativa compartiendo quehaceres y objetivos institucionales a corto, mediano y largo plazo.

#### **2.2.2.2.2. INTUICIÓN EN LA GESTIÓN EDUCATIVA**

Respecto de la gestión escolar, es urgente avanzar hacia una concepción más amplia y profunda; es decir, hacia una gestión con la suficiencia teórica y metodológica para convertir a la escuela en una organización centrada en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y a la innovación; que abandone certidumbres y propicie acciones para atender lo complejo, lo específico y lo diverso; asimismo, que

sustituya las prácticas que no le permiten crecer, que busque el asesoramiento y la orientación de profesionales, que dediquen esfuerzos colectivos en actividades enriquecedoras, que concentre la energía de toda la comunidad educativa en un plan integral hacia su transformación sistémica, con una visión integral y factible.

Se entiende por gestión escolar, el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo administrativo, padres de familia y alumnos), vinculados con la tarea fundamental que les ha sido asignada en la institución educativa. El enfoque estratégico de la gestión escolar, por lo tanto, consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los actores; además, considera la capacidad para definir la filosofía, valores y objetivos de la institución y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos y éxito institucional. Inclusive, toma en cuenta la capacidad para proyectar la institución a largo plazo y para desplegar los mecanismos que permitan alinear a los actores y los recursos para el logro de esa visión.

En este proceso, según un modelo de gestión educativa en México (2009)<sup>20</sup> se debe tener en cuenta que la base fundamental se centra en las estrategias y las actitudes, más que en la estructura, los organigramas y los sistemas. La gestión adquiere sentido como gestión escolar estratégica cuando entran a tallar las experiencias, capacidades y habilidades de los actores, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para desempeñar sus funciones, la actitud que se asume frente a los procesos y las competencias que han desarrollado para resolverlos.

De esta manera, la propuesta de gestión educativa con enfoque estratégico que se presenta, abre infinitas oportunidades y posibilidades de transformación de las prácticas, inercias y ataduras que impiden un cambio a profundidad en el sistema educativo vigente y, por lo tanto, en las escuelas. La propuesta estimula contactos múltiples entre la escuela, la estructura y la sociedad, que han de ser continuos y profundos.

### **2.2.2.2.3. VISIÓN DEL COMPORTAMIENTO**

La visión del comportamiento es un modelo que es, en otras palabras, un conjunto de representaciones de la realidad, elaborado

---

(20) SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. Modelo de Gestión Educativa Estratégica.

para facilitar su comprensión y estudiar su comportamiento, asociado con el conocimiento previo y la experiencia. Esta visión es subjetiva, en tanto su conocimiento es concreto, porque refiere a una situación que puede inferirse desde premisas y supuestos. Para ser comprendida por un número mayor de personas, es necesario darle forma y sentido.

Nuestro conocimiento del mundo (visión) depende de nuestra habilidad para construir representaciones mentales acerca del mismo. Los modelos tienen como finalidad comprender y explicar sistemas físicos y sociales con los que interaccionamos continuamente y de esta manera, anticipar y predecir sus comportamientos. No representa todos los elementos de la realidad, pues el sujeto solo incorpora a este los aspectos de los sistemas que son objeto de interés.

En el caso de las escuelas, si se considera que el director escolar es el administrador de la organización llamada “escuela” entonces sus funciones deberán relacionarse según la visión del comportamiento de sus trabajadores. En tal sentido, este deberá ejercer liderazgo, y ser independientemente del estilo de dirección de otros. En una institución educativa, la dirección debe tener una influencia significativa, ya que su actuación incide en todos los

procesos del centro educativo; en el comportamiento del personal, de los alumnos, de coordinación, en la definición del trabajo, la planificación, supervisión de la tarea y personal, y otros.

#### **2.2.2.2.4. TOMA DE DECISIONES**

Actualmente, las personas y las instituciones prosperan o fracasan como resultado de las decisiones que toman. Muchas veces, la toma de decisiones es un proceso de prueba y error. Otras, las decisiones son certeras y sus resultados favorables con un margen de error mínimo, generalmente porque media la experiencia y el dominio de un campo específico o la energía positiva de quien las toma. En realidad, por no decir todas, las decisiones entrañan un aprendizaje. Lo importante radica en la intención, la actitud y los valores que se manejan en el proceso. No existe una manera especial para tomar decisiones, pues la persona que toma una decisión debe definir con exactitud el problema en cuestión, para después generar soluciones alternativas y evaluarlas y, por último, tomar la decisión. Al respecto, (Robbins 2013)<sup>21</sup>.opina que la toma de decisiones es racional porque las personas elegirán de manera lógica y consistente sus decisiones para maximizar su valor.

---

(21) P. ROBBINS, Stephen. Fundamentos de Administración, San Diego State University

Sin embargo, todo lo anterior, no resulta tan sencillo en la realidad, ya que existen condiciones que en primera instancia inciden en las decisiones, sobre estas, se puede enumerar tres: la certidumbre, el riesgo y la incertidumbre. Cuando las personas identifican las circunstancias y los hechos, así como el efecto que podrían tener en la posibilidad de preverlos, tomarán decisiones en condición de certidumbre y no de inseguridad o duda. En la condición de incertidumbre, las personas que toman una decisión cuentan con poca información o ninguna acerca de las circunstancias y los criterios que deben fundamentarla.

Esto no implica que el director de una institución educativa debe ser efectivo al tomar decisiones logrando que todos participen en igual medida, conllevando un cambio en las relaciones de poder y en el control social a la hora de estas decisiones. De esta forma reforzará la autonomía y el autoaprendizaje de sus colaboradores, inculcando en sus instituciones el espíritu de aprender orientado hacia la mejora y el éxito.

### **2.2.2.3. ESTRUCTURA E INFRAESTRUCTURA DE GESTIÓN**

Es importante rescatar que los componentes de una buena estructura de gestión, requiere de un tratamiento estratégico en tanto la

creación de diversas condiciones para asegurar el cumplimiento de los propósitos en una institución educativa. El apoyo a los procesos de transformación de la gestión escolar es fundamental y requiere necesariamente de un análisis de la gestión institucional que se concrete en orientaciones claras y precisas, en asesorías, en materiales y guías diseñados acorde a las necesidades, así como de esfuerzos importantes de articulación y vinculación entre programas y proyectos educativos.

Ante esta vorágine, las preguntas que surgen son: ¿puede un sistema educativo hacerse cargo de estos nuevos desafíos con sus actuales estructuras de organización y funcionamiento?, ¿son aptas las modalidades en que los sistemas educativos se organizaron a lo largo de un siglo para responder adecuadamente a los cambios en la sociedad del presente? y ¿qué es necesario cambiar?

En este marco, muchos consideran el término “escuela de calidad” como aquella que asume en colectivo la responsabilidad por los resultados de aprendizaje de todos sus alumnos. No obstante, el compromiso con la mejora continua del aprovechamiento escolar y los objetivos planteados en una determinada institución debe constituirse en un centro seguro y útil a su entorno. Esta debe contar con infraestructura, equipamiento y tecnología de vanguardia para apoyar con equidad al desarrollo integral de los estudiantes y sepan desarrollar



sus competencias, habilidades y valores para alcanzar una vida plena que les permita una convivencia democrática, participación en el trabajo productivo y aprender a lo largo de su vida.

De acuerdo con Loera (2006)<sup>22</sup>, las prácticas docentes son actividades de los maestros orientadas a asegurar aprendizajes en los estudiantes. Específicamente, se asocian a la configuración del ambiente áulico; por lo tanto, la estructura de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, y la gestión de los recursos de instrucción deben ser adecuados y pertinentes.

Según lo analizado entonces, en este caso, la estructura de gestión, focalizará la calidad educativa en componentes como la participación social, la mejora continua y el logro académico a través de la planeación estratégica. Dicha acción educativa se vincula con las formas de gobierno y dirección, con el resguardo y puesta en práctica de mecanismos para lograr los objetivos planteados en el sector educativo hacia la calidad. En este marco, el hacer se relaciona con evaluar al sistema, sus políticas, su organización y rumbo, para rediseñarlo y reorientarlo al cumplimiento cabal de su misión institucional. Asimismo, este tipo de gestión no sólo tiene que ser eficaz, sino adecuada a contextos y realidades nacionales, debido a que debe movilizar a todos

---

(22) LOERA, Armando. Planeación estratégica y política educativa

los elementos de la estructura educativa; por lo que es necesario coordinar esfuerzos y convertir decisiones en acciones cooperativas que permitan el logro de objetivos compartidos, los cuales han de ser previamente concertados en un esquema de colaboración y alianzas intra e interinstitucionales efectivas.

#### **2.2.2.3.1. COORDINACIONES**

En el caso de las instituciones educativas, si se considera que el director escolar es el administrador de la organización llamada “escuela” este tendrá entre las funciones que le competen: ejercer liderazgo, entonces será un coordinador de las actividades en las que se desarrolla la institución. Independientemente del estilo de dirección que se desarrolle en una institución educativa, los directivos tienen mucha influencia significativa, ya que su actuación incide en todos los procesos del centro educativo; en el comportamiento del personal, de los alumnos, de coordinación, en la definición del trabajo, la planificación, supervisión de la tarea y personal, y otros.

Las acciones de la dimensión administrativa del director se refieren a la coordinación permanente de los recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo, además de garantizar acciones

de seguridad e higiene y control de la información relativa a todos los actores de la escuela, cumplimiento de la normatividad, así como la relación con la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa.

En tanto los docentes empeñen sus esfuerzos y compromiso con sus instituciones de trabajo, corresponde a los actores educativos que desempeñan funciones directivas, de asesoría, de acompañamiento, de supervisión y de coordinación de servicios, apoyar y favorecer, desde sus labores en el sistema educativo, para que la gestión pedagógica adopte un enfoque estratégico y se oriente a la búsqueda permanente por mejorar la calidad de la enseñanza, pues no deja de ser un propósito fundamental de la gestión escolar y la gestión institucional para el logro del éxito laboral.

#### **2.2.2.3.2. APOYO SUPERVISOR**

Para alcanzar los objetivos, que una institución educativa se propone es necesario diseñar líneas de acción en la administración educativa, Es decir, se debe establecer condiciones necesarias, mediante modificaciones a la normativa, reorganización administrativa, fortalecimiento de la supervisión e impulso a la

participación de los docentes en el cumplimiento efectivo del calendario escolar, el aprovechamiento óptimo del tiempo y la vigencia de las normas organizativas que regulan el funcionamiento de las instituciones.

De esta manera la supervisión educativa permitirá fortalecer las facultades de decisión de los directivos con el fin de que establezcan medidas organizativas y pedagógicas adecuadas para alcanzar los propósitos educativos y tengan la capacidad para decidir la participación de los docentes en programas o acciones vinculados a los agentes internos y externos al sistema educativo.

#### **2.2.2.3.3. AMBIENTE DE TRABAJO**

El ambiente de trabajo en una institución de tipo escolar tácitamente supone que sus miembros trabajen en equipo, pues se presentan una serie de implicaciones que es necesario reconocer, tales como: la adaptación al trabajo, la conjunción de liderazgos, la apropiación de los propósitos de la institución, la inclusión en tareas colectivas y la aportación de la individualidad para la construcción colectiva.

Respecto al ambiente de trabajo, Amorós, (2007)<sup>23</sup>, define que son las fuerzas que actúan sobre un individuo y que originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas y condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

Estas implicaciones se convierten en tarea fundamental de una institución, pues se requiere de esfuerzos que se concentren en lograr la concurrencia de factores como voluntad, decisión y participación por parte de todos los miembros de la organización. De este modo, establecer dinámicas de colaboración en un equipo se convertirá entonces, en una tarea compleja y permanente, pues de ello depende el funcionamiento del equipo como tal y el éxito de funciones en el ambiente de trabajo. Un claro ejemplo es cuando las personas suman esfuerzos para resolver un objetivo común, anteponen su interés para lograrlo y consiguen desarrollar una buena comunicación, altos niveles de confianza, cooperación y colaboración. Para distinguir la efectividad en un trabajo de equipo, habrá que remitirse a su capacidad de organización, a su funcionamiento y a sus resultados.

---

(23)AMORÓS, E. Comportamiento organizacional.

Según Abello (2023)<sup>24</sup> en su investigación considera que algunos de los factores que influyen en el ambiente de trabajo son:

- a) **Diferencias Individuales:** Son las necesidades, valores, actitudes, intereses y aptitudes personales que los individuos llevan consigo a su trabajo. Estas características varían de una persona a otra por lo que también varía lo que las motiva en el ambiente de trabajo.
  
- b) **Características del puesto:** Son los aspectos de un puesto de trabajo que determinan sus limitaciones y retos. Estas características incluyen: la variedad de habilidades requeridas para realizar el trabajo, el grado en que el empleado puede ocuparse de la tarea íntegra de principio a fin (identidad de tareas), la significación personal atribuida al trabajo, la autonomía y el tipo y grado de retroalimentación del desempeño que recibe el empleado.
  
- c) **Prácticas organizacionales:** Son las reglas, políticas de recursos humanos, prácticas administrativas y sistemas de retribuciones de una organización. Las políticas que definen las prestaciones (vacaciones pagadas, seguro y atención a niños o

---

(24) ABELLO BOLIVAR, Angela J. Factores de riesgo psicosocial y Clima organizacional en el ámbito laboral

ancianos) y las retribuciones (bonificaciones y/o comisiones) pueden atraer a nuevos empleados y mantener satisfechos a los ya existentes. Las retribuciones pueden crear un mejor ambiente de trabajo a los empleados, pero para hacerlo es preciso administrarlas con sentido de justicia y sobre la base del desempeño. Los tres grupos anteriores interactúan entre sí para influir en la motivación que un trabajador tiene respecto al ambiente de trabajo. Esencialmente, esta interacción involucra a las cualidades personales del docente, que éste porta inevitablemente consigo en su centro de trabajo; las tareas que desempeña en la situación de trabajo, y los sistemas organizacionales que le afectan.

#### **2.2.2.3.4. TECNOLOGÍA**

En la era de la información, la sociedad se caracteriza por la tecnología, la comunicación, el cambio constante, generado por desarrollos científicos y tecnológicos, impactando el ámbito educativo, social, cultural y político. En este sentido, las organizaciones educativas, en proceso de transformación requieren tener una visión sobre la organización en función del uso de las herramientas tecnológicas.

Frente al desafío de encarar las nuevas tecnologías es fundamental enfrentar la problemática en la que se desenvuelve la educación, específicamente en aspecto administrativo, pues es en donde los gerentes confrontan problemas en cuanto a su rol en el uso de las tecnologías de información y comunicación.

En este sentido, se ha demostrado que los gerentes educativos deben poseer la habilidad suficiente y el amplio conocimiento fundamental del proceso gerencial a través del uso de tecnologías, pues les permitirá diseñar y desarrollar una gestión que ayude a alcanzar la misión, visión, objetivos y metas esperadas. El primer paso en el compromiso para la calidad educativa debe darlo el director al conocer estas últimas tendencias que se demuestran al planificar, organizar actividades de manera adecuada, utilizando una buena comunicación, liderazgo y motivación, para lograr así estar acorde a los avances científicos, en este caso tecnológicos. Las nuevas exigencias, en términos de movilidad profesional, dentro de las organizaciones productivas y de servicios, como en el mercado de trabajo, se suman a los rápidos cambios tecnológicos. Esto hace que los trabajadores no sólo deban estar continuamente calificándose para enfrentar situaciones laborales cambiantes, sino que también se constituye en una exigencia ineludible la permanente



actualización para relacionarse con entornos tecnológicos que se modifican con una alta frecuencia.

#### **2.2.2.4. INDIVIDUALISMO Y COLECTIVISMO**

La historia de nuestra humanidad ha planteado un permanente debate entre el individualismo y el colectivismo, ambas formas de convivencia han satisfecho los requerimientos de poder en aras del orden. Los resultados de la modernidad nos muestran que el individualismo se ha convertido en una postura antisocial y explotadora en algunos de los momentos históricos porque en nombre de los individuos se han cometido toda clase de injusticias; pero, también se han realizado análisis en nombre del colectivo, pues es considerado como una forma de colectivización mental o de grupos individualistas que obligan a que el hombre pertenezca a un grupo de forma incondicional y acrítica. No obstante, no es posible la coexistencia individual en un colectivo homogeneizado para el entendimiento pleno sin coartar la espontaneidad libre y creadora de los individuos, el entendimiento es posible en la diversidad y la desavenencia. Sin embargo, la realización de los individuos autónomos que reclama la intersubjetividad solo será posible por "la socialización", proceso durante el cual el individuo descubrirá, por oposición, cuan diferente o

semejante es a los otros. Finalmente, se ensaya la unión de contrarios sin la certeza de haber encontrado el camino.

Ahora bien, el debate entre el individualismo y el colectivismo ha estado presente a lo largo de la historia en la organización social y política de los pueblos y su actualización en estos tiempos resulta un parámetro interesante en el devenir de la educación, pues muchas funciones de una determinada institución ha estado relacionada con los individualismos y los colectivismos, asumidos como manera de actuar o como valores de acuerdo a un orden establecido o legitimado. Ahora bien es conveniente recordar que todo orden implica la autoridad y dominación, por lo tanto se puede afirmar que en los colegios, los docentes reaccionarán y demostrarán su labor tanto de forma individual como colectivo.

#### **2.2.2.4.1. COMPROMISO**

Una institución con un adecuado clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, mientras que en una corporación cuyo clima es deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las empresas que se quejan porque sus trabajadores "no tienen la

camiseta puesta", normalmente, tienen un deficiente clima organizacional.

Por eso, es necesario que el director, gerente o administrador de la institución reconozca la dimensión del compromiso que cumple dentro de sus funciones inherentes a su cargo, pues al igual que cualquier gerencia de otra organización, esta debe mantener una actitud positiva, de compromiso. Incluso, los docentes, para brindar su servicio, deben tener claro ciertas prioridades con la institución, todo ello con el compromiso claro de apoyar los procesos pedagógicos que procuren el desarrollo del acto educativo.

Muchos estudios relacionan el compromiso con la motivación que determinada persona debe tener con su ambiente de trabajo. Por eso, y al respecto, Hellriegel, (1998)<sup>25</sup>, define que la motivación es como toda influencia que suscita, dirige o mantiene en las personas un comportamiento orientado al cumplimiento de sus metas. En este caso, y de esta forma se evidenciará cierto grado de compromiso con la institución lo que algunos docentes lo denominarán motivación por el quehacer educativo.

---

(25)HELLRIEGEL, Don. Administración.

En la actualidad, por lo tanto, se reconoce la importancia de promover el compromiso en la gestión educativa, de lo cual surge la necesidad de desarrollar un proceso de mejora continua, un esfuerzo colectivo por sistematizar los conceptos fundamentales y fomentar paradigmas de labor entre todos los agentes educativos principalmente los docentes de tal forma que el compromiso se evidencie en actitudes de superación, constante capacitación y resultados óptimos en sus funciones.

#### **2.2.2.4.2. AUTONOMÍA**

La autonomía respecto al clima organizacional es una autoreflexión de los miembros de la institución acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional. Sin embargo, esto no hace que el clima sea necesariamente una auto-reflexión de la organización como sistema organizado de decisiones. Para que lo sea, es necesario que el tema del clima sea tratado y analizado de forma autónoma por cada miembro.

Por ello, es importante conocer y analizar sus características. La autonomía supone, nuevas formas de actuación se pueden construir a partir de varias fuentes, como la reflexión de los sujetos sobre su propia acción y la percepción del ambiente de trabajo.

Incluso una percepción autónoma tiene relación con la formación profesional. Al respecto, Casanova, (2003)<sup>26</sup> dice que la formación profesional es una actividad de tipo educativo, que se orienta a proporcionar los conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para desempeñarse en el mercado de trabajo, sea en un puesto determinado, una ocupación o un área profesional. Actúa a su vez de forma complementaria a las otras formas de educación, formando a las personas no sólo como trabajadores sino también como ciudadanos. Esto desarrolla en ellos (docentes y directivos) actitudes autónomas de función para los cuales han sido designados. La UNESCO definió, incluso, la formación profesional en 1989 como todas aquellas formas y niveles del proceso educativo que incluyen además del conocimiento general, el estudio de las tecnologías y de las ciencias relacionadas, la adquisición de habilidades prácticas, de competencias, actitudes y comprensiones relacionadas con las ocupaciones en los diferentes sectores de la vida social.

Se puede concluir que la formación profesional también predetermina la autonomía de la persona en su campo de labor y función. Esto, evidentemente, ayudará a reconocer por qué se desarrolla cierto tipo de comportamiento dentro de del ambiente de

---

(26) CASANOVA, F. Formación Profesional y Relaciones Laborales.

trabajo, lo cual se vinculará con las percepciones, emociones y prejuicios existentes en las relaciones que se establezcan.

#### **2.2.2.4.3. ORIENTACIÓN EN LA TAREA**

La orientación en la tarea constituye aquellos comportamientos y actitudes de los miembros de la organización respecto a las actividades semestrales o anuales en una institución educativa. Por un lado, un individuo puede observar cómo el clima de su organización es grato y, sin darse cuenta, contribuir con su propio comportamiento a que este sea agradable y por lo tanto la tarea sea cumplida de manera cómoda. Por otro lado, cuando algunas personas pertenecientes a una institución hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, están configurando, a su vez, un ambiente de insatisfacción y descontento, lo que provocará que la tarea sea orientada al fracaso.

Al respecto, deben existir factores motivadores o satisfactorios que se refieran a las funciones a cargo y a las tareas encomendadas. Estos factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales podrían determinar que el desarrollo de labores curriculares sean tendencia

al éxito, pues el término motivación, incluye sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando estos factores motivacionales son óptimos, suben substancialmente en la satisfacción de los docentes; cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción.

#### **2.2.2.4.4. INNOVACION Y TRABAJO EN EQUIPO**

El concepto de innovación, según Zaltman, Duncan y Holbek, (1973)<sup>27</sup>, hace referencia a tres usos relacionados entre sí. Innovación en relación a “una invención”, es decir, al proceso creativo por el cual dos o más conceptos existentes o entidades son combinados en una forma novedosa, para producir una configuración desconocida previamente. En segundo lugar la innovación es descrita como el proceso por el cual una innovación existente llega a ser parte del estado cognitivo de un usuario y de su repertorio conductual. Y por último, una innovación es una idea, una práctica o un artefacto material que ha sido inventado o que es contemplado como novedad, independientemente de su adopción o no adopción.

---

(27) ZALTMAN G. ; DUNCAN R. Y HOLBEK J, Innovations and Organizations.

De este modo, el concepto de innovación aparecerá relacionado a estos tres usos: la creación de algo desconocido, la percepción de lo creado como algo nuevo y la asimilación de ese algo como novedoso. La innovación educativa aparece mucho más ligada a los dos últimos usos, por ejemplo el uso del trabajo grupal como estrategia de enseñanza y el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, respectivamente.

Por ello, los discursos actuales rescatan el protagonismo del profesorado en los procesos de desarrollo curricular. Desde esta perspectiva, pues la clave está en los procesos de innovación desde dentro, desde el interior de las propias escuelas.

Para Elliott, (1993)<sup>28</sup> los procesos de reforma curricular que han posibilitado una mejora cualitativa de las prácticas pedagógicas se basan en concebir la innovación curricular como determinante en las funciones de la institución. Es un proceso iniciado por los profesores en ejercicio para responder a una situación práctica y concreta a la que se enfrentan.

Ahora bien, cómo influye la innovación en el trabajo de equipo, pues es claro que esta va a determinar un ambiente de

---

(28) ELLIOTT, J. El cambio educativo desde la investigación acción.



plena confianza en los docentes, ya que las relaciones entre la dirección y el personal serán óptimas al compartir determinados criterios de innovación curricular o pedagógica. Además, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino, también, de forma lateral. Por ello, los docentes estarán motivados por la participación y la implicación, y por el establecimiento de objetivos de rendimiento. Esto se debe a que constantemente existirá una relación de amistad y confianza entre los directivos y los subordinados. Por lo tanto, es el resultado de promediar las percepciones individuales de los miembros que pertenecen al mismo equipo, departamento y organización, acerca de las cuales existe un cierto grado de acuerdo o consenso. Por último, el clima colectivo identifica los subgrupos de miembros dentro de una organización que representan percepciones similares del ambiente (o, dicho de otro modo, miembros para quienes las situaciones tienen un significado común) a través de técnicas estadísticas de agrupamiento o conglomerados.

#### **2.2.2.5. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Según la RAE el término comunicación proviene de la palabra latina *communicatio*, que es el acto de comunicar y transmitir a través de un código común al emisor y al receptor. En otras palabras, la

comunicación es una actividad inherente a la naturaleza humana. Por consiguiente, es un proceso de interacción social y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos símbolos y sistemas de mensajes para influir, de alguna manera, en el comportamiento de las personas y en este caso en las organizaciones y desarrollo de los sistemas sociales. Por ello es primordial destacar que la tarea del experto en comunicación, es tan importante como la de los administradores, psicólogos, y demás profesionales que se encuentran inmersos en una determinada organización, pues el éxito dependerá de un esfuerzo conjunto y multidisciplinario.

En este sentido, la comunicación organizacional es, sin lugar a dudas, lo más importante, pues cada institución u organización deberá preocuparse por conocer su lado humano, deteniéndose sobre todo en la comunicación de todo su ámbito laboral.

Se debe considerar el **tipo de comunicación que se debe desarrollar al interior de la institución**. Lo ideal sería que la organización fuera un lugar en donde cada empleado realizara las actividades que más disfruta hacer y por lo cual obtenga una remuneración. Sin embargo, en muchas ocasiones, el personal no gusta de lo que hace, y se centra en los errores de los demás o inclusive en sus problemas personales. Es importante buscar que las relaciones

comunicativas entre los miembros sean sanas, pues esto afecta el ánimo de la institución en general. Por lo tanto, se debe salvaguardar las relaciones cordiales y crear los canales adecuados para mantenerlas. Asimismo, es fundamental identificar los conflictos y buscar soluciones a la brevedad posible.

#### **2.2.2.5.1. OBJETIVO Y FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN**

Sobre las funciones y direccionalidad que debe existir en los directivos de una institución educativa Costa, (2004)<sup>29</sup> propone responder estas preguntas antes y después de abordar cualquier acción comunicativa.

**a) Quién comunica:** el responsable de la comunicación debe precisar la imagen del emisor, ya que ésta es definitiva a la hora de posicionar a la organización.

**b) Qué comunica:** es un documento que debe resumir las intenciones estratégicas de comunicación en forma ordenada.

---

(29) COSTA, Joan. Identidad Corporativa.

- c) **A quién lo comunica:** debe ser explicado con detalle y puesto en orden de interés estratégico decreciente (se puede utilizar un mapa de públicos destinatarios).
  
- d) **Con qué objetivos:** deben definirse los objetivos estratégicos y económicos, público por público o por grupos de públicos y se describirán objetivos y sub objetivos.
  
- e) **Con qué inversión:** esto no solo afecta la inversión financiera, sino también al presupuesto temporal, técnico y la inversión de los medios humanos requeridos por los objetivos.

### **2.2.3. DIMENSIONES PARA EL ÉXITO PEDAGÓGICO**

Una organización es una estructura específica dirigida al cumplimiento de determinados fines. Todas las organizaciones son sociales dado que su origen y sentido tan solo se encuentra en lo social, adquieren con el tiempo objetivos específicos en función de la tarea social que asumen. Así hablamos de organizaciones políticas, culturales, económicas, educativas, etc.

En el caso particular de las **organizaciones educativas** son una construcción social ya que se ordenan de acuerdo con una estructura. Es

una realidad concreta, integrada por una comunidad educativa, así toda acción debe efectuarse desde la consideración a la intervención interna y externa. Los elementos que componen esos dos ámbitos y sus interacciones son los que conforman la estructura organizativa.

Las **organizaciones educativas** pueden ser vistas en un aspecto bidimensional: el **superficial**, formal que se refiere a lo administrativo – legal y el **profundo**, dinámico, real, interno que define la esencia misma de la vida de la institución, es decir, nos permite advertir los aspectos estructurales, la historia y desarrollo, el clima escolar, el mundo de las relaciones y comunicaciones a su interior. Al organizar instituciones educativas se dispone y se relaciona los elementos necesarios para una buena organización.

El camino a seguir de una organización se debe a fines u objetivos comunes, teniendo a un conjunto de hombres y de medios como esfuerzos combinados.

El primer paso de una investigación para evaluar el **éxito pedagógico** debería consistir, lógicamente, en establecer una definición del buen enseñante. Sin embargo siempre se va tener en cuenta la idea de un espacio y ambiente creado por el gestor educativo adecuado lo que va implicar mayor compromiso, mayor desempeño y por ende el éxito

pedagógico completo. Una institución educativa es una empresa sin duda delicada y nada fácil de administrar pero con una planificación, estructuración y manejo del personal trabajador adecuado los resultados serán óptimos.

### **2.2.3.1. LAS RELACIONES HUMANAS.**

En esta parte se identifica sucintamente las dimensiones que influyen en el desempeño laboral de un docente y cómo se relaciona con la satisfacción con el clima organizacional. Para ello, considero que aún persisten muchas resistencias con respecto al trabajo como una actividad cooperativa y superadora de concepciones economicistas. Hablar de la evolución de las organizaciones, implica retrotraerse al pasado para poder ubicar cada uno de los cambios producidos en las relaciones entre los hombres del trabajo. Distintos autores señalan a instituciones como el Ejército y la Iglesia entre las primeras organizaciones burocráticas en las que el ordenamiento de las personas fue una característica central, en ellas, los líderes ocupan la cima y los subordinados obedecen los mandatos, en ambas organizaciones, hay una marcada separación jerárquica, pensar y hacer está separado, pero tanto la Iglesia como el Ejército son organizaciones que administran gente, mientras que las organizaciones de trabajo como las instituciones educativas pretenden ejecutar correctamente procesos laborales.

Respecto al tema Kinicki, (2003)<sup>30</sup>, define como relaciones humanas a los contactos conscientes establecidos entre individuos y grupos, entre empleados y sus colegas, entre subordinados y sus jefes, entre los elementos de una sección y aquellos de otra. Con ésta teoría surge una nueva concepción sobre la naturaleza del hombre, el hombre social: · Los trabajadores son criaturas sociales complejas, con sentimientos, deseos y temores. El comportamiento en el trabajo es una consecuencia de muchos factores motivacionales.

Las personas son motivadas por ciertas necesidades y alcanzan sus satisfacciones primarias a través de los grupos con los cuales interactúan. Dificultades en participar y en relacionarse con el grupo ocasionan elevación de la rotación de personal, baja de la moral, fatiga más rápida, reducción de los niveles de desempeño, etc. El comportamiento de los grupos puede manejarse a través de un adecuado estilo de supervisión y liderazgo. · Las normas de grupo funcionan como mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros. La necesidad de establecer relaciones con otras personas es uno de los más fuertes y constantes impulsos humanos. Es una característica básica, pues el hombre es un ser eminentemente social. Los empleados, si no tienen oportunidades de establecer contactos sociales en el servicio, tienden a hallar el trabajo desagradable, monótono y mecánico, lo que se

---

(30) KINICKI, Ángelo. Comportamiento organizacional.

puede reflejar en baja producción, elevación de la rotación de personal, baja de la moral, fatiga más rápida y reducción de los niveles de desempeño.

La convivencia social y las experiencias compartidas con los colegas de trabajo se sitúan entre las fuentes más poderosas y significativas de satisfacción en el trabajo. Dentro de las organizaciones se forman grupos, y se define un grupo como dos o más personas que interactúan libremente y comparten normas, objetivos e identidad. Los individuos se unen en grupos o son asignados a ellos para lograr diversos propósitos. Cuando un administrador forma un grupo para ayudar al logro de los objetivos de la organización, se le considera un grupo formal. Existe un grupo informal cuando el propósito fundamental de sus miembros al unirse es la amistad.

En síntesis, se puede decir que las relaciones personales son aquellos contactos que los empleados establecen dentro de las organizaciones. Algunas veces estos contactos se establecen de manera formal (por objetivos comunes) y otras se dan informalmente (por amistad). La teoría de las relaciones humanas produjo un importante cambio en la administración, gracias a sus precursores los empleados son vistos como seres sociales con sentimientos y con necesidades. Además, con esta teoría, se comprobó que el comportamiento humano es



determinado por las diferentes necesidades y motivaciones de cada persona.

### **2.2.3.2. DESEMPEÑO DOCENTE PARA EL ÉXITO PEDAGÓGICO.**

Perú Educa, (2014)<sup>31</sup>, considera en su portal virtual que es un reto singular: realizar cambios en la realidad de la profesión docente, es decir, transformar su identidad profesional, su formación y su cultura, para tener un mejor paradigma que guíe sus prácticas pedagógicas. Estos motivos de cambio son estructurales, pues obedecen a transformaciones en la sociedad, en la cultura, en la producción del saber y en la necesidad de contribuir, desde la educación, a la conformación de sociedades más equitativas, democráticas y con altos niveles de desarrollo humano. En ese sentido, para lograr el éxito pedagógico en esta práctica docente se debe considerar los siguientes criterios:

**a) Personales:** autoestima, ética, responsabilidad, actitud positiva, autoimagen, probidad y liderazgo.

**b) Profesionales:** Formación académica, actualización y capacitación profesional, expectativas profesionales y años de servicio.

---

(31) [www.perueduca.pe](http://www.perueduca.pe)

**c) Pedagógicas:** Son las que identifican las expectativas sobre sus alumnos, ofrece oportunidades de aprendizaje, realiza adecuaciones curriculares, planifica su labor docente, muestra productos de su desempeño docente, cumple con su jornada y tiempo efectivo de trabajo, aplica la evaluación como un proceso.

**d) Comunicación:** Relaciones maestro – alumno, alumno – maestro maestro – maestro, maestro – autoridades académicas, escuela – comunidad, elaboración de informes a padres de familia, autoridades educativas y a quienes corresponda.

**e) Proyección:** Proyección de y para la comunidad, participación en investigaciones y proyectos educativos, liderazgo.

En nuestra sociedad el éxito pedagógico se debe configurar a partir de las necesidades específicas de una sociedad en un determinado contexto y momento histórico sujeto a las demandas y expectativas de los procesos sociales y culturales que los contextúan. De ahí que los docentes constantemente deben cambiar sus sentidos, su tecnología y su valor por efecto de los procesos económicos, sociales y culturales que les demandan.

### **2.2.3.3. COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN**

El compromiso con la organización consiste en los medios o técnicas que se encuentran a disposición del individuo para manejar sus relaciones y de los cuales depende para abrirse paso entre y con los demás miembros y grupos para encontrar resultados óptimos de trabajo.

Las raíces para comprometerse en las organizaciones incluyen tanto la perspectiva interactiva simbólica, como un planteamiento social y antropológico sobre la visión que tiene el trabajador con su entorno. La realidad cultural se considera construida socialmente y la interacción social tiene lugar por medio del intercambio de símbolos que poseen un sentido compartido para un conjunto de actores sociales. Desde esta perspectiva, los mitos, los arquetipos y las historias e ideologías son con frecuencia tan útiles para explicar el comportamiento de las personas como las características más objetivas de las organizaciones porque incorporan y enuncian claramente la identidad de los miembros de la organización.

Los miembros de un grupo de trabajo también tienen sus normas, sus creencias y valores. En la cultura de un equipo se incluyen las tradiciones los precedentes y las prácticas establecidas desde tiempo atrás que se han convertido en medios acostumbrados de

interrelacionarse. Estas son las reglas y lineamientos que les dicen a los miembros cómo participar, y que hacer y qué no hacer cuando se presentan tareas a resolver.

El compromiso organizacional en la Institución Educativa es el conjunto de actitudes compartidas entre los miembros de la Institución Educativa, sus conocimientos, creencias, mitos, sentimientos, palabras, comportamientos y acciones. Se manifiesta mediante ritos, lemas, emblemas, tradiciones, ceremonias, costumbres y reglas a través de los referentes, marcos y teorías psicopedagógicas sobre el aprendizaje y la enseñanza. Es el elemento que representa la parte menos visible de la escuela, pero tal vez no de los más importantes en el que descansan los demás y sobre el que generalmente hay que actuar para provocar cambios significativos en la Institución Educativa. Esto finalmente generará satisfacción si todos esos componentes se van generando y construyendo de manera efectiva.

La forma en que los trabajadores ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, revista una vital importancia para la organización. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización, la

satisfacción y el éxito pedagógico y administrativo en el caso particular de la institución educativa.

Al respecto Meyer y Allen citados por (Arias, 2001)<sup>32</sup>, proponen una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo; de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización.

***Compromiso afectivo:*** También considerado como el deseo que siente el trabajador, se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.

***Compromiso de continuación:*** También considerado como la necesidad que siente el trabajador, señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución

---

(32) ARIAS GALICIA, F. El compromiso personal hacia la organización.

porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.

**Compromiso normativo:** También considerado como el deber que siente el trabajador, es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

El compromiso organizacional consiste, entonces, en aquellas actitudes de los empleados por medio de las cuales demuestran su orgullo y satisfacción de ser parte de la organización a la que pertenecen. Significa coloquialmente “ponerse la camiseta” de la empresa y verse como parte de ella. Esta actitud es de gran beneficio para las organizaciones ya que significa contar con personas comprometidas, trabajando no solo por alcanzar un objetivo personal sino también por el éxito de la organización en general.

#### **2.2.3.4. PRESTIGIO**

El prestigio educativo es una de las expresiones más utilizadas actualmente en el ámbito educativo, como punto de referencia que justifica cualquier proceso de cambio o plan de mejora. En este contexto, la eficacia y la eficiencia son sus dos pilares básicos. La escuela forma parte de esa sociedad y tiene su razón de ser en el servicio que presta a la sociedad; por ello está afectada por los cambios sociales, económicos y culturales del medio o entorno en el que se encuentra.

Decenzo y Coulter, (2013)<sup>33</sup> explican que el prestigio tiene relación con la percepción de las instituciones como un proceso por el cual organizamos e interpretamos las impresiones sensoriales del trabajo para darle significado a nuestro entorno. En este caso particular el prestigio de una determinada organización educativa.

Como institución, el prestigio debe ser un proceso de reflexión permanente sobre la calidad del servicio educativo que presta a la sociedad: en el campo de los conocimientos, por ejemplo, es preciso una revisión constante ante la caducidad de los mismos, pues surgen nuevos conocimientos y destrezas en la búsqueda y tratamiento de la

---

(33) DECENZO David, COULTER Mary. Fundamentos de administración.

información, con la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación; la formación en valores, es otro asunto a evidenciar y reflexionar de forma constante, ya que es un reto permanente, cuya importancia se acrecienta con la apertura hacia una sociedad cada vez más intercultural; en las relaciones familia -escuela-sociedad; en el campo laboral; en la continua revolución en el ámbito de la pedagogía, de la metodología y de la organización; etc.

Responder a todos estos retos que implican el prestigio desde la institución escolar es una tarea compleja como compleja es la organización escolar y los procesos de enseñanza y aprendizaje: organización del centro, clima escolar, ambiente de trabajo, enseñanza-aprendizaje, evaluación, orientación y tutoría, apertura y participación a la comunidad educativa, etc.

Por otro lado, conviene recordar que el prestigio no es un concepto estático, es una característica de los elementos que indican perfeccionamiento, mejora, logro de metas. Prestigio no es igual a perfección. Ninguna acción humana y por lo tanto, ningún sistema educativo puede ser perfecto, pero sí puede y debe aspirar a mejorar. Cuando discutimos de una institución educativa con prestigio, nos referimos a aquél que ha alcanzado estándares superiores de desarrollo, en lo científico, metodológico y, sobre todo, en lo humano.



#### **2.2.4. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS**

**a) Organización.** Acción y efecto de organizar u organizarse. Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines. También es disposición, arreglo, orden.

**b) Clima.** En el caso institucional dicese del ambiente, condiciones o circunstancias físicas, sociales, etc. Clima intelectual, político.

**c) Deontología.** Ciencia o tratado de los deberes.

**d) Perfil.** Postura en que no se deja ver sino una sola de las dos mitades laterales del cuerpo. Conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a alguien o algo.

**e) Administración.** Acción y efecto de administrar. Empleo de administrador. Casa u oficina donde el administrador y sus dependientes ejercen su empleo.

**f) Éxito.** Resultado feliz de un negocio, actuación, etc.

**g) Cultura.** Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.

**h) Enfoque.** Dirigir la atención o el interés hacia un asunto o problema desde unos supuestos previos, para tratar de resolverlo acertadamente.

**i) Gestión.** Dirigir una institución. Gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio, región, departamento, jurisdicción o institución y sobre las personas pertenecientes a ese espacio.

**j) Integración.** Acción y efecto de integrar o integrarse. Hacer que alguien o algo pase a formar parte de un todo.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se plantea un punto necesario de la investigación: la metodología; se inicia con la operacionalización de las variables; luego la tipificación de la investigación, al igual que el diseño de estudio, permitirá cumplir con los objetivos del estudio; así como, se identifica la población y muestra del estudio; se define el tipo de muestreo a usarse en este estudio; la determinación del tamaño de la muestra; finalmente, se explica la técnica e instrumento de recolección de datos, con su respectiva planeación de la obtención de la validez y confiabilidad del instrumento y de los resultados estadísticos que servirán para la contrastación de las hipótesis planteadas.

### 3.1. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	ITEMS	ESCALA
<b>CALIDAD DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	La <b>calidad</b> es un conjunto de propiedades que se utiliza para percibir y apreciar las condiciones de labor basado en las experiencias por mejorar y ofrecer un mejor servicio dentro de un determinado ambiente laboral.	<b>SATISFACCIÓN DEL PERSONAL DOCENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- REMUNERACIÓN</li> <li>- PROCESO DE CONTROL</li> <li>- SINERGÍA</li> <li>- TEMOR POR LA AUTORIDAD</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los docentes sienten satisfacción con la remuneración que reciben en la institución.</li> <li>2. Los docentes se sienten satisfechos por el control ejercido a través de partes de asistencia al ingreso y salida de la Institución.</li> <li>3. Los docentes logran satisfacción en la labor académica al interactuar entre ellos transmitiendo redes de sinergia.</li> <li>4. Los docentes perciben cierto temor por la autoridad en la institución.</li> </ol>	Siempre=5 Casi siempre=4 A veces=3 Casi Nunca=2 Nunca=1
		<b>GESTIÓN DEL DIRECTOR EDUCATIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- EMPOWERMENT</li> <li>- INTUICIÓN</li> <li>- VISIÓN DEL COMPORTAMIENTO</li> <li>- TOMA DE DECISIONES.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La directora y sub directores fortalecen la estima de los docentes constantemente en las reuniones o asambleas con frases motivadoras.</li> <li>2. La directora y sub directores tienen buena intuición para percibir el estado de ánimo de los docentes y dialogar al respecto.</li> <li>3. La directora y sub directores consideran el comportamiento y la labor de los docentes para ubicarlos en determinados cargos.</li> <li>4. Los docentes perciben de la directora y sub directores la toma de decisiones adecuadas sobre determinadas situaciones que ocurren en la institución.</li> </ol>	Siempre=5 Casi siempre=4 A veces=3 Casi Nunca=2 Nunca=1

		<b>ESTRUCTURA E INFRAESTRUCTURA DE LA GESTIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- COORDINACIONES</li> <li>- APOYO SUPERVISOR</li> <li>- AMBIENTE DE TRABAJO</li> <li>- TECNOLOGÍA</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las coordinaciones académicas son elegidas adecuadamente y con los registros correspondientes.</li> <li>2. La directora y los sub directores supervisan y apoyan el trabajo de los docentes.</li> <li>3. Los ambientes de trabajo como aulas, laboratorios u otros cumplen con los requisitos fundamentales para el trabajo de los docentes.</li> <li>4. La institución cuenta con tecnología actualizada y con los equipos apropiados para su utilización.</li> </ol>	<p>Siempre=5 Casi siempre=4 A veces=3 Casi Nunca=2 Nunca=1</p>
		<b>INDIVIDUALISMO Y COLECTIVISMO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- COMPROMISO</li> <li>- AUTONOMÍA</li> <li>- ORIENTACIÓN EN LA TAREA</li> <li>- INNOVACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Existe compromiso de trabajo por parte de los docentes en la institución.</li> <li>6. Se respeta la autonomía de los docentes en el trabajo metodológico y académico.</li> <li>7. Existe entre los docentes comunicación constante sobre diversas orientaciones pedagógicas durante la labor académica.</li> <li>8. Los docentes continuamente innovan y muestran un espíritu de trabajo en equipo lo que contribuye al desempeño de su tarea.</li> </ol>	<p>Siempre=5 Casi siempre=4 A veces=3 Casi Nunca=2 Nunca=1</p>

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	ITEMS	ESCALA
<b>ÉXITO PEDAGÓGICO</b>	Es el resultado feliz de una labor frente a un grupo de trabajadores.	<b>LAS RELACIONES HUMANAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RELACIÓN INTERPERSONAL</li> <li>- RELACIÓN INTRAPERSONAL</li> <li>- RELACIONES POSITIVAS</li> <li>- RELACIONES NEGATIVAS</li> </ul>	<p>9. La directora, y sub directores son conscientes que los docentes ganan su confianza con la labor que realizan a nivel interpersonal.</p> <p>10. La directora y los sub directores tienen autoconocimiento de que sus relaciones con el entorno son los más adecuados.</p> <p>11. La directora, sub directores y docentes establecen relaciones positivas a través del saludo.</p> <p>12. La directora, sub directores y docentes reconocen relaciones negativas a través de chismes y las habladurías en la institución.</p>	<p>Siempre=5</p> <p>Casi siempre=4</p> <p>A veces=3</p> <p>Casi Nunca=2</p> <p>Nunca=1</p>
		<b>DESEMPEÑO DOCENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RECOMPENSA</li> <li>- RECONOCIMIENTO</li> <li>- RESPONSABILIDAD</li> <li>- COMPETENCIA</li> </ul>	<p>13. La directora y los sub directores recompensan con diplomas o resoluciones de trabajo a los docentes que realizan bien su labor.</p> <p>14. La directora y los sub directores reconocen aciertos y errores en el desempeño pedagógico de sus docentes.</p> <p>15. La directora y los sub directores son responsables al momento de delegar cargos y coordinaciones a personas proactivas en la institución.</p> <p>16. La directora y los sub directores realizan jornadas de capacitación para mejorar la competencia laboral de sus docentes.</p>	<p>Siempre=5</p> <p>Casi siempre=4</p> <p>A veces=3</p> <p>Casi Nunca=2</p> <p>Nunca=1</p>

		<b>COMPROMISO CON LA INSTITUCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- C. AFECTIVO</li> <li>- C. DE CONTINUACIÓN.</li> <li>- C.NORMATIVO.</li> <li>- IDENTIDAD.</li> </ul>	<p>17. El docente siente y disfruta de su permanencia laboral en la institución durante mucho tiempo.</p> <p>18. El docente se vincula con la institución por necesidad porque invierte tiempo, dinero y esfuerzo y dejarlo implicaría para él o ella perderlo todo.</p> <p>19. El docente muestra compromiso con los lineamientos normativos de la institución.</p> <p>20. El docente se siente identificado con la axiología religiosa de la Institución.</p>	<p>Siempre=5 Casi siempre=4 A veces=3 Casi Nunca=2 Nunca=1</p>
		<b>PRESTIGIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- F. INTRÍNSECOS</li> <li>- F. EXTRÍNSECOS</li> <li>- P. PERSONAL</li> <li>- P. DE EQUIPO</li> </ul>	<p>21. Los docentes valoran su propio trabajo en la institución y dicha sensación es percibida por la directora y los sub directores.</p> <p>22. Los docentes valoran trabajos fuera de la institución y dicha sensación es percibida de forma positiva por la directora y sub directores.</p> <p>23. El docente se siente satisfecho por la labor pedagógica que cumple en la Institución.</p> <p>24. Los docentes sienten prestigio colectivo por su institución educativa.</p>	<p>Siempre=5 Casi siempre=4 A veces=3 Casi Nunca=2 Nunca=1</p>

## **3.2. TIPIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **3.2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

La presente investigación es de tipo cuantitativo, porque permite medir las variables y expresar los resultados de la medición en valores numéricos, mediante procedimientos estadísticos, Mejía (2008)<sup>34</sup>.

### **3.2.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.**

La presente investigación es de nivel descriptivo-correlacional.

**Descriptivo.** En la medida que se buscará registrar las características del fenómeno de estudio, tal como ocurren mediante el uso de los instrumentos elaborados para tal fin.

**Correlacional.** En la medida que se buscará alguna forma la asociación de entre las variables de estudio.

---

(34) MEJÍA M, Elías. Metodología de la investigación. P 36.



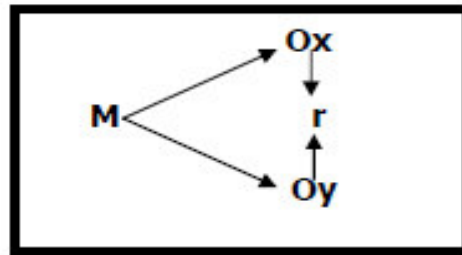
### **3.2.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.**

En esta investigación, se ha manejado un diseño **no experimental**, ya que la información se ha obtenido sin manipular las variables, sólo se ha observado tal como ocurren en su entorno natural. Además, el estudio es de **corte transversal**, pues se ha tomado la información en un determinado momento.

### **3.3. ESTRATEGÍA DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS.**

El diseño de la estrategia, describe relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean estas puramente correlacionales o relaciones causales. En estos diseños lo que se mide es la relación entre variables en un tiempo determinado. Por lo tanto los diseños correlacionales pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pueden pretender analizar relaciones de causalidad. Cuando se limitan a relaciones no causales, se fundamentan en hipótesis correlacionales y cuando buscan evaluar relaciones causales, se basan en hipótesis causales".

El diagrama representativo es el siguiente:



En el esquema:

**M** = Muestra de investigación

**Ox, Oy** = Observaciones de las variables

**r** = Relaciones entre variables

En el caso de la investigación, se pretende relacionar *cómo influye la satisfacción con el clima organizacional en el éxito pedagógico de la dirección de la I.E. “Nuestra Señora del Rosario” de Huancayo.*

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.**

#### **3.4.1. POBLACIÓN.**

La población está conformada por los docentes de la I.E. “Nuestra Señora del Rosario de Huancayo”.

#### **3.4.2. MUESTRA.**

La muestra según la necesidad de la investigación será de 30 docentes activos de la I.E. “Nuestra Señora del Rosario de Huancayo”.

### **3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

Para que la investigación tenga un análisis verídico, confiable y que esté en función de los objetivos e hipótesis planteados, es necesario aplicar *una encuesta* con el *cuestionario respectivo* como técnica e instrumento de datos con la finalidad de recoger y medir los diferentes resultados y que facilite la elaboración de su desarrollo para llegar a conclusiones óptimas referentes al presente trabajo de investigación.

## **CAPÍTULO IV**

### **TRABAJO DE CAMPO Y PROCESO DE CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS**

#### **4.1. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS**

##### **4.1.1. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA**

La muestra seleccionada se compuso por treinta docentes de la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo entre varones y mujeres con el propósito de conocer sus criterios acerca de las variables objeto de investigación.

**Tabla 01**

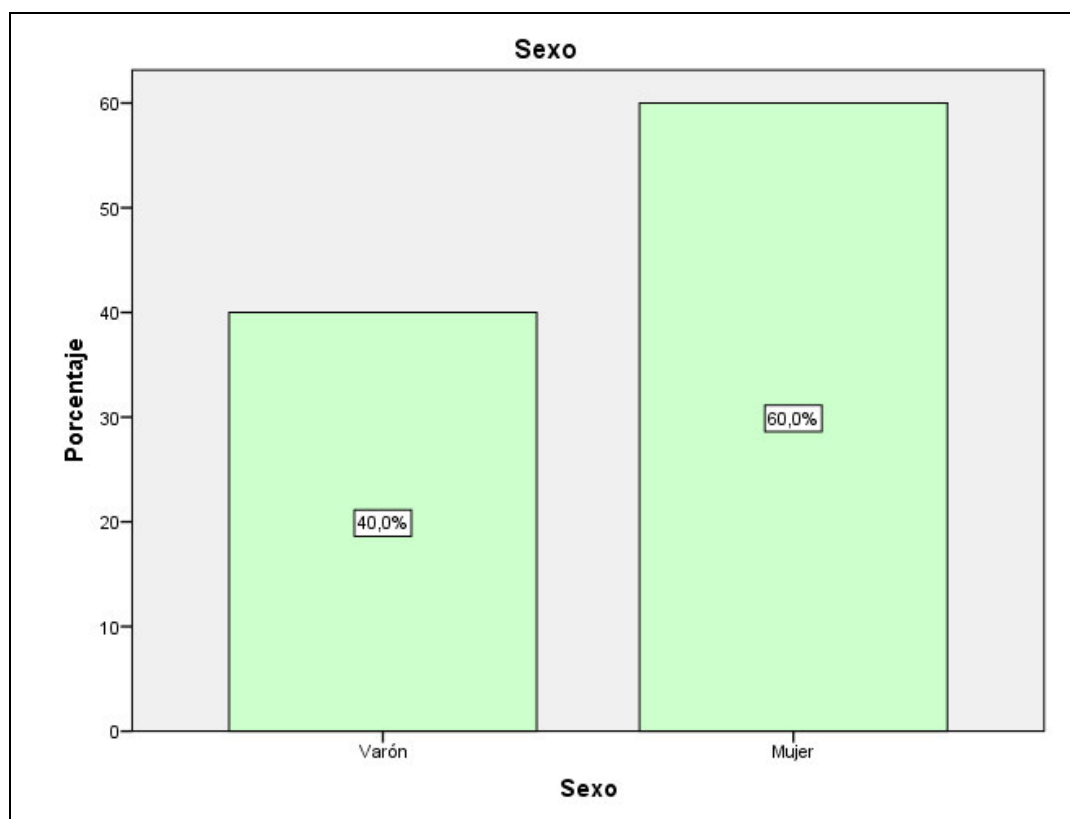
*Distribución según el sexo de los encuestados*

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Varón	12	40,0%
Mujer	18	60,0%
Total	30	100,0%

*Fuente: Elaboración propia con la encuesta de Éxito pedagógico y Clima organizacional*

Según el Sexo los encuestados se tuvo la siguiente distribución:

Varones, 40% (12 docentes) y Mujeres 60% (18 docentes).



**Figura 01:** *Distribución de frecuencias según el Sexo*

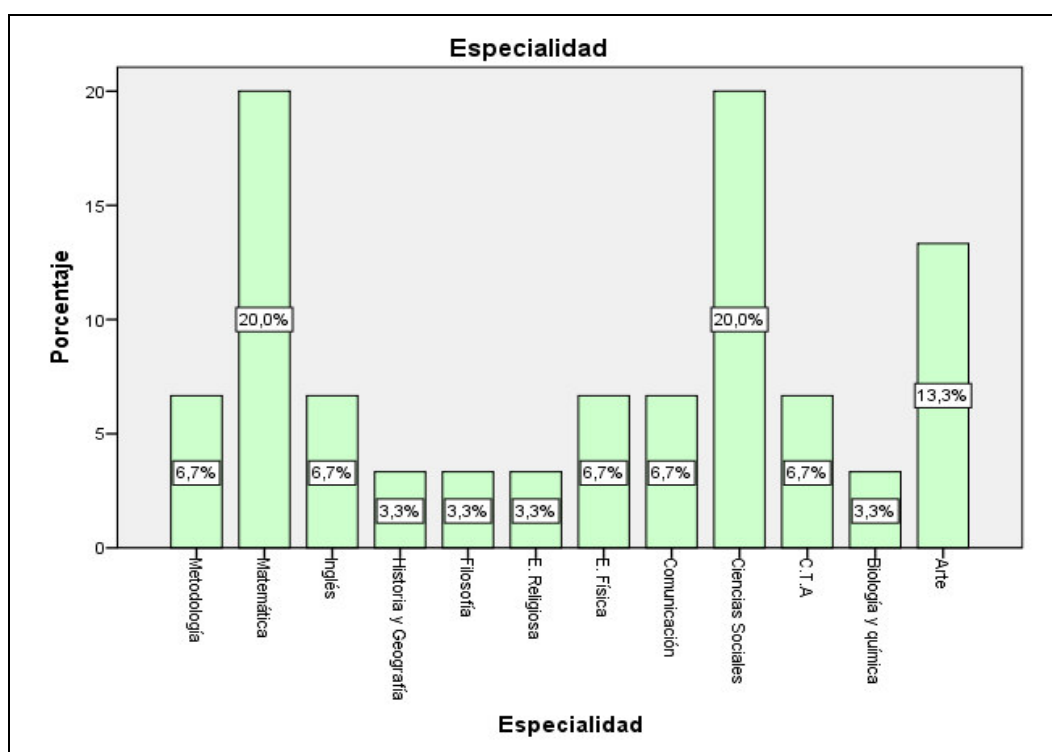
*Fuente: Elaboración propia con la encuesta de Éxito pedagógico y Clima organizacional*

**Tabla 02***Distribución según la especialidad de los encuestados*

Especialidad	Frecuencia	Porcentaje
Metodología	2	6,7%
Matemática	6	20,0%
Inglés	2	6,7%
Historia y Geografía	1	3,3%
Filosofía	1	3,3%
E. Religiosa	1	3,3%
E. Física	2	6,7%
Comunicación	2	6,7%
Ciencias Sociales	6	20,0%
C.T.A	2	6,7%
Biología y química	1	3,3%
Arte	4	13,3%
Total	30	100,0%

*Fuente: Elaboración propia con la encuesta de Éxito pedagógico y Clima organizacional*

Según la Especialidad los encuestados tuvieron la siguiente distribución: Metodología, 6,7% (2 docentes); Matemática, 20% (6 docentes); Inglés, 6,7% (2 docentes); Historia y Geografía, 3,3% (1 docentes); Filosofía, 3,3% (1 docentes); E. Religiosa, 3,3% (1 docentes); E. Física, 6,7% (2 docentes); Comunicación, 6,7% (2 docentes); Ciencias Sociales, 20% (6 docentes); C.T.A, 6,7% (2 docentes); Biología y química, 3,3% (1 docentes) y Arte, 13,3% (4 docentes).



**Figura 02:** Distribución de frecuencias según la Especialidad

Fuente: Elaboración propia con la encuesta de Éxito pedagógico y Clima organizacional

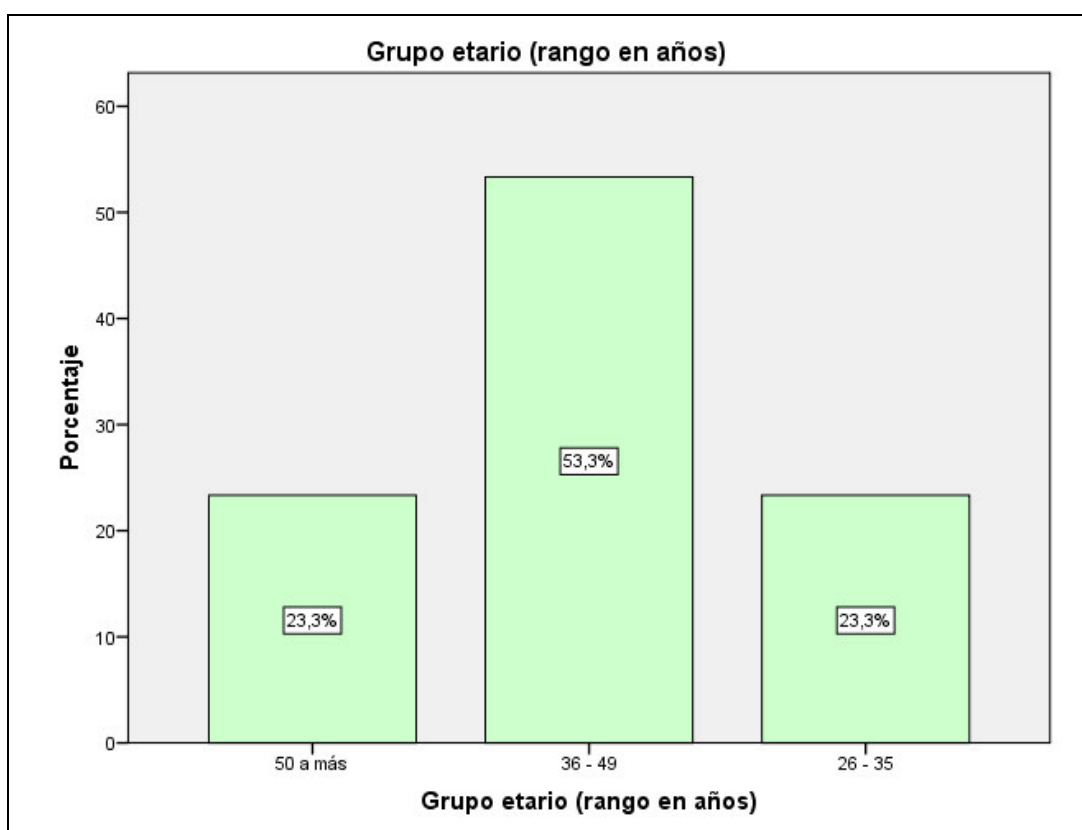
**Tabla 03**

*Distribución según el grupo etario de los encuestados*

Grupo etario (rango en años)	Frecuencia	Porcentaje
50 a más	7	23,3%
36 - 49	16	53,3%
26 - 35	7	23,3%
Total	30	100,0%

Fuente: Elaboración propia con la encuesta de Éxito pedagógico y Clima organizacional

Según el Grupo etario (rango en años) los encuestados tuvieron la siguiente distribución: 50 a más, 23,3% (7 docentes); 36 - 49, 53,3% (16 docentes) y 26 - 35, 23,3% (7 docentes).



**Figura 03:** Distribución de frecuencias según el Grupo etario  
Fuente: Elaboración propia con la encuesta de Éxito pedagógico y Clima organizacional

**Tabla 04**

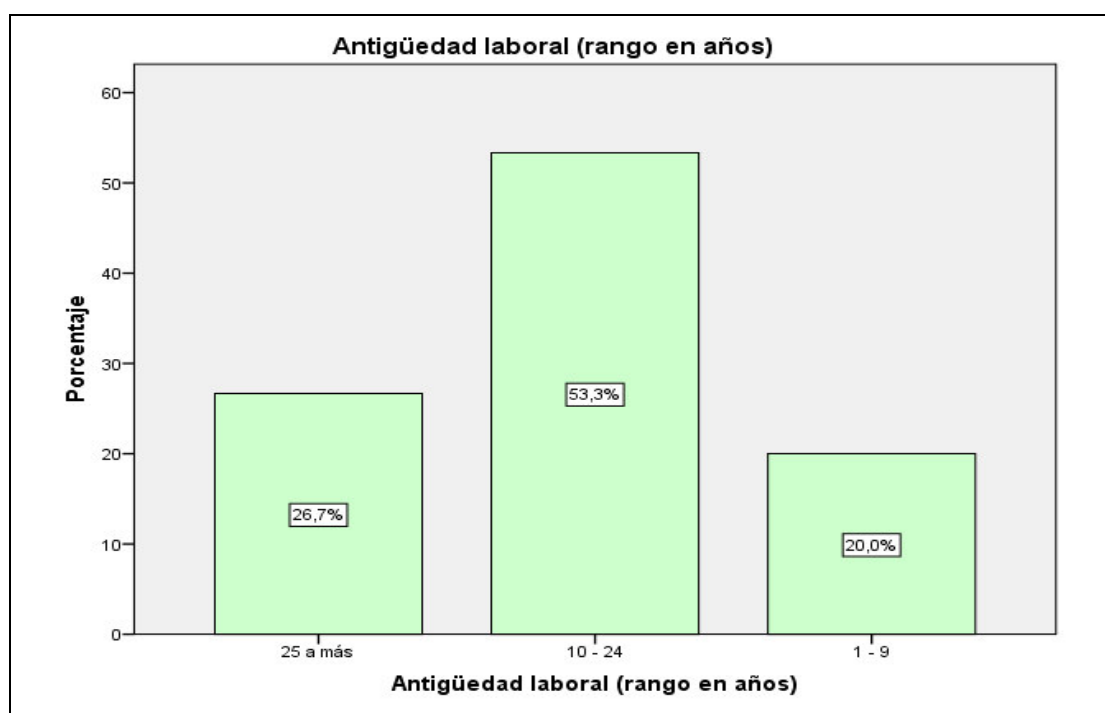
*Distribución según la antigüedad laboral de los encuestados*

Antigüedad laboral (rango en años)	Frecuencia	Porcentaje
25 a más	8	26,7%
10 - 24	16	53,3%
1 - 9	6	20,0%
Total	30	100,0%

Fuente: Elaboración propia con la encuesta de Éxito pedagógico y Clima organizacional

Según la Antigüedad laboral (rango en años) los encuestados tuvieron la siguiente distribución: 25 a más, 26,7% (8 docentes); 10 - 24, 53,3% (16 docentes) y 1 - 9, 20% (6 docentes).





**Figura 04:** Distribución de frecuencias según la Antigüedad laboral  
Fuente: Elaboración propia con la encuesta de Éxito pedagógico y Clima organizacional

#### 4.1.2. DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES

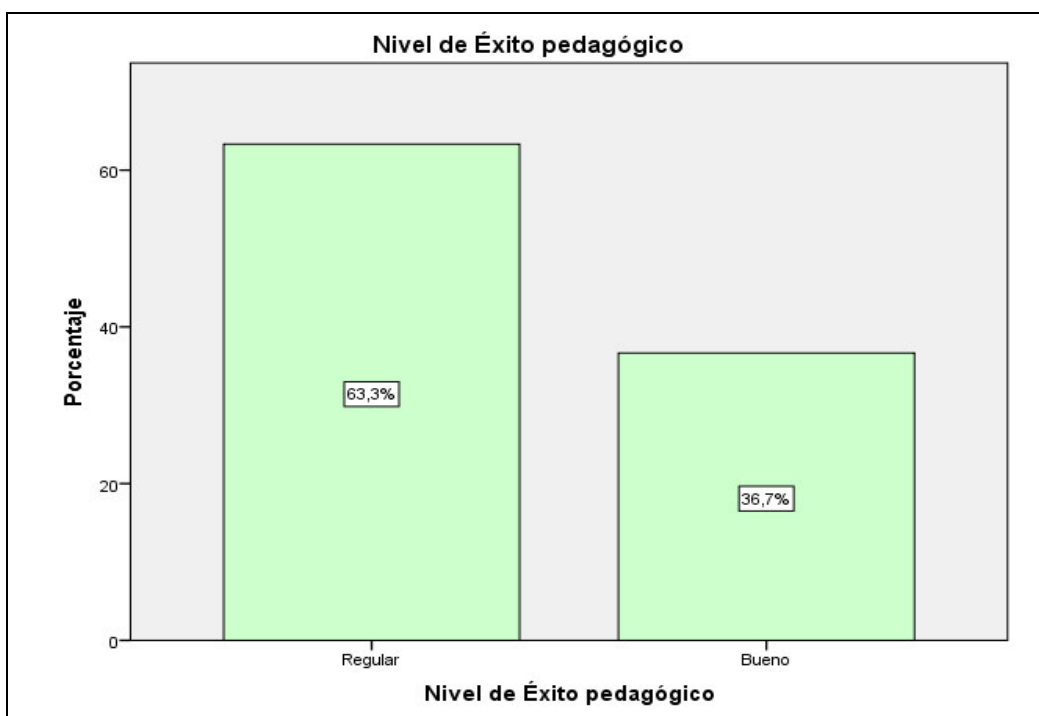
**Tabla 05**

*Distribución de frecuencias de Éxito pedagógico*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	11	36,7%
Regular	19	63,3%
Malo	0	0,0%
Total	30	100,0%

Fuente: Elaboración propia con la encuesta de Éxito pedagógico y Clima organizacional

La distribución de la variable Nivel de Éxito pedagógico fue la siguiente: 36,7% la percibieron como buena (11 encuestados); 63,3% la percibieron como regular (19 encuestados) y 0% la percibieron como mala (0 encuestados).



**Figura 05:** Distribución de frecuencias de Éxito pedagógico

Fuente: Elaboración propia con la encuesta de Éxito pedagógico y Clima organizacional

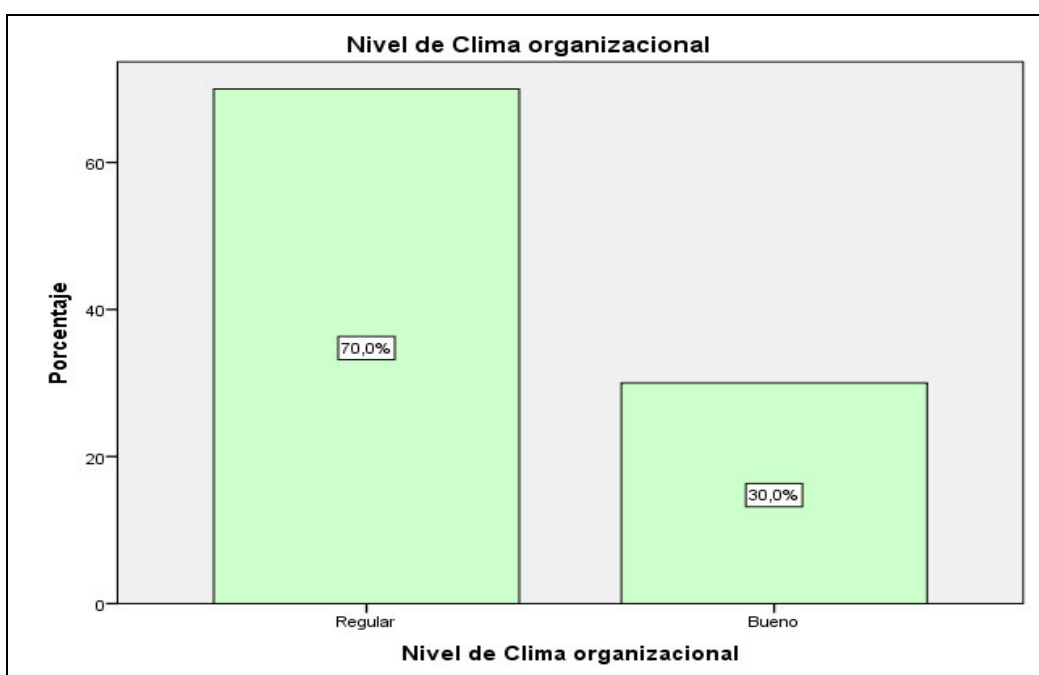
**Tabla 06**

*Distribución de frecuencias de Clima organizacional*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	9	30,0%
Regular	21	70,0%
Malo	0	0,0%
Total	30	100,0%

Fuente. Elaboración propia con la encuesta de Éxito pedagógico y Clima organizacional

La distribución de la variable Nivel de Clima organizacional fue la siguiente: 30% la percibieron como buena (9 encuestados); 70% la percibieron como regular (21 encuestados) y 0% la percibieron como mala (0 encuestados).



**Figura 06:** Distribución de frecuencias de Clima organizacional  
Fuente: Elaboración propia con la encuesta de Éxito pedagógico y Clima organizacional

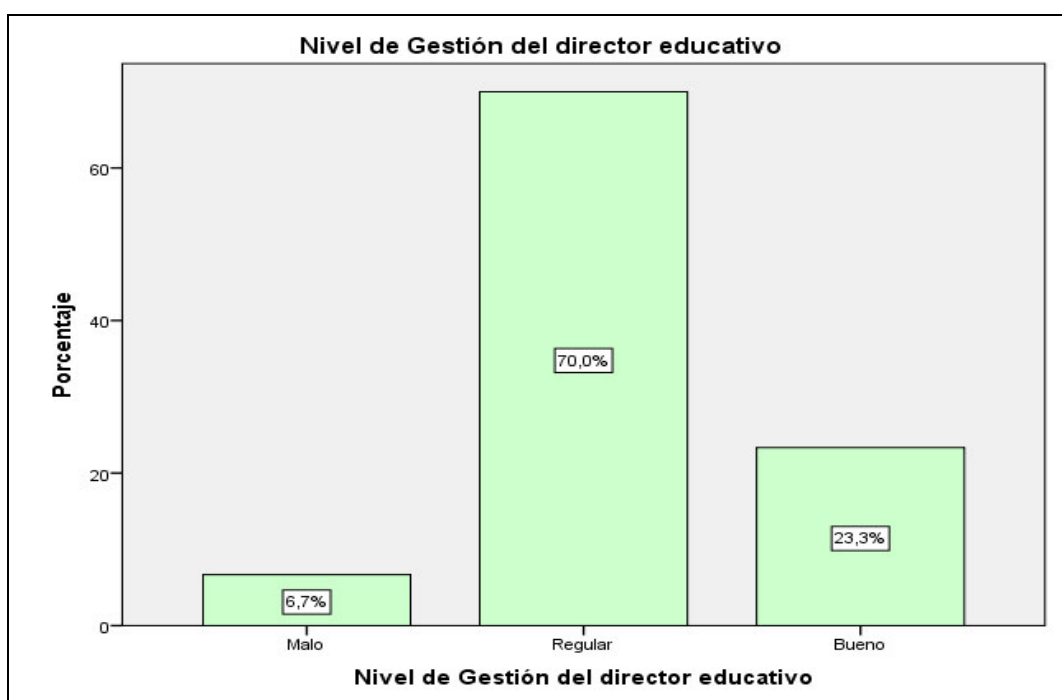
**Tabla 07**

*Distribución de frecuencias de Gestión del director*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	7	23,3%
Regular	21	70,0%
Malo	2	6,7%
Total	30	100,0%

Fuente: Elaboración propia con la encuesta de Éxito pedagógico y Clima organizacional

La distribución de la variable Nivel de Gestión del director educativo fue la siguiente: 23,3% la percibieron como buena (7 encuestados); 70% la percibieron como regular (21 encuestados) y 6,7% la percibieron como mala (2 encuestados).



**Figura 07:** Distribución de frecuencias de Gestión del director educativo  
Fuente: Elaboración propia con la encuesta de Éxito pedagógico y Clima organizacional

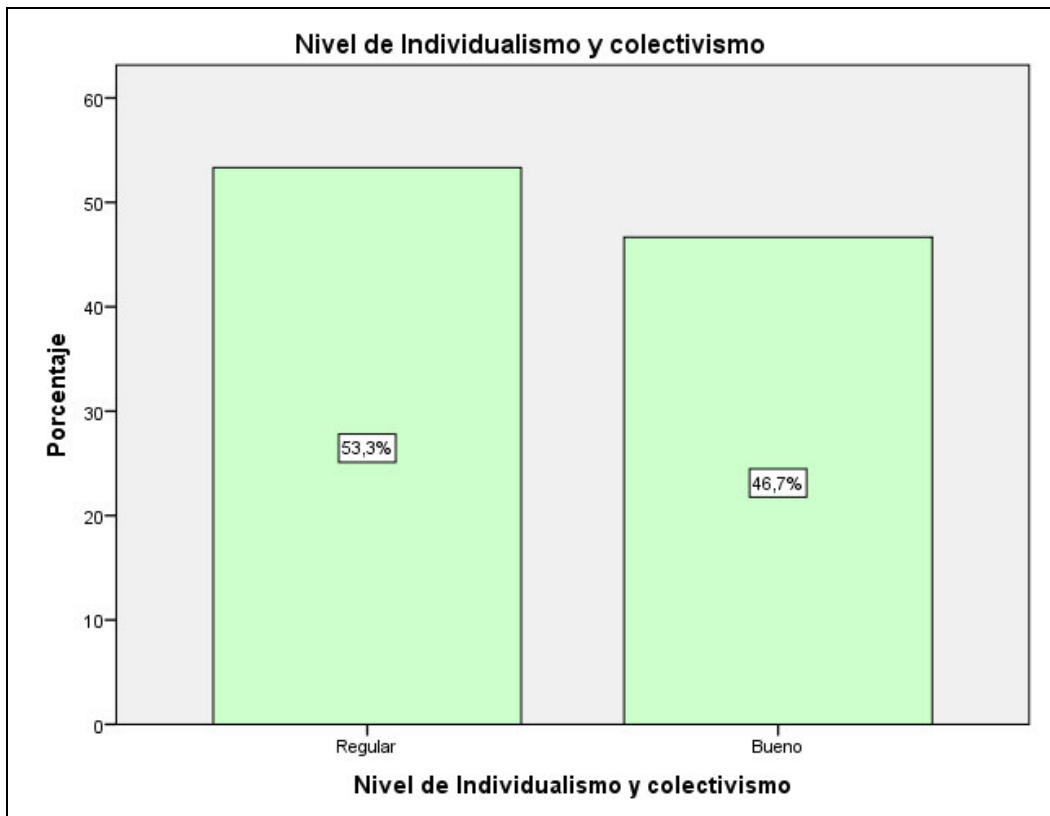
**Tabla 08**

*Distribución de frecuencias de Individualismo y colectivismo*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	14	46,7%
Regular	16	53,3%
Malo	0	0,0%
Total	30	100,0%

Fuente: Elaboración propia con la encuesta de Éxito pedagógico y Clima organizacional

La distribución de la variable Nivel de Individualismo y colectivismo fue la siguiente: 46,7% la percibieron como buena (14 encuestados); 53,3% la percibieron como regular (16 encuestados) y 0% la percibieron como mala (0 encuestados).



**Figura 08:** Distribución de frecuencias de Individualismo y colectivismo  
Fuente: Elaboración propia con la encuesta de Éxito pedagógico y Clima organizacional

## 4.2. PROCESO DE PRUEBA DE HIPÓTESIS

### 4.2.1. HIPÓTESIS PRINCIPAL

La calidad del clima organizacional *influye significativamente* en el éxito pedagógico de la dirección en la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo.

### Prueba de correlación de Spearman

$$H_0: \rho = 0$$

$$H_a: \rho \neq 0$$

Nivel de confianza: 95%

$$\alpha = 5\% = 0.05$$

**Tabla 09**

*Resultados de la prueba de correlación de Spearman: Éxito pedagógico – Clima organizacional*

		Éxito pedagógico	
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,558**
		Sig. (bilateral)	,001
		N	30

*Fuente: Elaboración propia con la encuesta de Éxito pedagógico y Clima organizacional*

En la tabla 09, el valor de significancia estadística obtenido o valor “p” fue 0.001 menor que 0.05, por lo tanto, se concluye que el índice Rho de Spearman es significativamente diferente del valor nulo y por lo tanto, al 95% de confianza, se puede afirmar que existe correlación significativa entre *Éxito pedagógico* y *Clima organizacional*. Complementariamente, se aprecia que el coeficiente de correlación de Spearman fue 0.558, lo que a decir de Hernández Sampieri (2010) corresponde a niveles de correlación moderados y puesto que, además, dicho valor es positivo, entonces se concluye que la relación entre ambas variables es directa.

**Tabla 10**

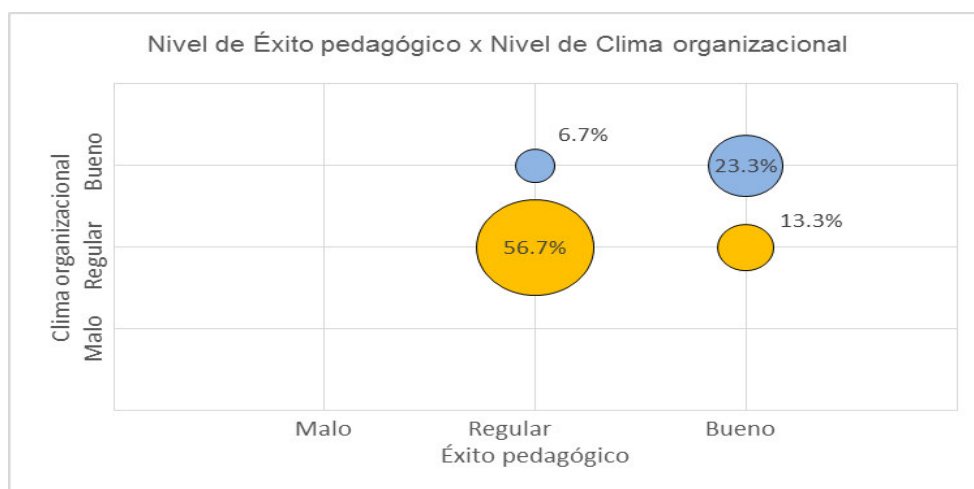
*Niveles de Éxito pedagógico por niveles de Clima organizacional*

		Nivel de Éxito pedagógico						Total	
		Malo		Regular		Bueno			
		f	%	f	%	f	%	f	%
Nivel de Clima organizacional	Bueno	0	0,0%	2	6,7%	7	23,3%	9	30,0%
	Regular	0	0,0%	17	56,7%	4	13,3%	21	70,0%
	Malo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total		0	0,0%	19	63,3%	11	36,7%	30	100,0%

*Fuente: Elaboración propia con la encuesta de Éxito pedagógico y Clima organizacional*

En la tabla 10 se evidencia lo siguiente:

- De las 9 personas que percibieron un Clima organizacional bueno; 2 personas percibían como regular el Éxito pedagógico (6,7% del total de encuestados), 7 personas percibían como bueno el Éxito pedagógico (23,3% del total de encuestados).
- De las 21 personas que percibieron un Clima organizacional regular; 17 personas percibían como regular el Éxito pedagógico (56,7% del total de encuestados), 4 personas percibían como bueno el Éxito pedagógico (13,3% del total de encuestados).



**Figura 09:** Niveles de Éxito pedagógico por niveles de Clima organizacional

*Fuente: Elaboración propia con la encuesta de Éxito pedagógico y Clima organizacional*

En la figura 09, se aprecia que el nivel regular de Clima organizacional se relaciona más con el nivel regular de Éxito pedagógico y el nivel bueno de Clima organizacional está más relacionado con el nivel bueno de Éxito pedagógico. En general *se aprecia una tendencia positiva entre Clima organizacional y éxito pedagógico*, lo cual es concordante con la relación positiva determinada según el índice Rho de Spearman, ya comentado en la prueba de correlación.

#### **4.2.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1**

La gestión de los directivos *influye* en la calidad del clima organizacional para el éxito pedagógico de la dirección en la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo.

##### **Prueba de correlación de Spearman**

$$H_0: \rho = 0$$

$$H_a: \rho \neq 0$$

Nivel de confianza: 95%

$$\alpha = 5\% = 0.05$$



**Tabla 11**

*Resultados de la prueba de correlación de Spearman: Éxito pedagógico – Gestión del director educativo*

		Éxito pedagógico	
Rho de Spearman	Gestión del director educativo	Coeficiente de correlación	,562**
		Sig. (bilateral)	,001
		N	30

*Fuente: Elaboración propia con la encuesta de Éxito pedagógico y Clima organizacional*

En la tabla 11, el valor de significancia estadística o valor “p” fue 0.001 menor que 0.05, por lo tanto, se concluye que el índice Rho de Spearman es significativamente diferente del valor nulo (se acepta la hipótesis alterna) y por lo tanto, al 95% de confianza, se afirma que *existe correlación significativa entre Éxito pedagógico y Gestión del director educativo*. Complementariamente, se aprecia que el coeficiente de correlación de Spearman fue 0.562, lo que a decir de Hernández (2010) corresponde a niveles de correlación moderados y puesto que dicho valor es positivo, entonces se concluye que la relación entre ambas variables es directa.

**Tabla 12**

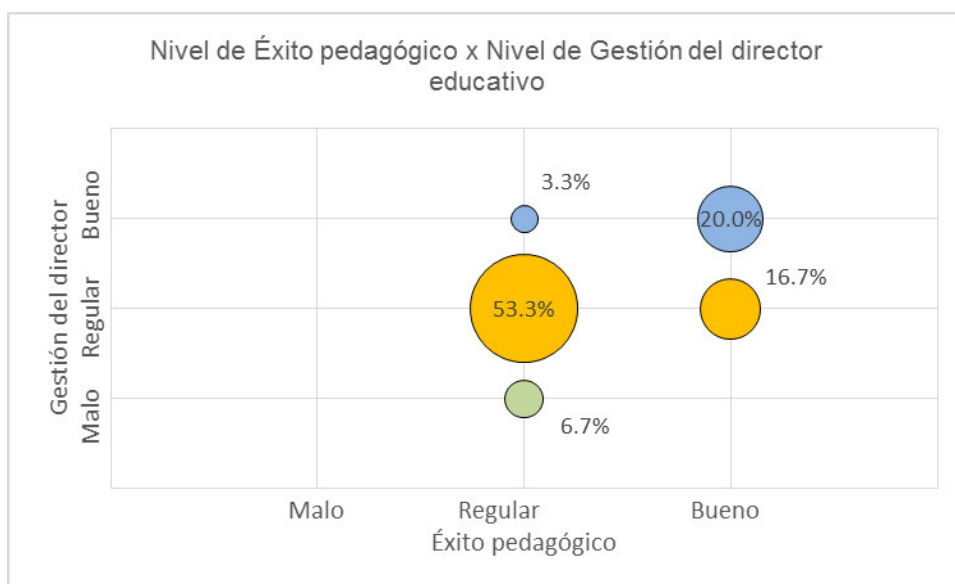
*Niveles de Éxito pedagógico por niveles de Gestión del director educativo*

		Nivel de Éxito pedagógico						Total	
		Malo		Regular		Bueno			
		f	%	f	%	f	%	f	%
Nivel de Gestión del director educativo	Bueno	0	0,0%	1	3,3%	6	20,0%	7	23,3%
	Regular	0	0,0%	16	53,3%	5	16,7%	21	70,0%
	Malo	0	0,0%	2	6,7%	0	0,0%	2	6,7%
Total		0	0,0%	19	63,3%	11	36,7%	30	100,0%

*Fuente: Elaboración propia con la encuesta de Éxito pedagógico y Clima organizacional*

En la tabla 12 se observó lo siguiente:

- De las 7 personas que percibieron un Clima organizacional bueno; 1 persona percibía como regular el Éxito pedagógico (3,3% del total de encuestados), 6 personas percibían como bueno el Éxito pedagógico (20% del total de encuestados).
- De las 21 personas que percibieron un Clima organizacional regular; 16 personas percibían como regular el Éxito pedagógico (53,3% del total de encuestados), 5 personas percibían como bueno el Éxito pedagógico (16,7% del total de encuestados).
- Las 2 personas que percibieron un Clima organizacional malo percibían a la vez como regular el Éxito pedagógico (6,7% del total de encuestados).



**Figura 10:** Niveles de Éxito pedagógico por niveles de Gestión del Director

Fuente: Elaboración propia con la encuesta de Éxito pedagógico y Clima organizacional

En la figura 10, se aprecia que el nivel regular de Gestión del director se relaciona más con el nivel regular de Éxito pedagógico y el nivel bueno de Gestión del director está más relacionado con el nivel bueno de Éxito pedagógico. En general se aprecia una tendencia positiva entre Gestión del director y Éxito pedagógico, lo cual es concordante con la relación positiva determinada según el índice Rho de Spearman, previamente comentado.

#### **4.2.3. HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2**

El trabajo individual y en equipo *influye significativamente* en la satisfacción de los docentes para el éxito pedagógico de la dirección en la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo.

##### **Prueba de correlación de Spearman**

$$H_0: \rho = 0$$

$$H_a: \rho \neq 0$$

Nivel de confianza: 95%

$$\alpha = 5\% = 0.05$$

**Tabla 13**

*Resultados de la prueba de correlación de Spearman: Éxito pedagógico – Individualismo y colectivismo*

		Éxito pedagógico	
Rho de Spearman	Individualismo y colectivismo	Coefficiente de correlación	,675**
		Sig. (bilateral)	<0,001
		N	30

*Fuente: Elaboración propia con la encuesta de Éxito pedagógico y Clima organizacional*

En la tabla 13, el valor de significancia estadística o valor “p” fue muy pequeño, menor a 0.001 y por consiguiente fue menor que 0.05, por lo tanto, se concluye que el índice Rho de Spearman es significativamente diferente del valor nulo (se acepta la hipótesis alterna) y al 95% de confianza, se afirma que existe correlación significativa entre Éxito pedagógico e Individualismo y colectivismo.

Complementariamente, se aprecia que el coeficiente de correlación de Spearman fue 0.675, lo que a decir de Hernández (2010) corresponde a niveles de correlación moderados y puesto que dicho valor es positivo, entonces se concluye que la relación entre ambas variables es directa.

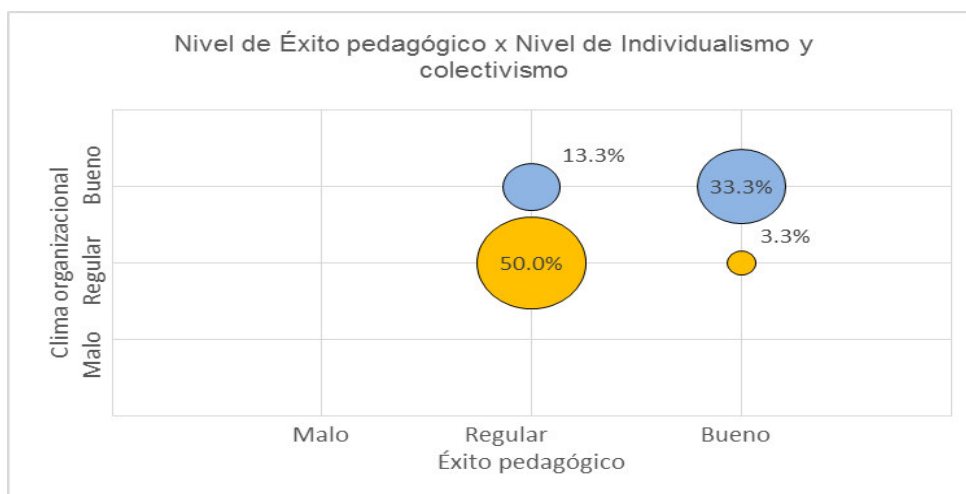
**Tabla 14***Niveles de Éxito pedagógico por niveles de Individualismo y colectivismo*

		Nivel de Éxito pedagógico						Total	
		Malo		Regular		Bueno		f	%
		f	%	f	%	f	%		
Nivel de Individualismo y colectivismo	Bueno	0	0,0%	4	13,3%	10	33,3%	14	46,7%
	Regular	0	0,0%	15	50,0%	1	3,3%	16	53,3%
	Malo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total		0	0,0%	19	63,3%	11	36,7%	30	100,0%

*Fuente: Elaboración propia con la encuesta de Éxito pedagógico y Clima organizacional*

En la tabla 14 se tuvo lo siguiente:

- De las 14 personas que percibieron el Individualismo y colectivismo buenos; 4 personas percibían como regular el Éxito pedagógico (13,3% del total de encuestados), 10 personas percibían como bueno el Éxito pedagógico (33,3% del total de encuestados).
- De las 16 personas que percibieron el Individualismo y colectivismo regulares; 15 personas percibían como regular el Éxito pedagógico (50% del total de encuestados), 1 persona percibía como bueno el Éxito pedagógico (3,3% del total de encuestados).



**Figura 11:** Niveles de Éxito pedagógico por niveles de Individualismo y colectivismo

Fuente. Elaboración propia con la encuesta de Éxito pedagógico y Clima organizacional

En la figura 03, se aprecia que el nivel regular de Individualismo y colectivismo se relaciona más con el nivel regular de Éxito pedagógico y el nivel bueno de Individualismo y colectivismo está más relacionado con el nivel bueno de Éxito pedagógico. En general se aprecia una tendencia positiva entre Individualismo y colectivismo y Éxito pedagógico, lo cual es concordante con la relación positiva determinada según el índice Rho de Spearman, ya visto anteriormente.

### 4.3. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En el proceso de investigación se necesitó de la utilización de instrumentos para recopilar los datos que permitieron luego la realización de la prueba de hipótesis. Pero esta utilización de instrumentos de

medición exigió que estos cuenten con la necesaria validez y confiabilidad, razón por lo cual se realizaron los análisis respectivos.

En el caso del presente estudio se tomó una prueba piloto a 30 profesores de otra institución educativa que guarda similitud con la institución en donde se realizó la investigación como uno de los requisitos previos para determinar el tipo de prueba estadística. De tal forma se decidió utilizar una prueba estadística de tipo no paramétrica denominada correlación Rho Spearman.

Para la prueba piloto, debido a que el tamaño de la muestra fue inferior a 50 elementos, se optó por el uso de la prueba de Shapiro-Wilk para verificar el ajuste a la Normal de la variable *éxito pedagógico* y las dimensiones que la estructuran. De esta forma, y según esta estadística, se tuvo valores de significancia de dicha variable global y de los componentes de ella; concluyéndose, al 95% de confianza, que tanto la variable *éxito pedagógico* así como también las dimensiones que la componen, se ajustaban o provenían de funciones Normales, puesto que los valores de significancia que se obtuvieron fueron mayores a 0.05. Finalmente, se sugirió no eliminar ninguno de los ítems del cuestionario de *éxito pedagógico* puesto que todos ellos correlacionaban por encima de 0.25 con el resto de ítems.

En lo que respecta a la hipótesis general de investigación “Existen relaciones significativas entre calidad del clima organizacional y el éxito pedagógico, pues según la percepción de los docentes en la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo los resultados obtenidos expresan en la tabla N° 10 indican que existen correlaciones entre las variables en estudio por lo que podemos afirmar que la citada hipótesis ha sido, en lo fundamental, respaldada lo cual confirmaría las investigaciones y propuestas teóricas que se ha expuesto en el marco teórico y en el que se ha señalado que el aspecto que más influye sobre el éxito pedagógico es la calidad del clima organizacional.

Tal es el caso, por ejemplo, cuando los directivos de una institución educativa fomentan relaciones cercanas con sus trabajadores, y consideran de forma individualizada las necesidades y capacidades de sus miembros, de manera de ofrecer desafíos y recompensas motivantes; por lo tanto, estas relaciones serán sostenidas por valores como la confianza, honestidad, apertura y cuidado mutuo y por la riqueza de la comunicación verbal entre estos líderes y miembros. Además, de esa manera, se incrementará el compromiso de éstos con la visión y misión de la institución, mediante la calidad de las relaciones interpersonales. La apertura y la cercanía, serían un resultado de estas y deberían tener un efecto sustancial en el clima percibido para el éxito a alcanzar.



En consecuencia, los planteamientos hechos hasta el momento dejan claro que la calidad de un buen clima organizacional dirigido por los directivos en los colegios es, sin duda, una variable que tiene una importante influencia sobre los docentes, y que este correspondería a un conjunto de percepciones compartidas. Respecto al tema, Decenzo y Coulter, (2013)<sup>35</sup> recomiendan que los gerentes eficaces, deben lograr que sus empleados se esfuercen al máximo, sabiendo cómo y por qué sus trabajadores se sienten motivados y también deben adecuar constantemente prácticas motivacionales con el fin de satisfacer sus necesidades y deseos.

#### **4.4. ADOPCIÓN DE LAS DECISIONES**

Luego de obtener los resultados que dan cuenta de la existencia de una relación estadísticamente significativa entre la calidad del clima organizacional y el éxito pedagógico en la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo, es necesario proponer lo siguiente:

La dirección del colegio debe adoptar y crear ambientes de relación efectiva semejantes a un liderazgo directivo, ya que esto promoverá una comunicación más asertiva entre los miembros de la comunidad educativa.

---

(35) DECENZO David, COULTER Mary. Fundamentos de administración.

Si bien, la percepción del personal sobre el éxito pedagógico oscila entre regular a bueno, en su mayoría, muchos consideran que sí existe un ambiente adecuado de trabajo a través de la dirección de la directora. Esta percepción debe considerarse como una fortaleza para comenzar a trabajar en la consolidación de ciertos cambios en la dirección del colegio para lograr mayores índices de éxito pedagógico.

Del mismo modo, es necesario que todo el personal docente y administrativo esté capacitado, apto y dispuesto a tomar decisiones, y no esperar que estas disposiciones o cambios lleguen de parte de la dirección de la institución. Esto es necesario dado la pasividad en la que confluyen algunos docentes.

Finalmente, se debe tomar en consideración la presente investigación para profundizar otros puntos más resaltantes que la investigación ha mostrado.

## **CONCLUSIONES**

- 🏆 Sobre la hipótesis general, se concluye, según lo examinado en la prueba de correlación estadística, que la calidad del clima organizacional influye significativamente en el éxito pedagógico de la dirección en la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo. A mayores niveles de clima organizacional serán mejores los niveles de éxito pedagógico.
- 🏆 Sobre la primera hipótesis específica, se concluye que la gestión de los directivos *influye* en la calidad del clima organizacional para el éxito pedagógico de la dirección en la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo. El resultado no cae en negativo porque el éxito pedagógico no es enteramente responsabilidad o gestión del director, sino del conjunto de trabajadores de una institución educativa.

En general se aprecia una tendencia positiva entre la gestión del director y el éxito pedagógico como relación directa, lo cual es concordante con la relación positiva.


🏆 Sobre la segunda hipótesis específica, se concluye que el trabajo individual y en equipo *influye significativamente* en la satisfacción de los docentes para el éxito pedagógico de la dirección en la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo. En general se *aprecia una tendencia positiva entre individualismo y colectivismo y éxito pedagógico*, lo cual es concordante con la relación positiva determinada.


🏆 Respecto a los docentes, y su percepción, se concluye que ellos consideran la calidad del clima organizacional como una variable fundamental para el desarrollo de actividades en la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo, de esto dependerá el éxito pedagógico del colegio que según los resultados obtenidos en la presente investigación tiene una tendencia creciente de regular a bueno.


## **RECOMENDACIONES**

- 🇵🇪 Se sugiere a los directivos de la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo considerar la presente investigación para considerar y definir estrategias de diálogo y comunicación con sus docentes para seguir mejorando la calidad del clima organizacional en el colegio de tal manera que el éxito y prestigio continúen siendo símbolo de reconocimiento en la ciudad de Huancayo.
- 🇵🇪 A los directivos de la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo se les recomienda crear programas o talleres de interacción respecto al tema de fomento y desarrollo del clima organizacional, de esta forma a fines de cada período escolar los docentes podrán identificar los niveles de satisfacción alcanzados de acuerdo a los resultados obtenidos. Estos talleres podrían ser respecto

al desarrollo de autoestima, manejo de emociones y del estrés, entrenamiento de habilidades sociales, asertividad, solución de problemas y talleres orientados al desarrollo del liderazgo.

 A los docentes de la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo, se les sugiere entablar mayor diálogo y comunicación con los directivos de la institución educativa de tal manera que se pueda entablar un entorno cálido y positivo respecto a la calidad del clima organizacional que debe existir entre ambos agentes para la satisfacción de los mismos.

 Se sugiere al área de sistemas de la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo fomentar el uso de las redes sociales u otros aplicativos exclusivos y referidos al desarrollo del clima organizacional, esto propiciará que los docentes, incluso, mantengan comunicación indirecta a través de la internet con los directivos de la institución.

 A los directores del Ministerio de Educación, a través de las unidades de gestión educativa local, se les sugiere implementar programas de monitoreo semestral a las distintas direcciones de las instituciones educativas para verificar el desarrollo del tema del clima organizacional de tal forma que se evidencie un mejor ambiente laboral y esto se consolide en variables de éxito pedagógico en los colegios.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. ABELLO BOLIVAR, Ángela. (2013). *Factores de riesgo psicosocial y Clima organizacional en el ámbito laboral*. Universidad del Rosario de Bogotá D.C.
2. ANZOLA M., Olga L. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Editorial U. Externado de Colombia
3. ARCINIEGA, L. (2002). *¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?* Dirección estratégica México
4. ARIAS GALICIA, F. (2001). *El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento*. Contaduría y Administración. Enero N°200-México DF.
5. ÁLVAREZ, S. (2001). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología*. Tesis para optar el Título de Licenciada en Comunicación Social. U.N.M.S.M. Lima, Perú
6. AREVALO LUNA, Edmundo (2002). *Clima escolar y niveles de integración social en estudiantes secundarios del Colegio Claretiano de Trujillo UNMSM*. Lima, Perú

7. BRUNET, L. (2004). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas, México
8. CHIAVENATO, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Ed. Mc Graw Hill. Bogotá
9. CONOPARH II, (2011). *Congreso Norte Paranaense de Recursos Humanos. Empresas inteligentes: competitividad y valorización del ser humano*. Paraná - Brasil
10. CRESPO DE ACOSTA, Aida. (2000). *Clima afectivo del aula, la atracción interpersonal con el rendimiento académico y la evaluación del profesor*. Universidad Nacional Experimental Simón Bolívar, Caracas - Venezuela
11. DECENZO D. y, COULTER M., I. (2013). *Fundamentos de Administración*. Pearson. México
12. DELGADO, A. (2003). *El síndrome de burnout en profesores de educación secundaria de Lima Metropolitana*. Revista de Investigación en Psicología UNMSM
13. GONCALVES, Alexis (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC)
14. GONCALVES, Alexis (2000). *Dimensiones del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC). Bogotá
15. HERNÁNDEZ y otros (2006) *Metodología de la Investigación*. Ed. Mc Graw Hill. México
16. KATZ, DANIEL y KAHN, ROBERT. (1986) *Psicología Social de las organizaciones*. Editorial Trillas
17. KINICHI, Ángelo. (1986) *Comportamiento organizacional*. Ed. Mc Graw Hill. México D.F.
18. MEJIA E. (2007) *Metodología de la investigación*. Editorial UNMSM Facultad de Educación
19. PAREDES, Luz Miriam. (2011) *Desempeño del docente en el 4to año de la promoción 2000 y 2002 de la EAP de la facultad de Obstetricia de la UNMSM*. Lima, Perú



20. POSSO ZUMÁRRAGA, Manuel. (2005) *La cultura organizacional y el trabajo en equipo*. Ecuador, artículo [www.derechoecuador.com](http://www.derechoecuador.com)
21. SCHNEIDER B. (1975) *Organizational Climates: An essay, Personal Psychology*
22. STEPHEN Covey. (1998) *Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva*. Edit. Gustavo Gili Barcelona
23. REYES OCHOA, Luis Antonio (2010). *Estándares de desempeño docente*. Fundación Telefónica
24. ROBBINS, Stephen. (2013). *Fundamentos de Administración*. Pearson. México
25. ROBBINS, Stephen. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.
26. SÁNCHEZ SOTO, J. (2005). *Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional*.
27. SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México D.F.
28. SEISDEDOS, Nicolás. (1996) *El clima laboral y su medida*. Psicología del trabajo
29. SCHEIN, Edgar. (1996). *"Psicología de la Organización"*. México, Prentice Hall, Hispanoamericana.
30. SILICEO, A; y GONZÁLEZ, José (2000). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Hacia una organización competitiva*. México: McGraw Hill. Primera edición.
31. TRAHTEMBERG (2005). *Mejorar calidad educativa demanda una reforma integral y sostenida*. Publicación Diario el Comercio 1ero Mayo 2005 Lima, Perú.
32. URIBE, Mario (2009). *El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad. Un desafío de orden superior*. Fundación telefónica
33. MONTANER, R. (2001). *Cómo dirigir con eficacia los recursos humanos en la organización*. Edit. Montaner & Asociados. Barcelona España.
34. REVISTA ELECTRÓNICA IBEROAMERICANA: *Clima organizacional en las Escuelas: un enfoque para México y Uruguay*.

35. PERUEDUCA [www.perueduca.pe](http://www.perueduca.pe)

36. MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL PERÚ [www.minedu.gob.pe](http://www.minedu.gob.pe)

37. UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS [www.unmsm.edu.pe](http://www.unmsm.edu.pe)

38. UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS [www.upc.edu.pe](http://www.upc.edu.pe)

39. UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE [www.upn.edu.pe](http://www.upn.edu.pe)

# ANEXOS

## **Anexo 1. Ajuste de las variables a la Normal**

El análisis de bondad de ajuste a la Normal, es uno de los requisitos previos para determinar el tipo de prueba estadística que conviene emplear según la naturaleza de las variables en estudio. Así, solamente en el caso de que ambas variables consideradas sean paramétricas entonces se sugerirá el uso de pruebas estadísticas paramétricas, en otro caso, se emplearán pruebas estadísticas no paramétricas.

En el caso del presente estudio se tomó una prueba piloto a profesores de otra institución educativa que guarda similitud con la institución en donde se realizó la investigación.

### *Ajuste a la Normal de la variable Clima organizacional y las dimensiones de ésta*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Clima organizacional	,976	30	,712
Satisfacción del personal docente	,959	30	,291
Gestión del director educativo	,983	30	,894
Estructura e infraestructura de la gestión	,953	30	,198
Individualismo y colectivismo	,926	30	,040

\*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Nivel de confianza = 95%.  $\alpha=5\%=0.05$

Debido a que el tamaño de la muestra es inferior a 50 elementos, se optó por el uso de la prueba de Shapiro-Wilk para verificar el ajuste a la Normal de la variable Clima organizacional y las dimensiones que la estructuran. En la tabla anterior se tienen los valores de significancia tanto para la variable global, así como también para los componentes referidos, afirmándose al 95% de confianza que solamente la dimensión Individualismo y colectivismo no proviene de una función de distribución Normal, es decir, es no paramétrica, conclusión que deviene del hecho que el valor de significancia correspondiente fue 0.040 que fue menor a 0.05. En el resto de los casos, tanto para la variable Clima organizacional y los demás componentes que la conforman, los valores de significancia fueron mayores que 0.05, por lo tanto se afirma, con el 95% de confianza, que provienen de una función Normal, es decir son paramétricas.

### *Ajuste a la Normal de la variable Éxito pedagógico y dimensiones*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Éxito pedagógico	,959	30	,285
Las relaciones humanas	,941	30	,095
Desempeño docente	,965	30	,420
Compromiso con la institución	,936	30	,073
Prestigio	,965	30	,416

\*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Al igual que en el caso previo, debido a que el tamaño de la muestra es inferior a 50 elementos, se optó por el uso de la prueba de Shapiro-Wilk para verificar el ajuste a la Normal de la variable Éxito pedagógico y las dimensiones que la estructuran. En la tabla previa se tienen los valores de significancia de dicha variable global y de los componentes de ella; concluyéndose, al 95% de confianza, que tanto la variable Éxito pedagógico así como también las dimensiones que la componen, se ajustan o provienen de funciones Normales, puesto que los valores de significancia que se han obtenido son mayores a 0.05.

## **Anexo 2. Confiabilidad de los cuestionarios**

### **Confiabilidad del cuestionario Clima organizacional**

#### *Índice alfa de Cronbach*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,913	16

El índice Alfa de Cronbach fue 0.913, mayor que 0.7 por lo tanto se concluye que el cuestionario de Clima organizacional es muy confiable.

#### *Estadísticos ítem-total corregido del cuestionario Clima organizacional*

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Clim01	53,97	60,076	,400	,918
Clim02	52,33	62,583	,421	,913
Clim03	52,40	61,171	,595	,908
Clim04	53,04	62,000	,663	,907
Clim05	52,70	57,502	,632	,907
Clim06	53,17	56,945	,748	,903

Clim07	53,13	58,473	,687	,905
Clim08	52,73	58,987	,771	,903
Clim09	53,00	58,336	,631	,907
Clim10	52,57	55,849	,813	,900
Clim11	52,70	60,691	,843	,904
Clim12	52,57	63,625	,338	,915
Clim13	52,59	62,666	,728	,907
Clim14	52,83	62,204	,463	,912
Clim15	52,73	60,625	,667	,906
Clim16	52,53	61,232	,617	,908

No se sugiere la eliminación de ninguno de los ítems del cuestionario de Clima organizacional puesto que todos ellos correlacionan por encima de 0.25 con el resto de ítems.

### **Confiabilidad del cuestionario Éxito pedagógico**

#### *Índice alfa de Cronbach*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,922	16

El índice Alfa de Cronbach fue 0.913, mayor que 0.7 por lo tanto se concluye que el cuestionario de Éxito pedagógico es muy confiable.

#### *Estadísticos ítem-total corregido del cuestionario Éxito pedagógico*

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Pedag01	56,48	59,902	,785	,912
Pedag02	56,58	61,001	,730	,914
Pedag03	56,11	64,589	,557	,919
Pedag04	56,53	65,127	,755	,916
Pedag05	56,68	63,306	,775	,914

Pedag06	56,68	62,320	,626	,917
Pedag07	56,41	59,532	,785	,912
Pedag08	56,14	62,667	,623	,917
Pedag09	56,28	64,402	,580	,918
Pedag10	56,88	61,671	,427	,928
Pedag11	56,01	63,998	,647	,917
Pedag12	55,91	62,834	,695	,915
Pedag13	56,24	62,575	,625	,917
Pedag14	56,44	61,227	,682	,915
Pedag15	55,94	64,184	,539	,919
Pedag16	55,84	64,679	,497	,920

No se sugiere la eliminación de ninguno de los ítems del cuestionario de Éxito pedagógico puesto que todos ellos correlacionan por encima de 0.25 con el resto de ítems.

### **Anexo 3. Baremos de las variables y dimensiones estudiadas**

#### Baremos de la variable Clima organizacional y dimensiones

Nivel	Clima organizacional	Gestión del director educativo	Individualismo y colectivismo
Bueno	61 - 80	16 - 20	16 - 20
Regular	33 - 60	9 - 15	9 - 15
Malo	16 - 32	4 - 8	4 - 8

#### Baremos de la variable Edad

Grupo	Grupo etario
Grupo III	50 - 57
Grupo II	36 - 49
Grupo I	26 - 35

### Baremos de la variable años de servicio

---

Rango	Años de servicio
Muy antiguo	25 - 32
Antiguo	10 - 24
Reciente	1 - 9

---

### Baremos de la variable Éxito pedagógico

---

Nivel	Éxito pedagógico
Bueno	61 - 80
Regular	33 - 60
Malo	16 - 32

---



## MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS
<p align="center"><b>“Influencia de la calidad del clima organizacional sobre el éxito pedagógico de la dirección de la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo”</b></p>	<p><b>GENERAL:</b></p> <p>¿Cuál es la influencia de la calidad del clima organizacional sobre el éxito pedagógico de la dirección de la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo?</p> <p><b>ESPECÍFICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el nivel de influencia de la calidad del clima organizacional respecto a la gestión de la directora para el éxito pedagógico en la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo?</li> <li>• ¿Cuál es el nivel de influencia del trabajo individual y en equipo entre los docentes para el éxito pedagógico de la dirección en la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo?</li> </ul>	<p><b>GENERAL:</b></p> <p>Averiguar la calidad del clima organizacional y cómo influye en el éxito pedagógico de la dirección de la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo.</p> <p><b>ESPECÍFICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar el nivel de influencia de la calidad del clima organizacional respecto a la gestión de la directora para el éxito pedagógico en la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo.</li> <li>• Identificar el nivel de influencia del trabajo individual y en equipo entre los docentes para el éxito pedagógico de la dirección en la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo.</li> </ul>

HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES / SUB DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p><b>GENERAL:</b></p> <p>La calidad del clima organizacional influye significativamente en el éxito pedagógico de la dirección en la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo</p> <p><b>ESPECÍFICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestión de los directivos influye en la calidad del clima organizacional para el éxito pedagógico de la dirección en la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo.</li> <li>• El trabajo individual y en equipo influye significativamente en la satisfacción de los docentes para el éxito pedagógico de la dirección en la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo.</li> </ul>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b></p> <p>Calidad del Clima Organizacional</p> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b></p> <p>Éxito Pedagógico</p>	<p><b>SATISFACCIÓN DEL PERSONAL DOCENTE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneración</li> <li>• Proceso de control</li> <li>• Sinergia</li> <li>• Temor por la autoridad</li> </ul> <p><b>GESTIÓN DEL DIRECTOR EDUCATIVO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empowerment</li> <li>• Intuición</li> <li>• Visión del comportamiento</li> <li>• Toma de decisiones.</li> </ul> <p><b>ESTRUCTURA E INFRAESTRUCTURA DE LA GESTIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinaciones</li> <li>• Apoyo supervisor</li> <li>• Ambiente de trabajo</li> <li>• Tecnología</li> </ul> <p><b>INDIVIDUALISMO Y COLECTIVISMO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Autonomía</li> <li>• Orientación en la tarea</li> <li>• Innovación y trabajo en equipo</li> </ul> <p><b>LAS RELACIONES HUMANAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación interpersonal</li> <li>• Relación intrapersonal</li> <li>• Relaciones positivas</li> <li>• Relaciones negativas</li> </ul> <p><b>DESEMPEÑO DOCENTE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recompensa.</li> <li>• Reconocimiento.</li> <li>• Responsabilidad.</li> <li>• Competencia.</li> </ul> <p><b>COMPROMISO CON LA INSTITUCIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• C. Afectivo</li> <li>• C. De continuación.</li> <li>• C. Normativo.</li> <li>• Identidad.</li> </ul> <p><b>PRESTIGIO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• F. Intrínsecos</li> <li>• F. Extrínsecos</li> <li>• P. Personal</li> <li>• P. De equipo</li> </ul>	<p><b>A. MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b></p> <p><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Básico</li> </ul> <p><b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No experimental</li> </ul> <p><b>NIVEL DE INVESTIGACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descriptivo – correlacional</li> </ul> <p><b>B. UNIVERSO Y MUESTRA</b></p> <p><b>UNIVERSO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes de la I.E. Nuestra Señora del Rosario</li> </ul> <p><b>MUESTRA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 Docentes</li> </ul> <p><b>C. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> </ul> <p><b>D. INSTRUMENTO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario</li> </ul> <p><b>E. PROCESAMIENTO DE ANALISIS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rho Spearman.</li> </ul>

## MATRIZ DE REACTIVOS

VARIABLES	INDICADORES	% DE IMPORTANCIA	Nº DE REACTIVOS	AJUSTE DE ENTEROS
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b>  Calidad del Clima Organizacional.	1. SATISFACCIÓN DEL PERSONAL DOCENTE	12.5%	4	4
	2. GESTIÓN DEL DIRECTOR EDUCATIVO	12.5%	4	4
	3. ESTRUCTURA E INFRAESTRUCTURA DE LA GESTIÓN	12.5%	4	4
	4. INDIVIDUALISMO Y COLECTIVISMO	12.5%	4	4
<b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b>  Éxito pedagógico	5. LAS RELACIONES HUMANAS	12.5%	4	4
	6. DESEMPEÑO DOCENTE	12.5%	4	4
	7. COMPROMISO CON LA INSTITUCIÓN	12.5%	4	4
	8. PRESTIGIO	12.5%	4	4
		100%	32	32

## PLAN MAESTRO

VARIABLES	INDICADOR	PREGUNTA	FORMA DE RESPUESTA	NIVELES DE CALIFICACIÓN	OPINIÓN DE EXPERTOS
CALIDAD DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	SATISFACCIÓN DEL PERSONAL DOCENTE	Los docentes sienten satisfacción con la remuneración que reciben en la institución.	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	- BUENO - REGULAR - MALO	Si ( x ) No ( )
		Los docentes se sienten satisfechos por el control ejercido a través de partes de asistencia al ingreso y salida de la institución.			Si ( x ) No ( )
		Los docentes logran satisfacción en la labor académica al interactuar entre ellos transmitiendo redes de sinergia.			Si ( x ) No ( )
		Los docentes perciben cierto temor por la autoridad en la institución.			Si ( x ) No ( )
	GESTIÓN DEL DIRECTOR EDUCATIVO	La directora y sub directores fortalecen la estima de los docentes constantemente en las reuniones o asambleas con frases motivadoras.	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	- BUENO - REGULAR - MALO	Si ( x ) No ( )
		La directora y sub directores tienen buena intuición para percibir el estado de ánimo de los docentes y dialogar al respecto.			Si ( x ) No ( )
		La directora y sub directores consideran el comportamiento y labor de los docentes para ubicarlos en determinados cargos.			Si ( x ) No ( )
		Los docentes perciben en la directora y sub directores la toma de decisiones adecuadas sobre determinadas situaciones que ocurren en la institución.			Si ( x ) No ( )

	<b>ESTRUCTURA E INFRAESTRUCTURA DE LA GESTIÓN</b>	Las coordinaciones académicas son elegidas adecuadamente y con los registros correspondientes.	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	- BUENO - REGULAR - MALO	Si ( x ) No ( )
		La directora y los sub directores supervisan y apoyan el trabajo de los docentes.			Si ( x ) No ( )
		Los ambientes de trabajo como aulas, laboratorios u otros cumplen con los requisitos fundamentales para el trabajo de los docentes.			Si ( x ) No ( )
		La institución labora con tecnología actualizada y con los equipos apropiados para su utilización.			Si ( x ) No ( )
	<b>INDIVIDUALISMO Y COLECTIVISMO</b>	Existe compromiso de trabajo por parte de los docentes en la institución.	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	- BUENO - REGULAR - MALO	Si ( x ) No ( )
		Se respeta la autonomía de los docentes en el trabajo metodológico y académico.			Si ( x ) No ( )
		Existe entre los docentes comunicación constante sobre diversas orientaciones pedagógicas durante la labor académica.			Si ( x ) No ( )
		Los docentes continuamente innovan y muestran un espíritu de trabajo en equipo lo que contribuye al desempeño de su tarea.			Si ( x ) No ( )
<b>ÉXITO PEDAGÓGICO</b>	<b>LAS RELACIONES HUMANAS</b>	La directora, y sub directores son conscientes que los docentes ganan su confianza con la labor que realizan a nivel interpersonal.	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre1	- BUENO - REGULAR - MALO	Si ( x ) No ( )
		La directora y los directivos tienen autoconocimiento de que sus relaciones con el entorno son los más adecuados.			Si ( x ) No ( )
		La directora, sub directores y docentes establecen relaciones positivas a través del saludo.			Si ( x ) No ( )
		La directora, sub directores y docentes reconocen relaciones negativas a través de chismes y las habladurías en la institución.			Si ( x ) No ( )
		La directora y los sub directores recompensan con	1. Nunca	- BUENO	Si ( x ) No ( )

	<b>DESEMPEÑO DOCENTE</b>	diplomas o resoluciones de trabajo a los docentes que realizan bien su labor.	2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	- REGULAR - MALO	
		La directora y los sub directores reconocen aciertos y errores en el desempeño pedagógico de sus docentes.			Si ( x ) No ( )
		La directora y los sub directores son responsables al momento de delegar cargos y coordinaciones a personas proactivas en la institución.			Si ( x ) No ( )
		La directora y los sub directores realizan jornadas de capacitación para mejorar la competencia laboral de sus docentes.			Si ( x ) No ( )
	<b>COMPROMISO CON LA INSTITUCIÓN</b>	El docente siente y disfruta de su permanencia laboral en la institución durante mucho tiempo.	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	- BUENO - REGULAR - MALO	Si ( x ) No ( )
		El docente se vincula con la institución por necesidad porque invierte tiempo, dinero y esfuerzo y dejarlo implicaría para él o ella perderlo todo.			Si ( x ) No ( )
		El docente muestra compromiso con los lineamientos normativos de la institución.			Si ( x ) No ( )
		El docente se siente identificado con la axiología religiosa de la Institución.			Si ( x ) No ( )
	<b>PRESTIGIO</b>	Los docentes valoran su propio trabajo en la institución y dicha sensación es percibida por la directora y los sub directores.	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	- BUENO - REGULAR - MALO	Si ( x ) No ( )
		Los docentes valoran trabajos fuera de la institución y dicha sensación es percibida de forma positiva por la directora y sub directores.			Si ( x ) No ( )
		El docente se siente satisfecho por la labor pedagógica que cumple en la Institución.			Si ( x ) No ( )
		Los docentes sienten prestigio colectivo por su institución educativa.			Si ( x ) No ( )

## CUESTIONARIO DIRIGIDO A DOCENTES PARA EVALUAR LA CALIDAD DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL ÉXITO PEDAGÓGICO

### 1. Datos personales:

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: M ( ) F ( )

Especialidad: \_\_\_\_\_ Años de servicio como docente: \_\_\_\_\_

### 2. Instrucciones para el llenado del cuestionario

Estimado(a) profesor(a), lea atentamente cada pregunta, valora y elige una de las cinco posibles categorías de respuestas que van del 1 al 5, considerando que: 1= Nunca, 2= Casi nunca, 3= A veces, 4= Casi siempre, 5= Siempre

Nº	Ítem	Valoración				
		1	2	3	4	5
<b>SATISFACCIÓN DEL PERSONAL DOCENTE</b>						
1	Los docentes sienten satisfacción con la remuneración que reciben en la institución.					
2	Los docentes se sienten satisfechos por el control ejercido a través de partes de asistencia al ingreso y salida de la institución.					
3	Los docentes logran satisfacción en la labor académica al interactuar entre ellos transmitiendo redes de sinergia.					
4	Los docentes perciben cierto temor por la autoridad en la institución.					
<b>GESTIÓN DEL DIRECTOR EDUCATIVO</b>						
5	La directora y sub directores fortalecen la estima de los docentes constantemente en las reuniones o asambleas con frases motivadoras.					
6	La directora y sub directores tienen buena intuición para percibir el estado de ánimo de los docentes y dialogar al respecto.					
7	La directora y sub directores consideran el comportamiento y labor de los docentes para ubicarlos en determinados cargos.					
8	Los docentes perciben en la directora y sub directores la toma de decisiones adecuadas sobre determinadas situaciones que ocurren en la institución.					
<b>ESTRUCTURA E INFRAESTRUCTURA DE LA GESTIÓN</b>						
9	Las coordinaciones académicas son elegidas adecuadamente y con los registros correspondientes.					
10	La directora y los sub directores supervisan y apoyan el trabajo de los docentes.					
11	Los ambientes de trabajo como aulas, laboratorios u otros cumplen con los requisitos fundamentales para el trabajo de los docentes.					
12	La institución labora con tecnología actualizada y con los equipos apropiados para su utilización.					
<b>INDIVIDUALISMO Y COLECTIVISMO</b>						

13	Existe compromiso de trabajo por parte de los docentes en la institución.					
14	Se respeta la autonomía de los docentes en el trabajo metodológico y académico.					
15	Existe entre los docentes comunicación constante sobre diversas orientaciones pedagógicas durante la labor académica.					
16	Los docentes continuamente innovan y muestran un espíritu de trabajo en equipo lo que contribuye al desempeño de su tarea.					

<b>LAS RELACIONES HUMANAS</b>						
1	La directora, y sub directores son conscientes que los docentes ganan su confianza con la labor que realizan a nivel interpersonal.					
2	La directora y los directivos tienen autoconocimiento de que sus relaciones con el entorno son los más adecuados.					
3	La directora, sub directores y docentes establecen relaciones positivas a través del saludo.					
4	La directora, sub directores y docentes reconocen relaciones negativas a través de chismes y las habladurías en la institución.					
<b>DESEMPEÑO DOCENTE</b>						
5	La directora y los sub directores recompensan con diplomas o resoluciones de trabajo a los docentes que realizan bien su labor.					
6	La directora y los sub directores reconocen aciertos y errores en el desempeño pedagógico de sus docentes.					
7	La directora y los sub directores son responsables al momento de delegar cargos y coordinaciones a personas proactivas en la institución.					
8	La directora y los sub directores realizan jornadas de capacitación para mejorar la competencia laboral de sus docentes.					
<b>COMPROMISO CON LA INSTITUCIÓN</b>						
9	El docente siente y disfruta de su permanencia laboral en la institución durante mucho tiempo.					
10	El docente se vincula con la institución por necesidad porque invierte tiempo, dinero y esfuerzo y dejarlo implicaría para él o ella perderlo todo.					
11	El docente muestra compromiso con los lineamientos normativos de la institución.					
12	El docente se siente identificado con la axiología religiosa de la institución.					
<b>PRESTIGIO</b>						
13	Los docentes valoran su propio trabajo en la institución y dicha sensación es percibida por la directora y los sub directores.					
14	Los docentes valoran trabajos realizados fuera de la institución y dicha sensación es percibida de forma positiva por la directora y los sub directores.					
15	El docente se siente satisfecho por la labor pedagógica que cumple en la institución.					
16	Los docentes sienten prestigio colectivo por su institución educativa.					