



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Educación

Unidad de Posgrado

**Relación del clima organizacional y la satisfacción
laboral con la percepción de la gestión educativa en el
personal de instituciones estatales de secundaria del
distrito de Huaral – Lima provincias, 2013**

TESIS

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

AUTOR

Kathy Hermelinda ASCARZA VILLARREAL

ASESOR

Natalia RODRÍGUEZ DEL SOLAR

Lima, Perú

2017



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

Ascarza, K. (2017). *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con la percepción de la gestión educativa en el personal de instituciones estatales de secundaria del distrito de Huaral – Lima provincias, 2013*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

472



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 LA GRADUANDA DOÑA KATHY HERMELINDA ASCARZA VILLARREAL PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

191

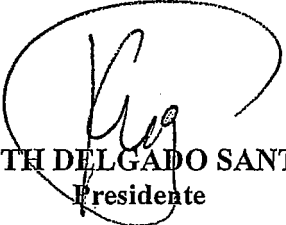
En la ciudad de Lima, a los 23 días del mes de marzo de 2017, siendo la 12:00 am. se reunió en acto público en la Sala de Grados de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, el Jurado Examinador integrado por el Dr. KENNETH DELGADO SANTA GADEA (Presidente), Dra. NATALIA RODRÍGUEZ DEL SOLAR (Asesora de tesis), Mg. ALBERTO VÁSQUEZ TASAYCO (Jurado Informante), Dr. ABELARDO CAMPANA CONCHA (Jurado Informante) y Dra. OFELIA SANTOS JIMÉNEZ (Miembro del Jurado), para recepcionar la sustentación de la tesis titulada: **RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL CON LA PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN EL PERSONAL DE INSTITUCIONES ESTATALES DE SECUNDARIA DEL DISTRITO DE HUARAL – LIMA PROVINCIAS, 2013** que presenta Doña KATHY HERMELINDA ASCARZA VILLARREAL 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 Dra. NATALIA RODRÍGUEZ DEL SOLAR (Asesora de tesis), Mg. ALBERTO VÁSQUEZ TASAYCO (Jurado Informante) y Dr. ABELARDO CAMPANA CONCHA (Jurado Informante)


Después de haber escuchado la sustentación de la graduanda, 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 1-10 pm 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 Doña KATHY HERMELINDA ASCARZA VILLARREAL, como Magíster en Educación, con Mención en Gestión de la Educación.


 Dr. KENNETH DELGADO SANTA GADEA
 Presidente


 Dra. NATALIA RODRÍGUEZ DEL SOLAR
 Asesora


 Mg. ALBERTO VÁSQUEZ TASAYCO
 Jurado Informante


 Dr. ABELARDO CAMPANA CONCHA
 Jurado Informante


 Dra. OFELIA SANTOS JIMÉNEZ
 Miembro del Jurado

AGRADECIMIENTO

A la Dra. Natalia Rodríguez del Solar por su asesoría, apoyo y comprensión durante todo este tiempo.

Al Dr. Luis Alberto Vicuña Peri por sus consejos y desarrollo de diseños estadísticos.

DEDICATORIA

En honor a mis queridos padres, a mi familia y en especial a nuestro Dios que acompaña y guía el camino para seguir mis estudios hacia el éxito profesional.

ÍNDICE

	Pág.
CARÁTULA	i
AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIA	iii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	xv
CAPÍTULO I	19
1. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	19
1.1. Fundamentación y formulación del problema	19
1.1.1. Problema general	21
1.1.2. Problemas específicos	21
1.2. Objetivos	22
1.2.1. Objetivo general	22
1.2.2. Objetivos específicos	22
1.3. Justificación	23
1.4. Fundamentación y formulación de las hipótesis	24
1.4.1. Hipótesis general	25
1.4.2. Hipótesis específicas	25
1.5. Identificación y clasificación de las variables	26
1.5.1. Variable X1. Clima organizacional	26
1.5.2. Variable X2. Satisfacción laboral	26
1.5.3. Variable Y. Percepción de la gestión educativa	27
CAPÍTULO II	28
2. MARCO TEÓRICO	28
2.1. Antecedentes de la investigación	28
2.2. Bases teóricas	30

2.2.1.	Clima organizacional	30
	2.2.1.1. Tipos de clima organizacional	33
	2.2.1.2. El factor humano en la organización	35
	2.2.1.3. Enfoques para la formación del clima organizacional	40
	2.2.1.4. Clima organizacional de Litwin y Stringer	42
2.2.2.	Satisfacción laboral	44
	2.2.2.1. Conceptualización	44
	2.2.2.2. Teoría de la satisfacción laboral de Herzberg	48
	2.2.2.3. Teoría de las necesidades de McClelland	51
	2.2.2.4. Teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow	52
	2.2.2.5. Teoría de la equidad	53
	2.2.2.6. Teoría de las expectativas de Vroom	54
	2.2.2.7. Teoría de la fijación de metas	55
	2.2.2.8. Teoría del refuerzo	57
	2.2.2.9. Teoría X/Y	59
	2.2.2.10. Teoría de Lawler y Porter	60
2.2.3.	Percepción de la gestión educativa	61
	2.2.3.1. Concepto de percepción	61
	2.2.3.2. Concepto de gestión	62
	2.2.3.3. Concepto de gestión educativa	62
	2.2.3.4. La gestión educativa según una perspectiva histórica	71
	2.2.3.5. Dimensiones de la gestión educativa según Frigerio, Poggi y Tiramonti	73
	2.2.3.6. Paradigma multidimensional de administración de la educación	76
	2.2.3.7. Enfoques de la gestión educativa según Otoniel Alvarado	81
	2.2.3.8. Dimensiones de la gestión educativa según el Ministerio de Educación	90

2.3. Definición conceptual de términos	91
CAPÍTULO III	94
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	94
3.1. Tipificación de la investigación	94
3.2. Operacionalización de variables	94
3.3. Estrategia para la prueba de hipótesis	97
3.4. Población y muestra	97
3.5. Instrumentos de recolección de datos	100
CAPÍTULO IV	119
4. TRABAJO DE CAMPO Y PROCESO DE CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS	119
4.1. Presentación, análisis e interpretación de los datos	119
4.1.1. Análisis de normalidad estadística de los datos de las variables estudiadas	119
4.1.1.1. En el clima organizacional	120
4.1.1.2. En la satisfacción laboral	121
4.1.1.3. En los datos de percepción de la gestión educativa	122
4.1.2. Análisis correlacional	123
4.1.2.1. Análisis correlacional entre clima organizacional con la percepción de la gestión educativa	123
4.1.2.2. Análisis correlacional entre la satisfacción laboral con la percepción de la gestión educativa	127
4.1.2.3. Análisis correlacional entre el clima organizacional y la satisfacción laboral	129
4.1.2.4. Relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral extrínseca con las dimensiones de la percepción de la gestión educativa	133

4.1.2.5. Relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral intrínseca con las dimensiones de la percepción de la gestión educativa	136
4.1.2.6. Relación entre el clima y satisfacción laboral general con las dimensiones de la percepción general de la gestión educativa	139
4.1.3. Análisis descriptivo	143
4.1.3.1. El cargo del personal de la institución educativa	143
4.1.3.2. El estado civil del personal	147
4.1.3.3. La edad del personal	150
4.1.3.4. El género del personal	156
4.2. Proceso de prueba de hipótesis	164
4.3. Discusión de los resultados	164
4.4. Adopción de las decisiones	166
CONCLUSIONES	167
RECOMENDACIONES	169
REFERENCIAS	171
ANEXOS	182
Anexo 01: Cuadro de consistencia	183
Anexo 02: Instrumentos de recolección de datos	186

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA	CONTENIDO	PÁGINAS
N°01	Teoría Bifactorial de Herzberg.	50
N°02	Aspectos que hacen más empleables a los trabajadores.	68
N°03	Operacionalización de la variable percepción de la gestión educativa.	96
N°04	Distribución poblacional del personal de instituciones estatales de secundaria del distrito de Huaral.	98
N°05	Distribución de la población estudiada del personal de instituciones estatales de secundaria del distrito de Huaral.	99
N°06	Confiabilidad por consistencia interna del cuestionario del clima organizacional en la muestra del personal de Huaral.	102
N°07	Estadísticos de total-elemento del cuestionario de clima organizacional con la muestra del personal de Huaral.	103
N°08	Análisis de validez por el método de constructo, mediante la discriminación de las respuestas entre el grupo alto y bajo en las dimensiones de clima organizacional de Litwin y Stringer.	104
N°09	Matriz de correlaciones inter-dimensiones y dimensión test total del cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer obtenido con la muestra del personal de Huaral.	105
N°10	Conversión de puntajes directos a puntuación de cada tipo para cada dimensión del clima organizacional y clima total.	106
N°11	Satisfacción laboral.	107
N°12	Confiabilidad por consistencia interna del cuestionario de satisfacción laboral obtenido con la muestra del personal de Huaral.	108

TABLA	CONTENIDO	PÁGINAS
N°13	Estadísticos por elemento y con el total del cuestionario de satisfacción laboral obtenido con la muestra del personal de Huaral.	109
N°14	Correlaciones entre la escala de satisfacción y factores psicosociales del trabajo.	110
N°15	Matriz de correlaciones inter dimensiones y test total del cuestionario de satisfacción laboral obtenido con la muestra del personal de Huaral.	111
N°16	Conversión de puntajes promedio a grados y categoría evaluativas de la satisfacción laboral.	112
N°17	Coefficientes de confiabilidad del cuestionario de percepción de la gestión educativa.	114
N°18	Estadísticos total-elemento del cuestionario de percepción de la gestión educativa.	115
N°19	Correlaciones inter dimensiones y test total del cuestionario de la percepción de la gestión educativa.	116
N°20	Conversión de puntajes promedio a grados y categorías evaluativas de la percepción de la gestión educativa.	118
N°21	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra con datos del clima organizacional.	120
N°22	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra con datos de satisfacción laboral.	121
N°23	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra con datos de la percepción de la gestión educativa.	122
N°24	Coefficientes de correlación Rho de Spearman entre cada una de las dimensiones del clima organizacional con las dimensiones de la percepción de la gestión educativa y con resultados generales.	126

TABLA	CONTENIDO	PÁGINAS
N°25	Coeficiente Rho de correlación de Spearman entre los tipos de satisfacción laboral con las dimensiones de la percepción de la gestión educativa y puntuaciones generales.	128
N°26	Coeficientes de correlación Rho de Spearman entre cada una de las dimensiones del clima organizacional, con los tipos de satisfacción laboral y con resultados generales.	132
N°27	Coeficientes de correlación Rho de Spearman entre el clima organizacional y satisfacción laboral extrínseca con las dimensiones y percepción general de la gestión educativa.	133
N°28	Coeficientes de correlación Rho de Spearman entre la percepción del clima y satisfacción intrínseca con las dimensiones y percepción general de la gestión educativa.	136
N°29	Coeficientes de correlación Rho de Spearman entre la percepción del clima y satisfacción general con las dimensiones y percepción general de la gestión educativa.	140
N°30	Distribución del personal según el cargo que desempeñan en sus respectivas instituciones educativas.	143
N°31	Prueba de contrastación de Kruskal-Wallis del clima organizacional percibido, según el cargo del personal.	144
N°32	Prueba de contrastación de Kruskal-Wallis de la satisfacción laboral según el cargo del personal.	145
N°33	Prueba de contrastación de Kruskal-Wallis de la percepción de la gestión educativa según el cargo del personal.	146
N°34	Distribución poblacional según el estado civil.	147
N°35	Contrastación de la percepción del clima organizacional según el estado civil del personal.	148
N°36	Contrastación de satisfacción laboral según el estado civil del personal.	149
N°37	Contrastación de la percepción de la gestión educativa según el estado civil del personal.	150

TABLA	CONTENIDO	PÁGINAS
N°38	Distribución de frecuencias de clase de edad de la muestra del personal examinado.	151
N°39	Medidas de tendencia central de la edad cronológica del personal examinado.	152
N°40	Coeficientes de correlación entre las dimensiones del clima organizacional y percepción general con la edad cronológica	153
N°41	Coeficientes de correlación entre la edad cronológica con la satisfacción laboral	154
N°42	Coeficiente de correlación entre la percepción de la gestión educativa y la edad cronológica.	155
N°43	Contraste del clima organizacional según el género del personal.	156
N°44	Contraste de la satisfacción laboral según el género del personal docente.	157
N°45	Contraste de la percepción de la gestión educativa según el género del personal.	157
N°46	Conversión de categoría a grado y viceversa para los cuestionarios del clima organizacional, satisfacción laboral y percepción de la gestión educativa.	158

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA	CONTENIDO	PÁGINAS
N°01	Variables que inciden en la satisfacción laboral.	46
N°02	Gestión educativa.	63
N°03	Procesos de la gestión educativa.	65
N°04	Enfoques de la gestión educativa.	81
N°05	Enfoque burocrático de la gestión educativa.	83
N°06	Enfoque gerencial de la gestión educativa.	87
N°07	Valores promedios de las variables clima organizacional y satisfacción laboral extrínseca con la percepción de la gestión educativa.	134
N°08	Dispersión que se reproduce a continuación se puede observar que efectivamente las variables clima organizacional y satisfacción laboral extrínseca mantienen correlación directa positiva con la percepción de la gestión educativa.	135
N°09	Valores promedios de las variables clima organizacional y satisfacción laboral intrínseca con la percepción de la gestión educativa.	137
N°10	Dispersión de los valores del clima organizacional y satisfacción laboral intrínseca con la percepción de la gestión educativa.	138

FIGURA	CONTENIDO	PÁGINAS
Nº11	Valores promedios de las variables clima organizacional y satisfacción laboral general con la percepción general de la gestión educativa.	141
Nº12	Dispersión de los valores del clima organizacional y la satisfacción laboral general con la percepción general de la gestión educativa.	142
Nº13	Perfil descriptivo del clima organizacional en el personal.	160
Nº14	Perfil descriptivo de la satisfacción laboral en el personal.	161
Nº15	Perfil descriptivo de la percepción de la gestión educativa en el personal.	162
Nº16	Perfil descriptivo comparativo de la percepción del clima organizacional, satisfacción laboral y de la percepción de la gestión educativa en el personal.	163

RESUMEN

Esta tesis se centra en el análisis de la relación de las variables de clima organizacional, satisfacción laboral y percepción de la gestión educativa en el personal de las instituciones educativas estatales de secundaria del distrito de Huaral – Lima provincias, relación que se ha determinado como consecuencia de todo el proceso de investigación.

Los instrumentos que se utilizaron fueron: Cuestionario de percepción del clima organizacional, de Litwin y Stringer; cuestionario de satisfacción laboral ("*Overall Job Satisfaction*"), de Warr, Cook y Wall; y el cuestionario de percepción de la gestión educativa, de Ascarza. Estos instrumentos fueron sometidos a los análisis de confiabilidad y validez.

Para la muestra, dado que el tamaño poblacional es relativamente pequeño, no se ha considerado utilizar un muestreo probabilístico sino un muestreo tipo censo. Sin embargo, las limitaciones redujeron el tamaño poblacional a un total de 335 examinados, a quienes se les aplicó los instrumentos indicados. Luego se correlacionaron, utilizando la prueba estadística Rho de Spearman.

Los resultados indican que existen correlaciones significativas y positivas entre el clima organizacional, satisfacción laboral y percepción de la gestión Educativa en el personal de las instituciones estatales.

Palabras Clave: Clima Organizacional, Satisfacción Laboral, Percepción de la Gestión Educativa.

ABSTRACT

This thesis is a study focused on the analysis of the relationship between organizational climate, job satisfaction and personnel's perception of educational management in the secondary public schools in Huaral District – Lima province. This relationship has been established as a result derived from the research process.

The instruments used were: Organizational Climate Questionnaire, developed by Litwin and Stringer (1968); Work Satisfaction Questionnaire, developed by Warr, Cook and Wall (1979) and Educational Management Perception Questionnaire, developed by the autor of thesis. These instruments were subjected to tests of reliability and validity.

Since the population size for the sample is relatively small, it has been considered a census type sample. However, the limitations reduced the sample to 335 examined, to whom it was applied the following instruments and then were correlated using Spearman's Rho test statistics.

The results shows a significant and positive correlations between organizational climate, job satisfaction and personnel's perception of educational management in secondary public schools.

Keywords: Organizational Climate, Job Satisfaction, Perceived Educational Management.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación establece la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral con la percepción de la gestión educativa en las instituciones educativas estatales del nivel secundario del distrito de Huaral – Lima provincias durante el año 2013.

La experiencia profesional, el compromiso y la dedicación en la docencia y gestión educativa en el distrito de Huaral permiten desarrollar esta investigación y establecer aportes y conclusiones valiosas a la calidad de la educación desarrollada en las instituciones educativas de esta zona geográfica. En ese sentido, el clima organizacional es una variable de gran importancia para la investigación.

Es necesario conocer la percepción del personal sobre la estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad que se reflejan en forma constante en las instituciones estatales del nivel secundaria.

Del mismo modo, la satisfacción laboral en el recurso humano, en forma extrínseca e intrínseca, es un hecho importante en el quehacer educativo, con énfasis en el sueldo, el reconocimiento y la realización personal. Asimismo, se resalta la labor constante realizada por los docentes en la praxis educativa, quienes trabajando conjuntamente con el personal administrativo y directivos de las instituciones, pueden alcanzar las metas educativas propuestas.

Por otro lado, es importante conocer la percepción de la gestión en las instituciones estatales y como ésta muestra su desarrollo en relación al planeamiento, organización educativa y la orientación para la profesionalización y control.

La presente investigación se organiza en cuatro capítulos. En el primer capítulo se expone el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación, las hipótesis, la identificación y clasificación de las variables de la investigación. En el segundo capítulo se presenta el marco teórico, con los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y la definición conceptual de términos. En el tercer capítulo se expone la metodología, la tipificación y

operacionalización de variables, la estrategia para la prueba de hipótesis, la población, muestra y los instrumentos de recolección de datos. En el cuarto capítulo se presenta el trabajo de campo y proceso de contraste de hipótesis, junto con las conclusiones.

En las conclusiones se comprueban:

- Que existe relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral con la percepción de la gestión educativa en el personal de las instituciones educativas estatales del nivel secundario del distrito de Huaral – Lima provincias, en el año 2013.

- Que existe relación significativa entre la satisfacción laboral con la percepción de la gestión educativa en el personal de las instituciones educativas estatales del nivel secundario del distrito de Huaral – Lima provincias, en el año 2013.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1. Fundamentación y formulación del problema

En la actualidad nos encontramos en una sociedad del conocimiento, donde el avance de la ciencia y la tecnología exigen tener las herramientas necesarias para afrontar los grandes cambios en el desarrollo del conocimiento científico. La educación no se encuentra al margen de ello. Por el contrario, la ciencia y la tecnología señalan hacia dónde orientar esta gran transformación en nuestra sociedad. Por ello, la comunidad educativa debe estar inserta e identificada con su rol, comprometida en alcanzar los objetivos, metas y fines educativos que permitan una educación de calidad.

En las instituciones educativas los agentes intervinientes deben colaborar en forma conjunta y comprometida para alcanzar logros positivos. Por ello, es necesario enfatizar que la gestión educativa debe ser idónea y cumplir con los lineamientos necesarios que coadyuven a este esfuerzo. Esta debe generar y sostener en la

institución educativa —tanto en las estructuras administrativas y pedagógicas como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente — las oportunidades que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos a desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces, empoderándolos como ciudadanos capaces de construir la democracia.

La gestión institucional también debe mostrar un clima organizacional agradable, donde se pueda trabajar eficientemente, donde el personal se sienta cómodo en su quehacer educativo.

El clima organizacional como fenómeno interviniente entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales tiene consecuencias sobre la organización.

El personal de las instituciones educativas debe desempeñar su labor en un ambiente óptimo, donde sus satisfacciones intrínsecas y extrínsecas sean altas. Según Davis y Newstrom definen la satisfacción laboral como “el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables en el cual los empleados consideran su trabajo” (Morales, 2010, p.1).

(Robbins y Judge, 2009, p.10) afirman: “la satisfacción en el trabajo es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir”. Según lo manifestado, las condiciones necesarias para alcanzar estos fines educativos son altas: se necesita de una serie de situaciones, procesos y recursos que apoyen estos objetivos. Se necesita que las instituciones educativas cuenten con el personal idóneo, un clima organizacional excelente y una gestión acorde a los grandes cambios. Sin embargo, la problemática que ensombrece este ideal permite afirmar que la percepción actual sobre las gestiones educativas reconoce que estas enfrentan barreras en sus procesos, estructuras, cultura y lineamientos institucionales.

Los resultados son un desarrollo atrofiado y el personal alienado, anquilosado y aislado de la gestión y/o labor educativa. Ello suele ser motivado por el bajo salario, falta de reconocimiento, inconformismo en su labor educativa y la falta de compañerismo que impiden realizar trabajos en forma conjunta. Es decir, un clima de frialdad.

La situación sería positiva si se tuviera un personal satisfecho con lo que hace, recompensado por su trabajo, creando y viviendo en un clima de camaradería y compañerismo, donde los cambios en el proceso e ideas de mejora sean aceptadas por la gestión para lograr fines comunes.

Dada la descripción de la actual problemática de la gestión de las instituciones educativas, se plantean la formulación del problema de investigación en los siguientes términos.

1.1.1. Problema general

¿Cómo se relaciona el clima organizacional y la satisfacción laboral con la percepción de la gestión educativa en el personal de las instituciones educativas estatales del nivel secundario del distrito de Huaral – Lima provincias, en el año 2013?

1.1.2. Problemas específicos

Problema específico 1

¿Cómo se relaciona el clima organizacional con la percepción de la gestión educativa en el personal de las instituciones educativas estatales del nivel secundario del distrito de Huaral – Lima provincias, en el año 2013?

Problema específico 2

¿Cómo se relaciona la satisfacción laboral con la percepción de la gestión educativa en el personal de las instituciones educativas estatales del nivel secundario del distrito de Huaral – Lima provincias, en el año 2013?

Problema específico 3

¿Cómo se relaciona el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal de las instituciones educativas estatales del nivel secundario del distrito de Huaral – Lima provincias, en el año 2013?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Investigar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral con la percepción de la gestión educativa en el personal de las instituciones educativas estatales del nivel secundario del distrito de Huaral – Lima provincias, en el año 2013.

1.2.2. Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Investigar la relación entre el clima organizacional con la percepción de la gestión educativa en el personal de las instituciones educativas estatales del nivel secundario del distrito de Huaral – Lima provincias, en el año 2013.

Objetivo específico 2

Investigar la relación entre la satisfacción laboral con la percepción de la gestión educativa en el personal de las instituciones educativas estatales del nivel secundario del distrito de Huaral – Lima provincias, en el año 2013.

Objetivo específico 3

Investigar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal de las instituciones educativas estatales del nivel secundario del distrito de Huaral – Lima provincias, en el año 2013.

1.3. Justificación

Esta investigación es importante porque nos permitirá saber de qué manera se relaciona el clima organizacional y la satisfacción laboral con la percepción de la gestión educativa en el personal de las instituciones educativas estatales del nivel secundario del distrito de Huaral, la misma que nos permitirá establecer conclusiones y alternativas de solución a esta problemática que aqueja a parte de nuestro Perú.

Justificación social

La escuela es una parte importante de la vida diaria de toda comunidad. La percepción del manejo de la escuela es un tema presente en la construcción de su realidad. Por tanto, esta investigación tiene importancia local, regional y nacional. Además, ayudará a comprender los problemas del quehacer educativo y las características de la gestión de las instituciones educativas.

Justificación práctica

La presente investigación establecerá algunos criterios prácticos relativos al clima organizacional y el manejo adecuado que debe ejecutar el Director, a fin de mantener la armonía y las buenas relaciones humanas al interior de la institución educativa.

Justificación pedagógica

Unas relaciones armoniosas estables entre el personal docente y administrativo permiten resolver eficazmente los problemas educativos y de gestión que puedan presentarse, dando las soluciones adecuadas a los problemas pedagógicos y de gestión, con la participación plena de todos los involucrados.

1.4. Fundamentación y formulación de las hipótesis

La presente investigación en el personal de las instituciones educativas estatales de nivel secundario en el distrito de Huaral analizará la percepción de la gestión educativa, clima organizacional y satisfacción laboral como variables que constantemente se relacionan entre sí y de las cuales se pueden observar diferentes realidades que permitan realizar cambios positivos a la gestión.

Se conoce la relación del conflicto organizacional en el desarrollo de una óptima gestión institucional de las instituciones educativas como organizaciones en las cuales interactúan docentes y alumnos. Al contar estos actores con una serie de derechos y deberes se concluye que la presencia del conflicto dentro de una institución merma las capacidades de los temas de gestión.

Se reconoce la relación de la gestión en el clima organizacional, por ello, se debe optimizar la gestión hacia la orientación de metas, atendiendo las fortalezas del grupo y de la institución, potencializando el recurso humano.

En ese sentido, el clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para la mayoría de las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización para así alcanzar altos índices de productividad en su gestión, sin perder de vista el recurso humano. Así, los empleados deben llegar a un nivel donde alcancen todo su potencial productivo y creativo de estímulos organizacionales en el trabajador.

Por ello, la problemática en estudio necesita alternativas de solución. La formulación de la hipótesis es fundamental para el desarrollo de la presente investigación y para las conclusiones que se derivan de ella.

1.4.1. Hipótesis general

H_g. Existe relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral con la percepción de la gestión educativa en el personal de las instituciones educativas estatales del nivel secundario del distrito de Huaral – Lima provincias, en el año 2013.

1.4.2. Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

H₁. Existe relación significativa entre el clima organizacional con la percepción de la gestión educativa en el personal de las instituciones educativas estatales del nivel secundario del distrito de Huaral – Lima provincias, en el año 2013.

Hipótesis específica 2

H₂. Existe relación significativa entre la satisfacción laboral con la percepción de la gestión educativa en el personal de las instituciones educativas estatales del nivel secundario del distrito de Huaral – Lima provincias, en el año 2013.

Hipótesis específica 3

H₃. Existe relación significativa entre el clima organizacional y las satisfacción laboral en el personal de las instituciones educativas estatales del nivel secundario del distrito de Huaral – Lima provincias, en el año 2013.

1.5. Identificación y clasificación de las variables

1.5.1. Variable X1. Clima organizacional contiene nueve dimensiones y un resultado general:

X1.1. Estructura

X1.2. Responsabilidad

X1.3. Recompensa

X1.4. Desafío

X1.5. Relaciones

X1.6. Cooperación

X1.7. Estándares

X1.8. Conflictos

X1.9. Identidad

X1.10. Percepción general

1.5.2. Variable X2. Satisfacción laboral contiene dos factores y un resultado general:

X2.1. Satisfacción extrínseca

X2.2. Satisfacción intrínseca

X2.3. Satisfacción laboral general

1.5.3. Variable Y. Percepción de la gestión educativa contiene cuatro dimensiones y un resultado general:

Y1. Planeamiento

Y2. Organización educativa

Y3. Orientación para la profesionalización

Y4. Control

Y5. Percepción general

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

(Yábar, 2013, p.135) concluye:

Existe relación entre la dirección de la gestión educativa con relación al desarrollo de la práctica docente. Describe aspectos positivos basados en el control, cumplimiento del plan calendario y relación alumno/profesor, siendo P valor (sig.) de 0.00 menor que 0.05. Asimismo, existe relación entre la ejecución de la gestión educativa y la práctica docente en el I.E.P. Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima, siendo P valor (sig.) de 0.00 menor que 0.05, quedando rechazada la hipótesis nula. Finalmente, siendo el valor P (sig.) 0.00 menor que 0.05, se rechaza la H_0 y se acepta la hipótesis de la investigación, demostrando la relación entre la organización de la gestión educativa y la práctica docente en la I.E.P. Santa Isabel de Hungría. Los resultados de la correlación son de 0.4134, indican que el 41.34% de la variable práctica docente se explica por la organización de la gestión educativa.

(Sorados, 2010, p.201) concluye:

El liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- Lima, en el periodo Marzo – Mayo del 2009, con una probabilidad del 95%, basándose en el valor $p = 0.000 < 0.05$. La dimensión que más influencia en la calidad de la gestión educativa es la pedagógica. Esta presenta una correlación conjunta, directa y significativa de 0.949. Asimismo, como el valor de $p = 0.000 < 0.05$, podemos afirmar con un 95% de probabilidad que lo pedagógico se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03 – Lima, en el periodo Marzo –Mayo del 2009, lo cual presenta una correlación parcial, directa y significativa de 0.937. Finalmente, como el valor $p = 0.041 < 0.05$, podemos afirmar con un 95% de probabilidad que existe relación entre lo institucional y la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03 – Lima, en el periodo Marzo – Mayo del 2009, presentando una correlación parcial, directa y significativa de 0.461.

(Molocho, 2010, p.76) concluye:

El clima institucional, expresado en el potencial humano, influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N°01 Lima sur. Con esto se cumple, en 95%, con la hipótesis planteada en la investigación. Asimismo, el clima institucional, correspondiente en el diseño organizacional y expresado en la cultura de la organización, influyen ambos en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima Sur. Ello sirve para validar con 95% de confianza, la hipótesis planteada en la investigación.

(Saccsa, 2010, p.101) en su tesis:

“Relación entre el clima institucional y el desempeño académico de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres” concluye, que existe relación entre el clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los centros de educación básica alternativa, el cual arroja una correlación de 0.768.

Asimismo, existe relación en los recursos humanos con el desempeño académico de los docentes de los centros de educación básica alternativa (CEBAs), la cual arroja una correlación de 0.483.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Clima Organizacional

Definitivamente, el clima dentro de cada escuela determina mucho lo que es y lo que busca para sus alumnos. Además, los estilos de comunicación abren o cierran posibilidades en el desarrollo del perfil de los alumnos. Una escuela que promueve una comunicación puramente vertical difícilmente logrará la formación de alumnos especialmente comunicativos y participativos. Una escuela que no escucha a sus miembros, porque ya sabe todo lo que hay que hacer, tampoco logrará que sus alumnos estén dispuestos a desarrollar su propia capacidad de escucha. Una escuela que no valora la exactitud en su comunicación, cambia los mensajes sin mantener una línea clara, o se muestra desorganizada en sus propuestas, transmitirá esa misma cultura a sus alumnos. Para bien o para mal, esta cultura y estos estilos de comunicación tendrán mucho que ver con las formas que el propio director asuma en sus vínculos con los demás miembros. Serán importantes desde los detalles más simples, como el conocer, saludar y escuchar con atención a quiénes lo requieran, hasta la capacidad de desarrollar empatía con los diferentes miembros de la institución, a veces con intereses contrapuestos, pero nunca irreconciliables. Esto será importante para la formación de los alumnos. Estos buenos vínculos no sólo aportan al clima deseado en la institución, sino que fortalecen el liderazgo necesario para conducirla en épocas de cambio. Pero las épocas de cambio requieren estabilidad en alguna medida. Para ello, es necesario que el director lidere y exija el cambio, asumiendo esa responsabilidad institucionalmente, asumiendo la responsabilidad por los éxitos y los fracasos.

(Chiavenato, 1990, p.5) mantiene un equilibrio entre lo objetivo-subjetivo. Define “el clima organizacional como un conjunto de condiciones y/o características permanentes del ambiente

de la organización, que afectan el comportamiento de los sujetos y el desarrollo de los procesos de la institución misma”.

El clima organizacional se muestra como la percepción que los miembros de una organización tienen de las características que la describen y diferencian de otras organizaciones, influyendo estas percepciones en el comportamiento organizacional de los miembros. Asimismo, el clima organizacional se entiende cuando los miembros del personal de una empresa muestran percepciones generalizadas sobre la situación positiva o negativa de las relaciones que se establecen tanto entre las personas que trabajan en la organización como entre estas y la empresa.

Así también, cuando los miembros de la organización se vinculan entre sí y con el sistema organizacional, se dice que el clima organizacional actúa como autorreflexión, las decisiones que se adoptan son motivadas por el clima o destinadas a provocar cambios en éste.

El clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas, directa o indirectamente, por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, en ese sentido, es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

Cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas otras organizaciones: aunque cada organización tiene su constelación exclusiva de características y propiedades. Clima organizacional es el término utilizado para describir esta estructura psicológica de las organizaciones. El clima, pues, es la "sensación", "personalidad" o "carácter" del ambiente de la organización. (Gibson, 1983, p.40)

El clima organizacional como un resultado de las percepciones o imágenes de la realidad organizacional, donde figuran los elementos definidos por la organización que permanecen en el tiempo, en relación con los procesos que se generan en esta y le dan un aspecto dinámico.

Por otro lado, se reconoce al clima como factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos subjetivamente, como la cordialidad y el apoyo.

Así también, debido a la falta de consenso, se ubica la definición del término dependiendo del enfoque, los cuales se desarrollarán, más adelante, como son: el enfoque estructural, perceptual, interactivo, cultural y de síntesis.

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido, se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización.

En este mismo orden de ideas, es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

El clima no se ve ni se toca. Sin embargo, tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización. A su vez, el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima. De este modo, sus patrones se perpetúan.

Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como: -el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, valores, aprendizaje y el stress que pueda sentir el empleado en la organización; -los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; -la motivación y sus necesidades, esfuerzo y refuerzo; -liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo y sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones. (Samaniego, 2009, p.17)

2.2.1.1. Tipos de clima organizacional

Es importante conocer los distintos tipos de climas que existen y ver cual se asemeja más a nuestra organización y si este no está dando buenos resultados, cambiarlo por uno que cree un buen ambiente laboral que ayude a la eficiencia y eficacia de sus empleados.

Likert, (citado por Brunet, 1987, p.36) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones, los cuales son:

- Clima de tipo autoritario

Sistema I: Autoritarismo explotador

En el tipo de clima autoritarismo explotador la dirección no tiene confianza en sus empleados. Se vive una atmósfera de miedo, castigos, amenazas, recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, se tienen procesos de control fuertemente centralizados; además, se presenta un ambiente estable y aleatorio. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman o se determinan en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.

Sistema II: Autoritarismo paternalista

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en los empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. La dirección juega con las necesidades sociales de sus empleados, que tienen la impresión de trabajar en un ambiente estable y estructurado.

- Clima de tipo participativo

Sistema III: Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima consultivo-participativo tiene confianza con sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Se trata también de satisfacer las necesidades de prestigio y estima de los empleados. Se presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Sistema IV: Participación en grupo

En el sistema de la participación en grupo la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores.

(Rousseau, 1990, 448-460): explica 4 tipos de clima aplicables a las organizaciones. Los tipos de clima que se tienen son el psicológico, agregado, colectivo y laboral:

Clima psicológico:

Se compone esencialmente de las percepciones que tienen los individuos de sus entornos. De naturaleza psicológica y abstracta, estas percepciones reflejan cómo los

individuos organizan las experiencias de su entorno. Ha sido definido como la referencia a las representaciones cognitivas de un individuo sobre sucesos situacionales relativamente próximos, expresadas en términos que reflejan el significado psicológico y la importancia de la situación para el individuo. Los rasgos fundamentales de esta definición son que el clima es individual y se puede interpretar.

Clima agregado:

Es el conjunto de percepciones de los individuos que pertenecen a una misma unidad, colectivo social o un cierto nivel jerárquico formal, por ejemplo: la organización, el departamento y el grupo de trabajo. Los climas agregados se construyen basándose en la pertenencia de los individuos a algunas unidades identificables de la organización formal, dentro del nivel de acuerdo o consenso de las percepciones dentro de la unidad.

Clima colectivo:

Surgen del acuerdo entre individuos sobre la base de sus percepciones acerca de los contextos organizacionales. Sin embargo, en contraste con el clima agregado, los climas colectivos no necesitan solaparse con las unidades formales.

Clima laboral:

Se ha definido como las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona, es decir, se refiere a cómo los individuos en general, perciben su organización.

2.2.1.2. El factor humano en la organización

Una palabra bien podría resumir una de las grandes dificultades de los directivos para llevar adelante un adecuado clima en sus respectivas instituciones educativas: el trato. Este es el punto de reflexión crítico entre la gestión y el propio individuo en el ejercicio del cargo.

Esta definición de la forma en la que ejercerá sus funciones, disyuntiva entre ser un directivo drástico o uno permisivo, encuentra su filtro de moderación en el trato a los diferentes estamentos de la dinámica escolar. Hay directivos que prefieren ocuparse de los documentos antes que de las personas, con lo cual pierden un espacio valioso para gerenciar mejor su propia institución.

Si bien el directivo debe estar al tanto de la documentación que requiere y produce su institución educativa, no puede perder de vista a las personas con quienes trabaja a diario: docentes, administrativos y, desde luego, estudiantes y padres de familia. Una premisa básica es recordar que son personas con un microcosmos emocional alto. De ahí que debe saber escucharlos, atender a sus necesidades y movilizarlos para generar un clima institucional estable en el que se puedan resolver los conflictos.

Docentes

Siendo una pieza clave dentro del engranaje del sistema educativo, el directivo debe tener especial cuidado en la forma en que trata a su personal docente. Debe saber escucharlos y, además, conocer lo mejor de ellos para su trabajo efectivo en las aulas. De ahí la importancia de reuniones.

Para la elaboración de los instrumentos de gestión como el proyecto educativo institucional, plan anual de trabajo, proyecto curricular, reglamento interno, el directivo generalmente cuenta con un grupo interesado y comprometido, mientras que los demás docentes sólo se ocupan del trabajo en aula y algún apoyo puntual en comisiones de trabajo.

Para revertir esta situación es fundamental que, sin perder autoridad ni imparcialidad, el directivo genere lazos comunicantes con sus docentes. Debe darles espacio y confianza para dialogar permanentemente. Asimismo, debe generar espacios de comunicación en que los propios docentes puedan experimentar una mejor comunicación entre sí. Una dirección con las puertas abiertas, no debe ser sinónimo de despreocupación, sino de confianza y transparencia.

Administrativos

Por lo general, se recurre a ellos para recordarles sus labores o exigirles más. No obstante, es vital que los directivos pongan atención al grupo de administrativos, quienes son un pilar de la gestión: secretarías, personal de atención al público, personal de biblioteca y mantenimiento de servicios, entre otros.

No hay que olvidar el trato al público visitante o la organización del archivo de la institución, son, a final de cuentas, indicadores de la gestión de la plana directiva.

Estudiantes

Quién mejor que los alumnos para darnos cuenta de cómo ven a la escuela. El directivo debe darle un trato preferente en esa forma recabará información sobre cómo observan la escuela tanto en lo institucional como en lo pedagógico; cómo ven a la escuela en su mantenimiento, funcionamiento y su percepción sobre el desempeño docente.

El directivo no debe desaprovechar la opinión estudiantil para mantenerse informado de su propia gestión, usándola como una fuente de información para la toma de decisiones.

Padres de familia

Hay tres razones frecuentes por las que un padre de familia no se acerca a la escuela. -Está cansado que sólo se le vea como mano de obra y no como sujeto opinante. -Considera que ha cubierto las necesidades de la escuela con la colaboración que dio al principio del año escolar. -Siempre es citado para decirle que su hijo ha cometido alguna falta.

En ese sentido, para acercar los padres a la escuela se puede establecerse un trato diferente. El directivo debe sentar el principio que en la escuela se le escucha, que su opinión es importante. Ello se plasmará en acciones concretas, concertadas con la comunidad educativa.

Fortalecimiento de la organización en la escuela

La educación es un derecho humano, reconocido por la Declaración Universal de los Derechos Humanos y por la Convención sobre Derechos de la Infancia. Sin embargo, en nuestra sociedad se producen hechos, situaciones y actitudes contrarias a los principios de igualdad, fraternidad, solidaridad y no discriminación subyacentes en las relaciones interpersonales de cualquier organización social.

La educación debe convertirse en nuestro país en un instrumento eficaz para asegurar la igualdad de oportunidades, eliminar desigualdades sociales y aprovechar las capacidades individuales y colectivas. Debe colaborar en la búsqueda de soluciones positivas a los problemas que cada país, región o comunidad debe enfrentar.

(Vila, 2009, p. 4) manifiesta:

La educación en la democracia es una tarea encaminada al desarrollo de personas que hacen del diálogo, la confrontación de ideas y la participación los elementos de su proceso formativo permanente. Educar en la democracia es el mejor método para resolver las tensiones y conflictos que se dan en la sociedad a nivel individual, nacional y global. Se asienta sobre la idea de una ciudadanía que participa en la construcción cultural y moral, en el sostenimiento de la democracia misma. En este sentido, la democracia no es algo alejada de las personas, no es una instancia meramente formal e institucional. Debe ser un estilo de vida legitimado por una norma basada en el diálogo, la comunicación y el consenso.

Así, el Consejo Educativo Institucional (CONEI) de las instituciones educativas trata a la escuela como una unidad colectiva y democrática. En ella, la gestión institucional, pedagógica y administrativa de la institución educativa debiera ser un espacio estimulante de expresión, diálogo, decisión y ejercicio de ciudadanía, respondiendo a las necesidades y expectativas de niños y jóvenes de nuestro país.

La participación democrática

Los actores de la institución educativa necesitan fortalecer la capacidad de participación y organización de los estamentos educativos. Tanto como su capacidad de elaboración de propuestas para la gestión.

Tengamos en cuenta que la participación, como uno de los ejes centrales, se sustenta en la democracia, transparencia, movilización, equidad, solidaridad, eficacia y empoderamiento de los diversos actores de la comunidad.

La participación democrática debe alentar a los alumnos, maestros, directivos, padres de familia y demás miembros de la comunidad que se involucren de forma individual y colectiva en la gestión y en la toma de decisiones de la escuela.

Participar requiere intervenir con poder de decisión. Supone profundizar en la autonomía escolar de cada institución educativa o en un grupo de instituciones articulados en red.

En este sentido, la escuela debe ser entendida como un espacio amplio, abierto e inclusivo, especialmente al servicio de los niños y niñas, víctimas de marginación por factores socioculturales. De allí la importancia de la incorporación de un enfoque de género e interculturalidad.

La participación es otro componente importante del clima institucional. Ya que, desde la perspectiva del análisis institucional, la participación es el conjunto de actividades mediante las cuales los individuos se hacen presentes y ejercen influencia de ese elemento común que conforma el ámbito de lo público.

La importancia de la participación radica en ser una vía clave para el desarrollo de sentimientos de pertenencia. El valor de la participación se fundamenta en: -Considerar la institución como una construcción de seres humanos libres, que al participar en ella definen las normas que regulan su comportamiento, derechos y obligaciones a los que están sujetos, asimismo, comprometer a los actores para poder llevar a cabo cualquier proyecto. Ello supone la colaboración en tareas institucionales, elaborando un orden para su efectivización, y contribuir al perfeccionamiento de un régimen democrático.

Un requisito para que la participación sea real es el manejo de la información y el saber inherente a la profesión.

Para los actores técnicos de la organización, la participación recae fundamentalmente en el involucramiento y la responsabilidad por el aprendizaje de los estudiantes, incorporando asimismo a los estudiantes y a los padres.

2.2.1.3. Enfoques para la formación del clima organizacional

Se han desarrollado cinco aproximaciones para explicar la formación del clima de diferentes unidades sociales:

El enfoque estructural

Considera al clima como una característica perteneciente a una organización. Este atributo es poseído por la propia organización y existe independientemente de las percepciones de los miembros individuales.

De acuerdo con su forma de conceptualizar, las condiciones reales en el marco organizacional son los determinantes claves de las actitudes, valores y percepciones que los miembros de la organización tienen respecto a los acontecimientos de la organización. Los climas surgen de los aspectos objetivos de la estructura organizacional, tales como el tamaño de la organización, el grado de centralización de la toma de decisiones, el número de niveles en la jerarquía, la naturaleza de la tecnología empleada y la extensión en que las reglas formales y políticas prescriben el comportamiento individual.

El enfoque perceptual

El clima tiene una finalidad funcional para los individuos. Les ayuda a adaptarse a las condiciones organizacionales al proporcionarles una guía para un comportamiento apropiado.

Sin embargo, los avances en psicología interaccional sugieren que los individuos no intentan simplemente establecer una relación estática en el ambiente.

La aproximación perceptual enfatiza los procesos psicológicos. Los investigadores que apoyan esta aproximación entienden el clima como atributo del individuo, en ese sentido el individuo es como unidad de análisis por su carácter subjetivo, donde las percepciones que desarrolla el individuo en interacción con las prácticas y procedimientos de la organización constituyen los datos fundamentales en la comprensión de la conducta organizacional.

El enfoque interactivo

El enfoque interactivo afirma que a partir de la interacción entre los individuos se desarrolla la visión compartida, que es la fuente del clima organizacional. Se puede considerar, además, como los efectos combinados de las características de la personalidad en interacción con elementos estructurales de la organización.

El enfoque cultural

Enfatiza que la cultura organizacional influye sobre una de sus manifestaciones más visibles, el clima organizacional que es creado por un grupo de individuos que interaccionan y comparten una estructura de referencia común y abstracta, cultura de la organización. Ellos aceptan las contingencias situacionales, es decir, las demandas impuestas por condiciones organizacionales. Esta forma de abordar el origen del clima desplaza el foco de las percepciones individuales como fuente de la formación del clima y enfatiza la interacción de los miembros de la organización.

El enfoque síntesis

El clima muestra los efectos subjetivos percibidos del sistema como los que forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las

actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.

Son las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura, sus representantes son Litwin y Stringer.

2.2.1.4. Clima Organizacional de Litwin y Stringer

Para identificar los componentes del clima organizacional podríamos trabajar con los componentes culturales. Sin embargo, las personas suelen percibir algunos componentes o factores que suelen diferenciarse.

Ello sucede cuando queremos averiguar la forma de percibir o qué significados tienen para las personas la organización a la que pertenece. En la investigación se desarrollará los nueve factores de (Litwin y Stringer , 1968, p.95) estos son:

-Estructura

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que enfrentan en el desarrollo de su trabajo. Es la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

-Responsabilidad (Empowerment)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha. Es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

-Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre lo adecuado de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

-Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

-Relaciones

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

-Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda, ya sea de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

-Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

-Conflictos

Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto en pares como superiores, para aceptar las opiniones discrepantes y no temer afrontar y solucionar los problemas apenas surjan.

-Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización, que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

2.2.2. Satisfacción Laboral

2.2.2.1. Conceptualización.

Se define a la satisfacción laboral como un estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva en las experiencias laborales del sujeto. En ese sentido, una de las teorías que más ha influido en el área de la satisfacción laboral es la formulada por Herzberg, denominada teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción.

De otro lado, se puede analizar la satisfacción general como indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo. Un trabajo donde revisa una serie de estudios sobre problemas percibidos por los profesores. Entre ellos destaca la motivación del alumnado, relación con los padres de familia y colegas de la profesión, carga docente e insuficiencia de material.

En relación a la insatisfacción del profesorado, se enfatiza los problemas sobre su inestabilidad laboral, la carga docente y la insuficiente dotación de infraestructura y materiales didácticos de las instituciones educativas.

Se observa, que la problemática del docente radica en la falta de control sobre el alumnado, poco dominio de los contenidos a impartir, desorganización de la tarea a enseñar y carencias en la forma de evaluar.

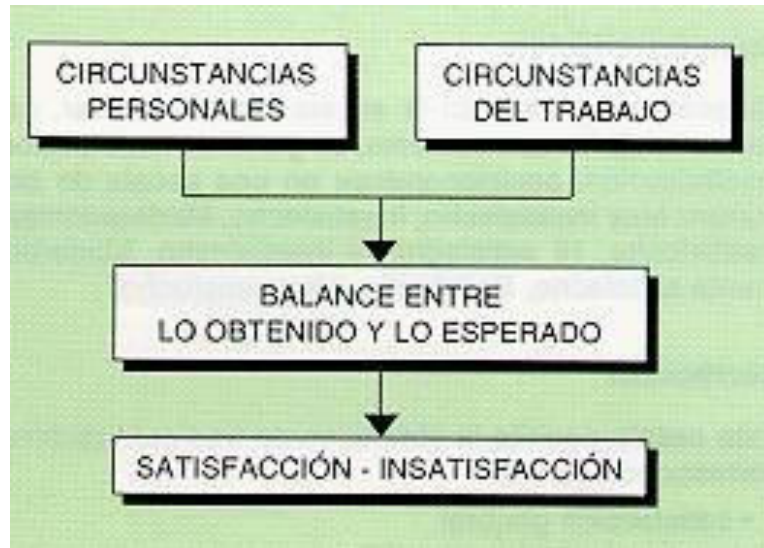
Los profesores consideran las fuentes de estrés por orden de importancia. Estas son: La cantidad de trabajo que les sobrepasa, ya sea por falta de tiempo o de exceso de tareas; la sobrecarga de tipo emocional, al exigirles implicarse a nivel personal con los alumnos, padres y sociedad en relaciones que son conflictivas; ambigüedad, cuando el profesor no tiene claro cuál es su rol como docente y qué se espera de él/ella por parte de la escuela, los alumnos, los padres y la sociedad en general; conflicto de rol o grado en el que el profesor percibe instrucciones contradictorias respecto a cuáles son sus cometidos laborales; falta de apoyo social por parte de los compañeros y del centro; falta de coordinación entre los compañeros en realizar trabajo en equipo; desmotivación, apatía e indisciplina por parte de los alumnos; obstáculos técnicos como problemas en el material didáctico y fallos y/o averías en la infraestructura y/o instalaciones.

En relación a la satisfacción laboral influyen factores, como los incentivos económicos, la formación, la promoción profesional y el reconocimiento social. Además, se le considera como estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto.

En la figura N°01, se observan, las variables que inciden en la satisfacción laboral.

Figura N° 01

Variables que inciden en la satisfacción laboral.



Fuente: (Pérez y Fidalgo, 2010, párr. 2).

Desde la perspectiva de las actitudes, se sostiene que la satisfacción laboral es el sentimiento hacia el ambiente laboral que facilita o dificulta al trabajador alcanzar su autorrealización, así, su trabajo lo involucra con la organización.

La supervisión administrativa es facilitadora del trabajo antes que reducida, la comunicación entre los agentes de los diferentes niveles dentro de la organización es horizontal, con condiciones laborales orientadas hacia la seguridad del puesto, en medio de condiciones de infraestructura sin riesgos de contaminación y/o accidentes o ambientes que faciliten la generación del stress laboral.

Para entender mejor esta definición es conveniente entender que la actitud es una predisposición psíquica o adquirida hacia un objeto, exteriorizándose en sentimiento de aproximación o de rechazo. El objeto de la actitud es cualquier ser o cosa, incluye hechos, personajes y fenómenos con el que ha interactuado la persona y sabe en lo que consiste. Tal saber no necesariamente debe ser académico o científico. Los componentes de la actitud son:

Cognitivo: Referido al saber objeto de la actitud.

Afectivo: Referido a la emoción que desencadena el objeto de la actitud.

Conativo: Basado en la emoción: si es positiva la persona se acerca; de lo contrario, se aleja del objeto de la actitud.

Desde este punto de vista, el componente cognitivo de la actitud debe ser lo suficientemente claro. Ya sean las condiciones laborales o las funciones del puesto, la persona debe recibir la información apropiada. Cuando esto no ocurre, cuando hay dudas o indicaciones que luego serán informadas, se inicia la insatisfacción.

Si el trabajador siente una atmósfera estresante, tendrá reacciones autonómicas de fastidio que se traducen en sentimientos negativos. Ello genera la base de la actitud de rechazo, ante la cual el trabajador querrá abandonar o alejarse. Es fácil deducir que pasará con la persona que debe aceptar y permanecer en el centro laboral a causa de una oferta laboral restringida. Como se puede observar, la satisfacción laboral tiene componentes exógenos y endógenos. Los primeros corresponden a la institución y los segundos al propio sujeto.

Componentes de la personalidad en la Satisfacción Laboral

La personalidad es uno de los factores endógenos que define la forma como enfrentaremos las condiciones laborales. Es un factor adaptable pero no modificable. El grado de adaptabilidad dependerá de cómo los rasgos caracterológicos se han constituido sobre la base biológica. Se sostiene que el carácter está constituido por tres factores primarios: La emotividad, factor que se desarrolla sobre la constitución del sistema nervioso autónomo, implica la facilidad o la resistencia para el aprendizaje de conductas. -La actividad, basado sobre la configuración de la corteza cerebral en cuanto implica la facilidad o la resistencia para pasar del pensamiento a la acción. Cuando la persona es activa le resulta fácil plasmar sus pensamientos en productos observables y al contrario, cuando la persona no es activa, entonces predominan los pensamientos, disminuyendo la concreción. -La resonancia, implica la tolerancia a la frustración, a las ofensas y al encono. Cuando es primaria no interesa; si es secundaria, se toma muy a pecho y se recuerda a menudo costando mucho olvidarlo. Quienes tienen este

último factor, son personas planificadoras: se toma el mínimo de detalles muy en serio, en el caso contrario, los primarios son más del momento de la aventura.

Estas características personales y las circunstancias del trabajo acabarán determinando los umbrales personales de satisfacción e insatisfacción. Aspectos como la propia historia personal y profesional, la edad, el sexo, la formación, las aptitudes, la autoestima o el entorno cultural y socioeconómico van a ir delimitando unas determinadas expectativas, necesidades y aspiraciones respecto a las áreas personal y laboral, las cuales, a su vez, condicionarán los umbrales mencionados.

2.2.2.2. Teoría de la satisfacción laboral de Herzberg

La primera teoría de la satisfacción laboral es la de Frederick Herzberg, la Teoría de los Dos Factores. Dicha teoría ha estimulado gran expectativa, por ello muchos autores han intentado comprobar o rebatir su validez.

(Herzberg, 1996, p.56)

Supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo. Herzberg desarrolló su teoría con base en una investigación realizada en 200 ingenieros y contadores quienes relataron una experiencia de trabajo excepcionalmente buena y otra excepcionalmente mala. Posteriormente, los relatos se analizaron y el contenido de las historias reveló que los incidentes donde la causa del estado psicológico del protagonista era la tarea en sí, la sensación de logro, el avance profesional, la responsabilidad y el reconocimiento habían sido recordados principalmente como fuentes de experiencias positivas; mientras aquellos donde el rol causal eran factores como el pago, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y políticas de la empresa, eran recordadas principalmente como fuentes de experiencias negativas.

Interacción de los factores internos y externos

Se postuló la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro de factores intrínsecos:

Factores Extrínsecos: Las políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo.

Factores Intrínsecos o Motivadores: Relación empleado-trabajo, realización, reconocimiento, promoción, trabajo estimulante y la responsabilidad.

Los primeros están referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, etc. Según el modelo bifactorial estos factores extrínsecos sólo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista pero no pueden determinar la satisfacción ya que ésta estaría determinada por los factores intrínsecos, que serían aquellos que son consustanciales al trabajo; contenido del mismo, responsabilidad y logro.

El modelo planteado por Herzberg señala que la satisfacción laboral sólo puede venir generada por los factores intrínsecos (a los que Herzberg llamó "factores motivadores") mientras que la insatisfacción laboral sería generada por los factores extrínsecos (a los que Herzberg dio la denominación de "factores higiénicos"). (Pérez y Fidalgo, 1999, p.1)

Tabla N° 01

Teoría Bifactorial de Herzberg.

		FACTORES MOTIVADORES INTRÍNSECOS		FACTORES HIGIÉNICOS EXTRÍNSECOS	
		FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL NO PRODUCEN INSATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN NO PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL PRODUCEN INSATISFACCIÓN
SATISFACTORES	• Realización exitosa del trabajo.	• Falta de responsabilidad. • Trabajo rutinario y aburrido.	INSATISFACTORES	• Status elevado.	• Malas relaciones interpersonales. • Bajo salario. • Malas condiciones de trabajo, etc.
	• Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros.			• Incremento del salario.	
	• Promociones en la empresa.			• Seguridad en el trabajo, etc.	

Fuente: (Corona, 2011, párr. 3).

De este modo, se explica, que los factores intrínsecos tendrían el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto, porque pueden satisfacer las necesidades de desarrollo psicológico. De modo que el sujeto se interesará en ampliar sus conocimientos y desarrollar actividades creativas, afirmando su individualidad, logrando objetivos alcanzables sólo en puestos con dichas características.

Pero cuando no ofrece oportunidades de desarrollo psicológico experimentará sólo ausencia de satisfacción. Esto estaría asociado a los factores extrínsecos del trabajo. Si uno de estos factores se deteriorase por ejemplo el creer estar injustamente recompensado causaría insatisfacción. Su aumento de sueldo eliminaría la insatisfacción, pero no causaría satisfacción laboral. Interesa que, para motivar al individuo, se recomienda poner de relieve el logro, reconocimiento, trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento, además de cuidar también de los factores extrínsecos.

Uno de los aportes de la teoría es el enriquecimiento del puesto, que implica hacer más interesante y con retos al trabajo, darle mayor autonomía al trabajador y permitirle hacer parte

de la planeación e inspección que normalmente realiza el supervisor. Por ejemplo, estructurar los puestos de modo que el trabajador tenga oportunidad de experimentar una sensación de logro, como ensamblar un producto hasta terminarlo.

En el ámbito formativo, esta teoría se traduce en el diseño de puestos de trabajo que tenga en consideración las posibilidades de autonomía, responsabilidad, identidad y control de la tarea del trabajador. Esto, a su vez, implica que dicho individuo se encuentra en condiciones de cualificación suficientes para asumirlas.

2.2.2.3. Teoría de las necesidades de McClelland

(McClelland, 1989, p. 320)

Concibe las necesidades de realización, poder y de afiliación. La necesidad de realización refleja el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia. Las personas que tienen un grado elevado de tal necesidad dirigen su energía a terminar bien y rápido una tarea. La necesidad de poder refleja el interés por ejercer el control en el trabajo personal y el de otros, seguramente tienen elevada esta necesidad de poder los monarcas, gobernantes, líderes políticos y algunos ejecutivos de grandes empresas. Y la necesidad de afiliación describe la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad.

Por otro lado, se descubrió que todas las personas tienen cada una de estas tres necesidades en cierto grado. Sin embargo, no hay dos personas que las tengan exactamente en las mismas proporciones. Por ejemplo, una persona tendrá una gran necesidad de realización pero poca necesidad de afiliación. Otra podría tener una alta necesidad de afiliación pero poca necesidad de poder.

La elevada necesidad de poder es un requisito de la eficiencia gerencial. Pero resulta difícil diferenciar cuál es la causa y cuál el efecto. Puede ser que la necesidad de poder se derive de ocupar un elevado cargo en la organización. Con tal argumento se propone que cuanto más ascienda un individuo en la empresa, mayor será su motivación de poder, dado que las

posiciones de mucho poder son a su vez estímulo de una fuerte motivación de poder. Se ha logrado estimular la necesidad de realización en las personas, ya sea desarrollando su potencial o sometiéndolo a un entrenamiento con ese fin.

McClelland identificó en sus investigaciones tres características de las personas con gran necesidad de realización: -Existen personas que prefieren trabajos donde puedan asumir responsabilidades en la solución de problemas y se les facilite poner en juego su iniciativa, prefieren tener el control sobre su desempeño y no depender del azar o suerte. -Existen los que desean asumir riesgos calculados y fijarse metas moderadas de dificultad mediana. -Existen los que necesitan retroalimentación continua y clara sobre sus adelantos como felicitaciones y reconocimientos.

2.2.2.4. Teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow

La teoría de la motivación de (Maslow, 1991, p.60)

Se basa en la llamada pirámide de las necesidades. El fundamento de la teoría es que las necesidades pueden ser jerarquizadas, es decir, distribuidas por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano. Las necesidades son las siguientes: - Las necesidades fisiológicas, las de alimento, bebida, casa y protección contra el dolor y sufrimiento, también llamada necesidades biológicas. Exigen su satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo. -Las necesidades de seguridad son las de estar libre de peligros y de protección contra amenazas externas o ambientales. También se relacionan estrechamente con la supervivencia del individuo. -Las necesidades sociales, son las necesidades de amistad, participación, afiliación a grupos, amor y afecto. Están relacionadas con la vida social del individuo, con el deseo de dar y recibir afecto. -Las necesidades de estima, son las necesidades relacionadas con la forma en que la persona se ve a sí misma y evalúa, por ejemplo, su autoestima, amor propio y autoconfianza. -Las necesidades de realización personal. Son las necesidades más elevadas del ser humano, las que lo llevan a realizarse como persona, haciendo uso máximo del potencial de sus

aptitudes y capacidades. Son las necesidades humanas que se concentran en la cúspide de la pirámide y que se traducen en el intento que hace cada persona por realizar su potencial, por desarrollarse continuamente como ser humano a lo largo de la vida.

2.2.2.5. Teoría de la equidad

La teoría de la equidad es una de las más importantes respecto a lo que hace a la gente productiva.

Según esta teoría, la principal fuerza motivadora es la lucha por lo que se considera justo. Trata de explicar las relaciones entre los individuos y los grupos y los efectos que sobre dichas relaciones puede tener la desigualdad percibida.

“Adams al diseñar esta teoría afirma que las personas tienden a juzgar la justicia al comparar sus insumos y contribuciones en el empleo con las recompensas que reciben ellos y otras personas dentro de su empresa y en la sociedad” (Arnedo y Garcia, 2013, p.30).

Las personas hacen comparaciones en su trabajo sobre las entradas que son: esfuerzo, experiencia, educación y competencia y los resultados obtenidos: remuneración, aumentos y reconocimiento por ellos en comparación con otras personas. Cuando esta comparación lleva a pensar que las relaciones son iguales, las personas consideran que existe un estado de equidad.

La teoría especifica las condiciones bajo las cuales un empleado percibirá que los beneficios del puesto son justos. Los componentes del modelo son: insumos, resultados, persona comparable y equidad-desigualdad.

El insumo es algo de valor que el empleado percibe que contribuye al puesto, como la educación, experiencia, habilidades, esfuerzo, horas trabajadas, herramientas, equipo utilizado. Un resultado es algo de valor que los empleados perciben que obtienen, tal como pagos, prestaciones, símbolos de status, reconocimiento, realización, participación. De este modo, un empleado juzga la justicia de los resultados, comparando sus insumos con el resultado obtenido por los insumos de las personas comparables.

Si la relación insumos-resultados del empleado es igual a la razón de insumos resultados de personas comparables, se percibe equidad. Pero, si percibe que no son iguales, percibirá un estado de desigualdad. Por ejemplo, un empleado puede percibir que su salario no es equitativo si trabajadores con calificaciones similares tienen un mayor salario o si otros menos calificados perciben un salario igual.

Cuando una persona percibe injusticia, modifica sus contribuciones, esforzándose menos en el trabajo, así también, modifica sus resultados, recompensas recibidas, manteniendo la cantidad de producción y reduciendo la calidad de trabajo.

La revisión de investigaciones recientes tienden a confirmar la tesis de la equidad: la motivación de los empleados recibe en buena medida el influjo tanto de las recompensas relativas como de las absolutas. Cuando perciben una inequidad, actúan para corregir dicha situación. El resultado puede ser mayor o menor productividad, mayor o menor calidad del producto, incremento del ausentismo o renuncia voluntaria.

2.2.2.6. Teoría de las expectativas de Vroom

(Vroom, 1982)

Este modelo se basa en cuatro supuestos, referentes al comportamiento en las organizaciones: -El comportamiento depende de una combinación de fuerzas en los individuos y en el ambiente. -Las personas toman decisiones conscientes sobre su comportamiento. -Las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas. -Las personas escogen entre varias opciones de comportamientos, basándose en las expectativas que determinado comportamiento les producirá el resultado deseado.

Todo lo anterior se sintetiza en el modelo de expectativas, cuyos componentes principales son: -Esperanza de éxito en el desempeño, los individuos esperan ciertas consecuencias de su comportamiento, los cuales afectan sus decisiones sobre cómo deben ser. Un trabajador que piensa exceder las cuotas de ventas puede esperar felicitaciones y bonos. -Valencia, el resultado de una conducta tiene una valencia

específica poder para motivar, el cual cambia de una persona a otra. Para el administrador que valora el dinero y el logro, un cambio a un puesto mejor pagado en otra ciudad puede tener una valencia alta. -Expectativa de esfuerzo-desempeño, las expectativas de la gente acerca de qué tan difícil será el desempeño exitoso afectarán sus decisiones en relación al desempeño. Ante la posibilidad de escoger, el individuo tiende a elegir el nivel de desempeño que le logrará un resultado que le permita valorarse frente a sí mismo y a los demás.

Como se aprecia, la hipótesis fundamental de la teoría de las expectativas es que el trabajador hace lo que cree que le puede llevar a un resultado final esperado. Si considera que el camino para alcanzar sus metas es la alta productividad, su nivel de producción será elevado. Si por el contrario, cree que la baja productividad es el medio para conseguir sus metas, su rendimiento será bajo.

Para que ejerza influencia en la productividad, el empleador debe recompensar el desempeño de manera proporcional y ascender a los mejores. Los gerentes que desean hacer productiva a la gente deben establecer la expectativa de que a mayor producción, más recompensas.

Asimismo, la teoría acentúa los comportamientos esperados, en tal sentido, las metas organizacionales podrían no cumplirse a menos que los empleados adviertan la conexión entre desempeño y recompensa. Las propias percepciones de desempeño, recompensa y resultado meta-satisfacción de un individuo determinarán su nivel de esfuerzo. Por ello, debe existir retroalimentación continua.

2.2.2.7. Teoría de la fijación de metas

El desempeño de los individuos es mayor cuando existen unas metas concretas o unos niveles de desempeño establecidos, que cuando estos no existen. Las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro.

En esta forma, las metas orientan eficazmente a los trabajadores en direcciones aceptables. Además, la consecución de metas es reconfortante, ayuda a satisfacer el impulso de logro y las necesidades de estima y autorrealización. También se estimulan las necesidades de crecimiento, ya que la obtención de metas, con frecuencia, lleva a los individuos a fijar metas más altas para el futuro.

La fijación de metas como herramienta motivacional es más eficaz cuando se tienen cuatro elementos: -Aceptación de la meta: Las metas eficientes no sólo deben ser entendidas sino también aceptadas. Los supervisores deben explicar su propósito y la necesidad que la organización tiene de ellas, especialmente si serán difíciles de alcanzar. -Especificidad: Las metas deben ser tan específicas, claras y susceptibles de evaluación para que los trabajadores sepan cuándo se alcanzan. Ello permite saber qué buscan y la posibilidad de medir su propio progreso. -Reto: La mayoría de empleados trabajan con más energía cuando tienen metas más difíciles de alcanzar que cuando son fáciles. Ello constituye un reto que incide en el impulso de logro. Sin embargo, deben ser alcanzables, considerando la experiencia y sus recursos disponibles. -Retroalimentación: Luego de que los empleados participaron en la fijación de metas bien definidas y que representen retos, necesitarán información sobre su desempeño. De lo contrario, estarían trabajando en la oscuridad y sin manera de saber si tienen éxito o no.

(Morales, 2010, párr.14) manifiesta:

La utilidad de la fijación de metas para los gerentes, implica tomar en cuenta las diferencias individuales al fijar las metas, determinar su especificidad y dificultad. Las personas con alta motivación de logro tendrán mejor desempeño ante metas concretas y difíciles, por su capacidad y confianza en sí mismas.

Investigaciones recientes han sugerido que el desempeño está en función de la capacidad de los empleados, la aceptación de las metas, el nivel de las metas y la interacción entre la meta y su capacidad. Las características de quienes participan en establecer las metas, como su nivel de autoridad y estudios, pueden tener repercusiones en su eficacia. Así, es más probable que los trabajadores acepten metas establecidas

por personas con autoridad legítima. La aceptación de metas también influye en el grado de dificultad que éstas pueden tener. Es probable que el personal cumpla con una tarea si las metas son difíciles y aceptadas, pero no si son difíciles y rechazadas. Cuando se unen al intento por elevar las expectativas, el esfuerzo encauza al desempeño. Establecer metas difíciles puede impulsar a la productividad

(Robbins, 1998, p.77) manifiesta:

Los estudios que han puesto a prueba la teoría de las metas han demostrado la superioridad de los factores de motivación. No se puede concluir que la participación de los empleados al determinar metas sea deseable siempre, pero quizá es preferible a la asignación de metas cuando se espera resistencia ante retos difíciles. Como conclusión general, existen evidencias sustanciales de que las intenciones articuladas en términos de metas son una fuerza motivadora poderosa.

2.2.2.8. Teoría del refuerzo

El modelo teórico se basa en la ley del efecto. Esta establece que las respuestas seguidas estrechamente por resultados agradables premios se refuerzan y es más probable que se repitan; las respuestas seguidas estrechamente por resultados desagradables castigos, se debilitan y es menos probable que ocurran nuevamente. Esto funciona mejor cuando el refuerzo ocurre inmediatamente después que se produce la respuesta esperada, cuando la experiencia del refuerzo se repite mucho, y cuando la magnitud del elemento del refuerzo es decir, el premio o castigo es grande.

La modificación de la conducta aplica la teoría del reforzamiento. Así un administrador que desea cambiar la conducta de su personal, debe cambiar las consecuencias de dicha conducta. Por ejemplo, a alguien impuntual se le puede motivar para llegar a tiempo cambio de conducta si el jefe lo felicita cada vez que llega a tiempo un cambio de consecuencias, en vez de alzar los hombros. El retraso también se puede evitar, expresando desaprobación cuando suceda.

Sin embargo, los investigadores creen que, generalmente, es más efectivo recompensar la conducta deseada que censurar aquella indeseada.

(Atalaya, 1999, párr.17) se describe nueve pasos requeridos para reforzar un comportamiento deseado de un trabajador:

- Elegir recompensas estables y de importancia para el individuo.
- Hacer que la recompensa dependa completamente del comportamiento deseado.
- Desarrollar estrategias para que el trabajador se aproxime paulatinamente al comportamiento deseado.
- Ofrecer recompensas diferentes, según el desempeño logrado.
- Informar al personal sobre el comportamiento que se desea reforzar.
- Informar al empleado aquello que no está haciendo bien.
- No sancionar un comportamiento frente a otros empleados.
- No otorgar recompensas excesivas ni insuficientes.
- Cuando el gerente no responde de acuerdo a lo esperado, también se produce un efecto de refuerzo.

La teoría del reforzamiento puede parecer muy sencilla. En realidad, si sustituimos el dinero o su falta por consecuencias positivas o negativas, puede sonar como el modelo tradicional. Sin embargo, admite la variedad de consecuencias que pueden reforzar el comportamiento. Esta teoría va más allá del modelo tradicional, en el reconocimiento de las formas en que los individuos interactúan con su entorno.

Asimismo, la investigación sugiere que el reforzamiento con premios usualmente es más efectivo que el refuerzo con castigos, porque éste a menudo tiene efectos colaterales negativos como la ansiedad, resentimiento, hostilidad y retiro.

(Hamner y Hamner, 1976, p.77) manifiesta:

La modificación del comportamiento también brinda otras opciones útiles a los gerentes, como refieren Ellos encontraron que de diez organizaciones donde se aplicaba, nueve de ellas consideraban que producían resultados positivos. Los campos de aplicación eran numerosos: para reducir ausentismo, aumentar las ventas y mejorar el servicio. Los refuerzos más utilizados fueron la retroalimentación positiva y el elogio del supervisor. Sin embargo, el elogio pierde su efecto si es empleado con mucha frecuencia. Los gerentes deben combinarlo con incentivos y aplicándolos con moderación.

Los críticos de la teoría del refuerzo sostienen que el modelo no considera las variables cognoscitivas y, por tanto, no explica comportamientos complejos, como el de la gente que trabaja. Otra crítica es que el manejo de los refuerzos realmente trae resultados transitorios, atribuibles a una mayor atención de los gerentes. Sin embargo, las críticas más duras se refieren a sus implicaciones éticas. Se piensa que puede degenerar en una forma de gerencia totalitaria disfrazada de eficiencia. Pese a las reservas, ha proporcionado pautas prácticas a los directivos para mejorar la productividad de la organización.

2.2.2.9. Teoría X/Y

Esta teoría fue planteada por (McGregor, 1960, p.61) quien sostenía:

Que las personas se encontraban más satisfechas cuando en la organización existía un clima de mayor libertad y flexibilidad, basado en una supervisión abierta y participativa. Este autor diferenciaba entre dos teorías:

Teoría X: Plantea que a las personas les desagrada el trabajo. Por tanto, deben ser obligadas y controladas para que cumplan con los objetivos de la organización.

Teoría Y: Plantea que las personas tienen un interés intrínseco en su trabajo y que desean actuar por su propia iniciativa.

Afirma que la mejor alternativa es la Teoría Y, debiendo adoptarse en todas las organizaciones. Además, este autor supone que la satisfacción de las necesidades superiores de las personas en su trabajo, equivale a su motivación. McGregor se basa en la Teoría de la Satisfacción de Necesidades de Maslow, pero agrupa las necesidades en tres niveles y no en cinco como lo había establecido Maslow.

McGregor plantea las necesidades primarias, en donde estarían incluidas las necesidades fisiológicas y de seguridad. Como necesidades secundarias están las necesidades sociales, que incluyen la aprobación, afiliación y afecto y las necesidades personales, como la autorrealización y autonomía. Por otro lado, plantea que las necesidades sociales y psicológicas personales son de mayor importancia para las personas, por lo que las organizaciones deberían enfocarse a satisfacerlas y las que solamente satisfagan las primarias, fracasarán.

2.2.2.10. Teoría de Lawler y Porter

(Lawler y Porter, 1967, p. 40)

Plantean que la satisfacción de los trabajadores está en función del valor y de las recompensas que obtienen como consecuencia del trabajo realizado. Según esta teoría, se debe diferenciar entre recompensas intrínsecas y recompensas extrínsecas: Las recompensas Intrínsecas son aquellas que están relacionadas con la satisfacción de necesidades de autorrealización. Y las recompensas extrínsecas son aquellas que son controladas por la organización, como pueden ser el salario, los ascensos y el status.

Este modelo plantea una proposición en la que el nivel de rendimiento vendría a ser uno de los determinantes de la satisfacción laboral, debido a influencia de las recompensas. Por otro lado, es importante evaluar las percepciones subjetivas de los trabajadores, al momento de determinar la satisfacción o insatisfacción en el trabajo.

2.2.3. Percepción de la gestión educativa

2.2.3.1. Concepto de percepción

La percepción es un proceso activo, mediante el cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales para dar significado a su ambiente. Consiste en percibir la realidad y organizarla de acuerdo con la interpretación o visión particular. “Cada persona interpreta o visualiza el mundo en el que vive de manera particular. La palabra percepción proviene del latín *per capiere*, que literalmente significa obtenido por medio de la captura o la captación” (Maturana Romesín, 2008, p. 85).

Se establece que la percepción es un proceso activo, mediante el cual las personas tratan de dar sentido al mundo que las rodea. Este proceso implica que las personas advierten de forma selectiva las diferentes partes del ambiente, analizan lo que ven a la luz de las experiencias pasadas y evalúan lo que están experimentando en función de sus necesidades y valores. Puesto que las necesidades y las experiencias pasadas de las personas varían mucho, también lo harán sus percepciones del ambiente.

La percepción ocurre por medio de los sentidos. Recibimos y representamos la información por medio de receptores especializados, los órganos de los sentidos que nos comunican impresiones ópticas, vista, acústicas, oído, olfativas, olfato, gustativas, gusto y táctiles, el sistema kinestésico. Estos receptores transmiten los estímulos externos en forma de señales eléctricas al cerebro, el cual las filtra mediante el proceso de generalización, distorsión y selección, transformándolas en una representación interna. La sensación que proviene de los órganos de los sentidos produce la percepción. La persona sólo percibe lo que es útil o importante en cada situación. Esto se debe a que la percepción es selectiva.

Existen los factores internos que se encuentran en el observador, el cual trata de explicar qué es lo que está percibiendo. Su interpretación está sujeta a la influencia de sus características individuales, como serían la motivación, las actitudes, los intereses, las experiencias pasadas y las expectativas.

(Chiavenato, 2009, p. 46) algunos de los principales factores internos son:

-Atención, la atención es un factor muy importante para la percepción, porque pone el punto focal en una pequeña parte de los fenómenos que nos interesan. Los estímulos sensoriales que están presentes durante el estado de vigilia y que compiten para captar la atención son muchos.

-Motivos o aspectos de la motivación que influyen en la percepción. Si la persona tiene hambre, por ejemplo, los estímulos que ésta produce se convertirán en el punto focal de su percepción. Lo más probable es que su atención se concentre en los restaurantes de la ciudad.

-Intereses y valores. Las personas tienden a dirigir su atención hacia los aspectos del mundo que les rodea que se relacionan con sus intereses y valores.

2.2.3.2. Concepto de gestión

Que la gestión del Siglo XXI, debe basarse en el aumento del valor de la Organización a través de una correcta gestión del conocimiento. Las organizaciones están constituidas fundamentalmente por personas, muchas de ellas muy calificadas. Considera importante mejorar y orientar los sistemas de información hacia la cuantificación de los objetivos y la evaluación de los resultados.

2.2.3.3. Concepto de gestión educativa

Por gestión educativa puede entenderse como la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales. Es un proceso de toma de decisiones en la práctica educativa orientado a conseguir el máximo beneficio para el estudiante, y su objeto es mejorar la calidad del servicio educativo implicando a todos los profesionales que participan en su realización.

Es una función dirigida a generar y sostener a la institución educativa, tanto en las estructuras pedagógicas y administrativas, como en los procesos internos, bajo métodos democráticos, equitativos y eficientes. Esto permitirá a los educandos desarrollarse como personas y como futuros ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional.

La gestión educativa se considera como un conjunto articulado de acciones de conducción de una Institución Educativa a ser llevados a cabo, con el fin de lograr los objetivos señalados en los Planes Educativos. Las acciones de conducción y dirección deben estar debidamente planificadas y programadas, adecuadas para lograr las metas, los objetivos, los fines y propósitos de la imagen institucional deseada. Además, requiere la selección de un personal directivo, jerárquico, docente y administrativo altamente competente y calificado, modificando estructuras organizacionales, normas institucionales, procesos y procedimientos.

Figura N° 02

Gestión educativa.



Fuente: Elaboración propia.

Criterios y principios para lograr una buena gestión educativa

Estos criterios y principios forman un conjunto articulado de acciones de conducción de una institución educativa, a ser llevados a cabo con el fin de lograr los objetivos contemplados en proyecto educativo institucional. Las acciones de conducción deben estar planificadas, previendo e identificando las estrategias necesarias para convertir lo deseado, lo valorado y pensado en realidades educativas.

La gestión educativa se enmarca dentro de un proceso de planificación estratégica, la cual potenciará las capacidades de la institución educativa.

-Criterios para lograr una buena gestión educativa: Conducir las diversas acciones para el logro de metas y objetivos, creando las condiciones necesarias para su cumplimiento, desarrollar una cultura democrática y eficiente, con responsabilidades definidas dentro de la escuela, con autoridades que promuevan y potencien sistemas de participación y comunicación, conseguir que cada uno de sus miembros de la comunidad educativa cumpla con sus funciones para lograr las metas y objetivos ya acordados, evaluar tanto los procesos como los resultados del sistema educativo para identificar los logros, deficiencias y soluciones creativas que lo mejoren.

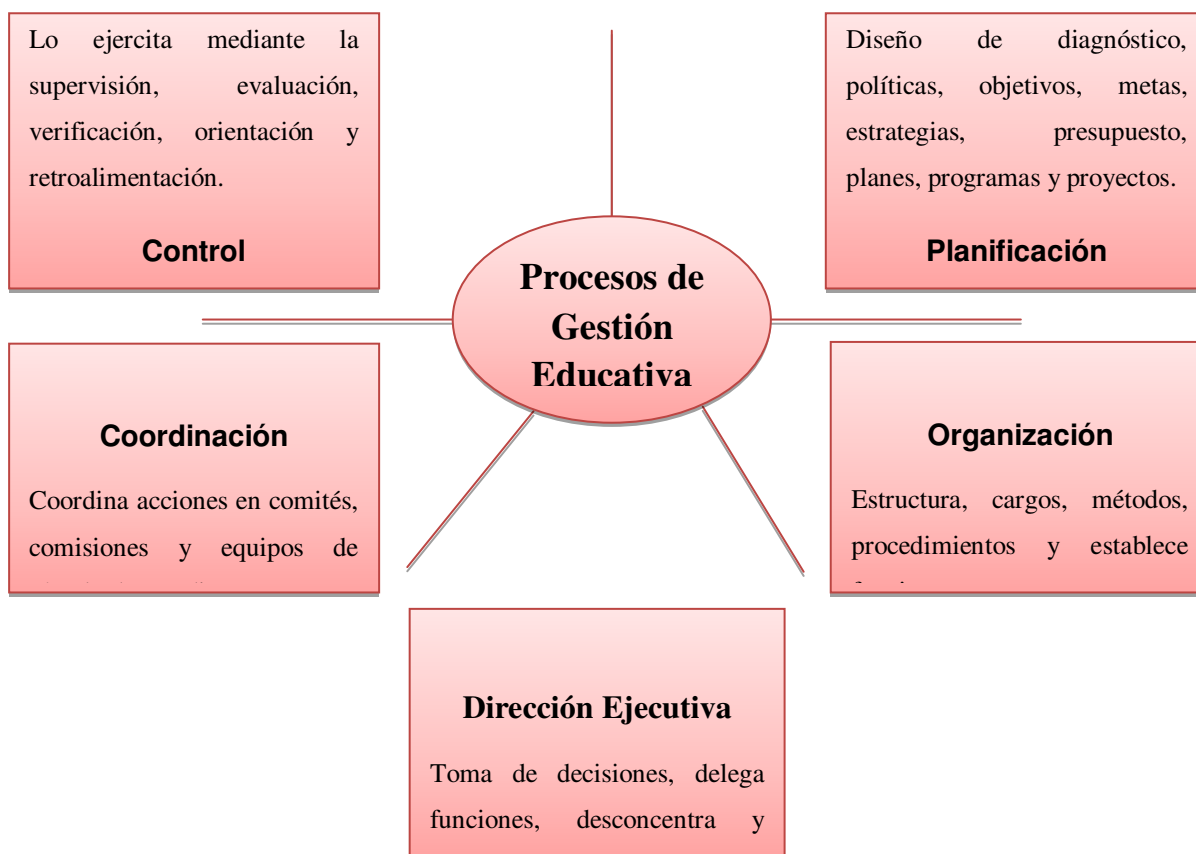
-Principios de la gestión educativa institucional: Gestión concentrada en los alumnos, jerarquía y autoridad claramente definida, determinación clara de quienes y como se toman las decisiones, claridad en definición de canales de participación, ubicación del personal de acuerdo a sus competencias y/o especialización, coordinación fluida y bien definida, transparencia y comunicación permanente, control y evaluación eficaces y oportunos para un mejoramiento continuo.

-Proceso de la gestión educativa: La gestión es el conjunto de acciones de planeamiento, organización, dirección de ejecución, control y evaluación necesaria para el eficiente desarrollo de la acción educativa, no se puede ejecutar acciones si no se ha realizado un adecuado proceso de planificación, donde se prevé las acciones, los equipos que la realizan, los recursos y las formas de evaluación a que se somete el conjunto, esta evaluación bien

definida es elemento clave para iniciar un nuevo proceso de planificaciones estratégicas exitosas, poner en marcha los proyectos educativos institucionales en cada escuela da sentido a cada uno de estos procesos, a que se cumplan de la mejor manera. En el siguiente gráfico podemos apreciar las diversas acciones que comprenden los procesos de gestión educativa:

Figura N° 03

Procesos de gestión educativa.



Fuente: Tecnología de la gestión pedagógica, gestión gerencial y gestión administrativa [http://www.monografias.com/trabajos71/tecnologia-gestion-pedagogica-gerencial-administrativa/tecnologia-gestion-pedagogica-gerencial-administrativa2.shtml/] (Consultado el 20 de Julio de 2014).

Ámbitos de los procesos de gestión en la institución educativa

-La gestión de los recursos académicos, se hace en: El currículo, la tecnología educativa, la supervisión, la investigación, la orientación y el bienestar estudiantil, la proyección social, la evaluación pedagógica e institucional.

-Gestión de los recursos materiales: Es la administración de dineros, equipos e infraestructura hecha por las personas que apoyan la labor administrativa y de servicios en nuestra institución educativa, siendo resultado de un conjunto de acciones previstas, desarrolladas y evaluadas. Está formado por la infraestructura educativa las funciones administrativas de: Construcción, mantenimiento, seguridad de aulas, locales, terrenos, equipos y material educativo en general.

-Gestión de los recursos financieros: La función básica del administrador educacional es gestionar los dineros entregados del presupuesto proveniente del estado.

(Alvarado, 1998, p.24) manifiesta:

En relación al desarrollo de los demás procesos académicos existen actividades administrativas y recursos comunes, cuya aplicación es competencia de los directivos de todos los niveles jerárquicos. Así, en cuanto a investigación educativa se refiere, se deberá realizar: La formulación de políticas de la organización, selección, remuneración y control del equipo de investigación, asignación presupuestal y los demás recursos, búsqueda de fuentes de financiación, aplicación y difusión de los resultados de investigación.

De la misma manera, es necesario tener en cuenta que el administrador determinará: La organización, establecimiento de convenios, evaluación, definición de áreas funcionales, ubicación de ámbitos geográficos o segmentos de la población y fuentes de financiación.

En relación al registro a los alumnos y docentes, se hace de la siguiente forma: -Alumnos: Con la matrícula escolar, asistencia, desarrollo de clases, traslado de alumnos y calificaciones, entre otros. -Profesores: Actas de consejos directivos y de junta general de profesores.

Se observa los registros contables, inventarios, registros presupuestales y toma de posesión de cargo de personal.

El director escolar deberá fijar políticas de acción, la coordinación de esfuerzos del personal especializado, la asignación de recursos y el control de su ejecución para lograr que se lleven a cabo en forma eficaz en beneficio del desarrollo educativo institucional.

-Gestión de los recursos humanos: Consiste en la conducción de las personas que conforman la organización escolar: los maestros, los trabajadores administrativos y de apoyo. Así, la estructura concreta y la cultura de la organización escolar determinarán si las personas son un gasto o un recurso.

El personal en la institución educativa

El personal directivo, docente y administrativo que trabaja en la institución educativa estatal, debe tener su situación laboral debidamente regularizada antes del inicio del año escolar. Los documentos base para la gestión de personal de la institución educativa, y que deben estar debidamente actualizados y aprobados por la UGEL, son: El cuadro de asignación de personal (CAP) y el presupuesto analítico de personal (PAP).

El director de la institución educativa estatal es responsable de que solo labore en la institución el personal que cuente con sus respectivas resoluciones, nombramiento, reasignación, encargatura o contrato. No se autorizará contratos si no hay presupuesto previsto para ello. La UGEL adoptarán las medidas pertinentes para el estricto cumplimiento de esta norma, pues no habrá posterior reconocimiento de pagos o contratación de personal docente o administrativo, cuyas plazas no estén consideradas en el presupuesto vigente.

Aspectos que hacen más empleables a los trabajadores

Tengamos en cuenta que la empleabilidad es la capacidad de agregar valor y desarrollar las competencias requeridas para encontrar o mantener un trabajo donde y cuando sea necesario. En ese contexto los aspectos que hacen más empleables a las personas son:

Tabla N° 02

Aspectos que hacen más empleables a los trabajadores.

ASPECTOS QUE HACEN MÁS EMPLEABLES A LOS TRABAJADORES	
<ul style="list-style-type: none">• Inteligencia emocional.• Adaptabilidad y flexibilidad.• Red de contactos.• Vivencias en el extranjero.• Cursos de capacitación.	<ul style="list-style-type: none">• Dominar un idioma.• Visión de su carrera.• Liderazgo.• Manejo de tecnologías de la información.• Marketing personal.

Fuente: Elaboración propia.

Técnicas para la selección de personal en una institución educativa

Son las siguientes: -Los test psicológicos: Son simulaciones de condiciones reales, que permite probar o demostrar habilidades reales y competencias, estudios de casos, sirven para detectar capacidad de análisis, evaluación de alternativas y presentación de soluciones. -Las entrevistas: deben ser vistas como una técnica de recoger información relevante sobre el candidato.

El objetivo de la entrevista es conocer a la persona, ahondar en el currículum y evaluar competencias profesionales, compatibilizar expectativas y ofertas, además de describir el puesto y la organización, las condiciones de trabajo, sueldos y beneficios. Entre los tipos de preguntas que se usan en una entrevista tenemos a las que son de información, aplicación, descripción y opinión. Entre los arreglos previos antes de la entrevista es tener claros los requisitos y condiciones, analizar previamente el currículum, preparar el ambiente físico y establecer el clima adecuado.

Las competencias específicas en una persona le permiten desarrollar un desempeño superior en un determinado trabajo, función, rol o situación. El objeto de la entrevista es detectar logros, competencias o razones objetivas para desestimar o sustentar una postulación.

Una inadecuada gestión en la selección de recursos humanos en una institución educativa puede originar las siguientes deficiencias: -Seleccionar a una persona no competente de acuerdo a las exigencias del perfil del cargo. -Contar con personal insatisfecho y que no identifica con los principios institucionales. -Rotar continuamente al personal.

(Alvarado Oyarce, 2005, p.85) manifiesta los requisitos mínimos para seleccionar personal administrativo en las instituciones educativas según su cargo:

-Secretaria: Título de secretariado ejecutivo, otorgado por un Instituto Superior Tecnológico o entidad autorizada de nivel superior, certificación de buena conducta, experiencia en labores de secretariado, capacitación en computación e informática.

-Oficinista: Estudios superiores no concluidos y/o instrucción secundaria completa, experiencia en labores variadas de oficina y certificados de buena conducta debidamente acreditado.

-Trabajador de servicios: Instrucción secundaria completa, experiencia en labores técnicas, carpintería, electricidad, gasfitería, albañilería.

-Auxiliar de biblioteca: Estudios superiores no concluidos y/o instrucción secundaria completa, conocimientos de computación, capacitación en el sistema de bibliotecas escolares, experiencia en labores auxiliares de bibliotecología.

-Auxiliar de laboratorio: Educación superior no concluida y/o instrucción secundaria completa, acreditar buena conducta con referencia laboral, experiencia en labores auxiliares de laboratorio.

La capacitación a los docentes

Debe ser un proceso consciente, deliberado, participativo y permanente, implementado por un sistema educativo. Permite mejorar el desempeño académico y los resultados de los programas educativos, estimular el auto-desarrollo pleno y un constante esfuerzo de renovación profesional entre los docentes, reforzar el espíritu de compromiso de los docentes con la sociedad y la comunidad en las cuáles se desenvuelve, el desarrollo de nuevos conocimientos en temas sobre psicopedagogía deja obsoleto al docente que no se actualiza.

El desarrollo científico, tecnológico y social aportan nuevos contenidos a enseñar, que deben ser conocidos por los docentes, surgen nuevas inquietudes tanto en los nuevos y como en los antiguos grupos de población del sistema educativo, lo cual obliga al docente a re-examinar su estilo y sus métodos de trabajo, metodologías y equipos de nuevo tipo incursionan en el quehacer educativo, sobre todo con la influencia de la tecnología en general y de las teorías modernas para manejar organizaciones educativas, esto obliga a los docentes a que adquieran habilidades nuevas, los docentes deben ser motores de cambio social. Para ello, necesitan involucrarse en un proceso permanente de autodesarrollo profesional, con un sentido de compromiso institucional y con la comunidad.

Los fines y las metas de la educación cambian en virtud de los cambios en la sociedad y del proyecto político vigente y legitimado. Esto genera necesidades de capacitación para que los docentes armonicen su actividad cotidiana, con lo que se acepta la orientación política institucional, regional y nacional.

En tal sentido, es importante que la capacitación de docentes se conciba con un enfoque capaz de generar un impacto beneficioso en la calidad de la enseñanza y en el desempeño de los estudiantes. Se debe procurar que la capacitación de docentes impartida se desarrolle simultáneamente con programas de incentivos, tales como mejor remuneración para quienes tengan éxito en la capacitación, becas para estudios de posgrado en universidades nacionales y extranjeras.

2.2.3.4. La gestión educativa según una perspectiva histórica

En la gestión de la educación las experiencias existentes destacan la importancia de la democracia como forma de gobierno y de la participación como estrategia administrativa. Asimismo, en la administración escolar y universitaria, como en la administración pública y empresarial, existe un consenso general sobre la importancia de la calidad de la gestión y de sus procesos y servicios. Sin embargo, no existe consenso sobre la naturaleza de la calidad y de sus estrategias de aplicación en distintas especialidades del quehacer humano. Estudios recientes y experiencias innovadoras en el campo de la educación insisten en la necesidad de que la escuela, al igual que la comunidad local, se debe autogobernar, conquistando mayores niveles de autonomía y descentralización administrativa.

Esta orientación política implica renovadas estrategias de participación ciudadana en la gestión de los sistemas de enseñanza y en la administración de las escuelas y universidades.

La evaluación de la experiencia educativa latinoamericana de las últimas décadas revela que todos necesitamos aprender, los unos de los otros, con la meta colectiva de concebir perspectivas intelectuales socialmente válidas y culturalmente relevantes que sirvan de guía para la investigación y la práctica en la administración de la educación.

Para incorporar y potenciar las mencionadas contribuciones y para superar las limitaciones, depurando sus aspectos políticamente alienantes y socialmente irrelevantes, la estrategia más efectiva es la participación ciudadana, concebida como derecho y deber de todos los integrantes de una comunidad democrática, sea ésta la escuela o la sociedad como un todo.

Nuevos desafíos en la gestión educativa: Democracia y calidad

La contribución es plantear algunos desafíos conceptuales y analíticos en el campo de la administración pública y la gestión educativa en el contexto del nuevo orden económico y político internacional. En ese sentido, están en debate algunos temas polémicos, como gestión educativa y desarrollo en un contexto de interdependencia internacional; formación humana sostenible y gerencia social; teoría crítica y participación ciudadana en la gestión de la educación; relevancia de la escuela y efectividad de la comunidad en el contexto de las

promesas y falacias de la descentralización administrativa; y gestión democrática para una educación de calidad para todos.

En el mundo de los negocios, el papel del cliente o consumidor ocupa un lugar central en la administración, debido a que él puede elegir entre diferentes servicios o productos. En el sector público, sin embargo, no hay clientes o consumidores, hay ciudadanos con deberes y derechos. Además, muchas veces la elección de los servicios en el sector público es difícil, cuando no imposible, por falta de opciones alternativas.

Es posible valorar la educación en términos políticos y académicos. La calidad política de la educación refleja su capacidad por alcanzar los fines y objetivos políticos y culturales de la sociedad. La calidad académica define el nivel de eficiencia y eficacia de los métodos y tecnologías utilizados en el proceso educativo. También es posible valorar la educación en términos individuales y en términos colectivos. La calidad individual define la contribución de la educación al desarrollo de la libertad subjetiva y del interés personal. La calidad colectiva mide la contribución de la educación a la promoción de la equidad social y del bien común.

(Schiefelbein, 1984, p.77) manifiesta: “La bibliografía pedagógica latinoamericana destaca el carácter central de la preocupación por la calidad de la educación, como lo demuestran, por ejemplo, las recientes revisiones especializadas de y los actuales esfuerzos de evaluación institucional”.

Algunos trabajos recientes revelan una orientación preocupada por la elaboración de estrategias que combinen calidad política, excelencia académica, eficiencia organizativa y democratización de la educación. En esa línea, la contribución de (Tedesco, 1987, p.55) está “centrada en la construcción de opciones educativas con elevados niveles de calidad para todos, procurando combinar la excelencia académica con la democratización del acceso a los conocimientos socialmente significativos”.

(Aguerrondo,1993, p.55) concentra: “su discusión en la intersección de los aspectos político-ideológicos y de las opciones técnico-pedagógicas en la evaluación de la calidad de los servicios educativos y de la gestión para la mejora de la calidad de la educación”.

(Frigerio, Poggi, y Tiramonti, 1992, p.55) manifiestan:

En su análisis del papel de la administración para mejorar la calidad de las prácticas educativas, un concepto comprensivo de calidad de la educación, definiéndola como la integración de la calidad de la organización institucional, de los recursos humanos y financieros, de la gestión de la enseñanza, de la propuesta curricular y didáctica, del proceso educativo y de sus resultados en términos de aprendizaje.

El concepto de calidad de educación para todos implica desarrollar un ambiente cualitativo de trabajo en las organizaciones educativas, mediante la institucionalización de conceptos y prácticas, tanto técnicas como administrativas, capaces de promover la formación humana sostenible y la calidad de vida de estudiantes, profesores y funcionarios técnico-administrativos.

En términos operativos, esos conceptos sugieren organizar las instituciones educativas y sus procesos administrativos y pedagógicos con racionalidad y pertinencia, para que puedan contribuir efectivamente a la construcción y distribución del conocimiento y a la prestación de otros servicios relevantes para la comunidad y la sociedad como un todo. En este contexto, la calidad del personal de las escuelas y universidades ocupa un lugar central, ya que la calidad de la actividad educativa se encuentra necesariamente relacionada con la calidad de los trabajadores de la educación.

2.2.3.5. Dimensiones de la gestión educativa según Frigerio, Poggi y Tiramonti

(Frigerio, Poggi y Tiramonti, 1992, p.10) señalan diversas dimensiones de la gestión educativa explicadas por diversos autores:

-Dimensión pedagógico-curricular

Se refiere a los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje. En el ámbito escolar considera, por una parte,

los significados, saberes y valores respecto de lo educativo y lo didáctico (cómo se entiende la enseñanza, como se concibe el aprendizaje, como se evalúa el desempeño de los alumnos). Asimismo, están las relaciones que establecen y los acuerdos a los que llegan el director y los docentes para adoptar el currículo del Ministerio de Educación.

Esto son, los planes y programas de estudio, la asignación de actividades y responsabilidades a los docentes, las maneras de planear y organizar la enseñanza, el uso del tiempo disponible para la enseñanza, la ubicación y el uso de los espacios de la escuela y las aulas para actividades de enseñanza aprendizaje, la utilización de materiales y recursos didácticos, la realización de acciones extracurriculares, los criterios para la evaluación y acreditación de los alumnos, el seguimiento y acompañamiento de las actividades de enseñanza entre docentes y por parte del director.

En el ámbito del trabajo docente, esta dimensión se refiere al conjunto de significados y prácticas pedagógicas de los docentes: El uso y dominio de planes y programas; el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas; los estilos de enseñanza, las formas de organizar y planear las actividades; las relaciones con los alumnos; las actividades, enfoques y criterios para evaluar el aprendizaje; la relación que se establece con los padres o tutores de los alumnos para acompañar su aprendizaje en el hogar; la formación y actualización de los docentes para fortalecer sus competencias didáctico-pedagógicas, entre muchas otras. En el ámbito del sistema educativo, se considera la relación que la escuela establece con otras escuelas de su localidad o zona escolar, con la supervisión escolar y la administración educativa, con los programas y proyectos de apoyo a la enseñanza, con propuestas de mejoramiento, con materiales educativos, capacitación, actualización o asesoría en lo técnico pedagógico.

-Dimensión organizativa

Se refiere, por una parte, a la forma de organizar el funcionamiento de la escuela, a las instancias de participación y la asignación de responsabilidades de los diferentes actores de la escuela: las comisiones docentes (actos cívicos, seguridad e higiene,

cooperativa o tienda escolar, guardias) y la vinculación con la Asociación de Padres de Familia. Por otra parte, se considera el conjunto de formas de relacionarse entre los miembros de la comunidad escolar y las normas explícitas e implícitas que regulan esa convivencia como, por ejemplo, el reglamento interno (cuando hay), las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a esa comunidad escolar.

-Dimensión administrativa

Alude al complejo de tareas que permiten o facilitan el funcionamiento regular de la escuela, basadas en una coordinación permanente de personas, tareas, tiempo y recursos materiales, También se incluye las formas de planeación de las actividades escolares; la administración de personal (desde el punto de vista laboral: asignación de funciones y responsabilidades; evaluación de su desempeño); la negociación, captación, manejo y control de los recursos económicos; la administración y uso del tiempo de las personas y de las jornadas escolares; la administración de los recursos materiales de la escuela para la enseñanza, para el mantenimiento y la conservación de los muebles e inmuebles; la seguridad e higiene de las personas y los bienes; la administración de la información de la escuela y de los alumnos(registro, control escolar y estadísticas). Por su naturaleza, esta dimensión se refiere también a los vínculos y relaciones que la escuela tiene con la supervisión escolar, con la articulación entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa y el funcionamiento cotidiano de la escuela.

Dimensión comunitaria y de participación social

Hace referencia al modo en el que la escuela (el director y los docentes) conoce y comprende las condiciones, necesidades y demandas de la comunidad de la que es parte, así como a la forma en la que se integra y participa de la cultura comunitaria. También alude a las relaciones de la escuela con el entorno social e institucional, considerando tanto la familia de los alumnos, los vecinos y organizaciones de la comunidad, así como a otras instituciones municipales, estatales y organizaciones civiles relacionadas con la educación.

2.2.3.6. Paradigma multidimensional de administración de la educación

Este paradigma determina significativamente la propia naturaleza de las interacciones que ocurren en el sistema educativo, tanto en sus escuelas y universidades. Utiliza indistintamente los significantes “administración” y “gestión”. Según (Sander, 2016) se atribuye similar significado:

- Dimensión Económica

La dimensión económica del sistema educativo abarca recursos financieros y materiales, estructuras, normas burocráticas y mecanismos de coordinación y comunicación. En esta dimensión, la administración programa y controla recursos, organiza estructuralmente la institución, fija papeles y cargos, divide el trabajo, determina cómo se debe realizar éste y establece normas de acción. El criterio definidor de la dimensión económica es la eficiencia en la utilización de los recursos e instrumentos tecnológicos, bajo el imperio de la lógica económica. Bajo esa lógica, los conceptos de eficiencia y racionalidad presiden las actividades organizacionales y administrativas en la educación, como la preparación y ejecución presupuestaria, la planificación y destinación de espacios físicos, la confección de horarios en función de la organización curricular, la contratación de personal, y la provisión de equipos y materiales tecnológicos. La administración será eficiente en la medida en que sea capaz de optimizar la captación y utilización de los recursos financieros y los instrumentos materiales y tecnológicos en el sistema educativo.

El estudio de la dimensión económica se fundamenta en la economía, la administración empresarial, organización y métodos, la contabilidad y la tecnología. Todas esas disciplinas, preocupadas fundamentalmente con la eficiencia y la productividad, sufren la influencia que preside la lógica racional y utilitaria del mundo de los negocios, razón por la cual estas observaciones se restringen básicamente a la economía que comanda las demás contribuciones disciplinarias correlativas.

Existe una amplia bibliografía sobre el contexto económico en que funciona el sistema educativo y sobre sus implicaciones para el estudio y el ejercicio de la administración de la educación. Tradicionalmente, la economía de la educación ha considerado el sistema educativo por la óptica económica, cuya lógica funcional a veces se ha transformado en paradigma modelador del proceso académico y de la propia vida humana. Fue en ese contexto que la administración de la educación incorporó muchos aspectos de la orientación económica de la administración para el desarrollo vigente en el sector público, en el que el planeamiento gubernamental ha sido particularmente enfatizado. Si bien es cierto que economistas de las más variadas orientaciones hayan teorizado sobre la educación como consumo, el énfasis atribuido a la "inversión en el ser humano" a partir de los años cincuenta, en muchos casos traduce una filosofía deformadora del valor integral de la educación y de la propia vida humana. En décadas recientes, se observa una redefinición del valor económico de la educación y un redimensionamiento de la planificación y la gestión educativa, a través de la incorporación de preocupaciones de naturaleza social y política en la educación. Esa redefinición se acentúa hoy día a la luz de las actuales condiciones económicas y tecnológicas internacionales, que requieren nuevas perspectivas educativas, basadas en una nueva relación entre educación, cambio tecnológico y desarrollo económico.

- Dimensión Pedagógica

La dimensión pedagógica de la administración de la educación se refiere al conjunto de principios, técnicas y escenarios educativos intrínsecamente comprometidos con el logro eficaz de los objetivos del sistema educativo. A través de los años, la dimensión pedagógica de la gestión educativa ha sufrido un proceso de atrofia frente al énfasis generalizado en considerar la educación en función del desarrollo económico y tecnológico. La predominancia del papel económico atribuido a la educación ha condicionado la orientación de la gestión educativa que, imbuida de la lógica económica, muchas veces pasó a ser considerada como un acto empresarial. Los defensores de la dimensión pedagógica no pretenden obviar la dimensión económica, ni la relación de la educación con el desarrollo tecnológico. Al contrario, la

preocupación de sus protagonistas es atribuir a la administración la responsabilidad de coordinar la creación y la utilización de contenidos, espacios, métodos y técnicas capaces de lograr eficazmente los fines y objetivos de la educación en sus esfuerzos para cumplir su papel económico, político y cultural en la sociedad. La dimensión pedagógica de la administración de la educación, en realidad, tiene relación con toda la organización y el funcionamiento del sistema educativo. Es esa la dimensión que define la especificidad de la gestión educativa. La dimensión pedagógica se relaciona estrechamente con todas las otras dimensiones de la gestión educativa, ofreciendo los elementos e instrumentos necesarios para la consecución eficaz de los objetivos de la educación. En ese sentido, el éxito de la gestión educativa se mide en términos de su eficacia para lograr los fines del sistema educativo y los objetivos de sus escuelas.

La pedagogía, como disciplina que define la naturaleza específica del proceso educativo y que materializa los valores culturales y los significados sociales en el sistema educativo, se apoya en otras disciplinas, tales como la psicología y la antropología. Finalmente, en la utilización de la tecnología educativa para las actividades de investigación y aprendizaje, la pedagogía recurre a la informática, la cibernética y a otras disciplinas tecnológicas.

- Dimensión Política

La dimensión política engloba las estrategias de acción organizada de los participantes del sistema educativo y de sus escuelas y universidades. La importancia de la dimensión política radica en las responsabilidades específicas del sistema educativo para con la sociedad. Asimismo, su importancia reside en el hecho de que el sistema educativo funciona en el contexto de las más variadas circunstancias de contingencia del medio ambiente. Esta importancia se acentúa a medida en que la evidencia viene a demostrar que los aspectos antropológicos y pedagógicos de la gestión educativa son influenciados por variables externas muy poderosas. De esa forma, si la administración de la educación no es capaz de direccionar adecuadamente la poderosa relación de los elementos intrínsecos de naturaleza humana y pedagógica con el medio ambiente, ella corre el riesgo de cerrar sobre sí misma al sistema educativo. En esta dimensión, la

administración de la educación busca la efectividad, un criterio esencialmente político, de acuerdo con el cual el sistema educativo debe atender a las necesidades y demandas sociales de la comunidad a que pertenece. En ese sentido, la administración será tanto más efectiva cuanto mayor sea su capacidad estratégica para atender a las necesidades sociales y demandas políticas de la comunidad en la que funciona el sistema educativo.

Los fundamentos para estudiar y comprender la dimensión política de la administración de la educación se encuentran en la ciencia política y la sociología política, además de las contribuciones del derecho administrativo, la administración pública y la antropología política y cultural. La percepción e interpretación del escenario político de la educación es de fundamental importancia para la gestión educativa.

En realidad, la legislación educativa y su jurisprudencia van a buscar subsidios en el campo del derecho administrativo, tanto en el aspecto doctrinario referente a la sistematización de leyes y principios jurídicos como en el aspecto puramente legal referente a la existencia de leyes que regulan la actividad educativa del Estado y de la sociedad como un todo.

-Dimensión Cultural

La dimensión cultural cubre los valores y las características filosóficas, antropológicas, biológicas, psicológicas y sociales de las personas que participan del sistema educativo y de la comunidad en la cual él funciona. Si bien la dimensión cultural contiene muchos matices y niveles, su característica básica es la visión de totalidad que le permite abarcar, comprensivamente, los más variados aspectos de la vida humana. A la luz de esa perspectiva global, le cabe a la administración de la educación coordinar la acción de las personas y grupos que participan directa e indirectamente en el proceso educativo de la comunidad, con vistas a la promoción de la calidad de vida humana colectiva. Por esa razón, la administración de la educación será pertinente y significativa para las personas y grupos que integran el sistema educativo y su comunidad más amplia en la medida en que sea capaz de reflejar sus creencias y

valores y sus orientaciones filosóficas y características sociales y políticas. En esa perspectiva, la relevancia cultural es el criterio básico de un paradigma de administración de la educación comprometido con la promoción del desarrollo humano y de la calidad de vida. Por lo tanto, la administración será relevante en la medida en que ofrezca las condiciones propicias para promover la calidad de vida humana en el sistema educativo.

Además de la antropología propiamente dicha, la filosofía y la antropología filosófica, la psicología y la antropología física, la sociología y la antropología social ofrecen bases teóricas para estudiar y comprender la dimensión cultural de la administración de la educación. La filosofía, como ciencia general de los principios, causas y valores humanos, y la antropología, como disciplina comprensiva que estudia la naturaleza del ser humano con sus características biológicas y culturales en una amplia perspectiva temporal y espacial, son fuentes perennes para la administración de la educación.

En el vasto campo de la psicología, es la psicología social la que asume especial importancia como disciplina que estudia al individuo y la situación social simultáneamente, mediante modelos que trabajan tanto con la complejidad del estímulo social como con las diferencias individuales. Los trabajos de psicología social sobre la capacidad y la creatividad del ser humano viviendo en comunidad y los esfuerzos científicos que procuran encontrar soluciones para los problemas personales y sociales existentes en el sistema educativo y en la sociedad como un todo son particularmente importantes para la administración de la educación. En realidad, la administración de la educación es un proceso dirigido por y para seres humanos que actúan e interactúan en el seno de un sistema educativo cada vez más complejo. En ese contexto, cabe a la administración el papel de establecer condiciones institucionales que permitan la plena realización del ser humano como sujeto de un proceso histórico de construcción y distribución del conocimiento.

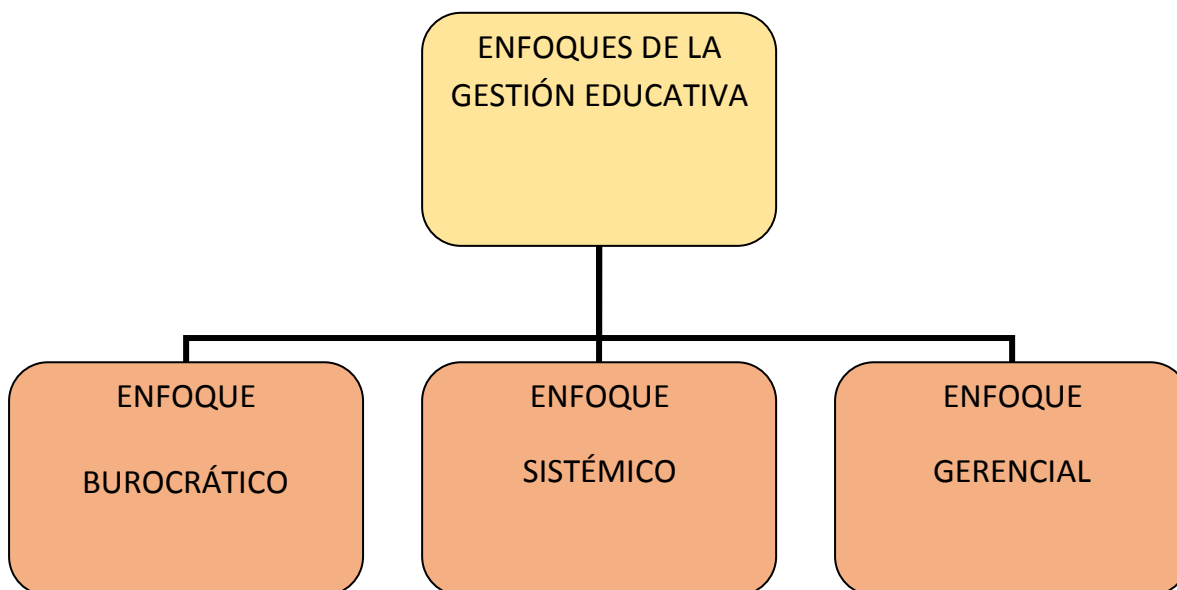
2.2.3.7. Enfoques de la gestión educativa según Otoniel Alvarado

De los seis enfoques que plantea (Alvarado, 2012, p.67) se ha considerado tres para la presente investigación:

La historia de la administración de la educación en América Latina se han desarrollado diferentes enfoques, entre estos podemos destacar tres: burocrático, sistémico y gerencial:

Figura N° 04

Enfoques de la gestión educativa.



Fuente: Elaboración propia.

-Enfoque burocrático

Marco conceptual

El concepto de burocracia, según el sociólogo alemán Max Weber, es una forma de organización humana basada en la racionalidad. Es decir, en la adecuación de los medios a los fines para garantizar la máxima eficiencia posible en el logro de los objetivos de dicha organización.

Este cuerpo teórico, adoptado con mayor énfasis en las entidades estatales que en las privadas, ha originado el denominado enfoque burocrático, cuyos objetivos continúan vigentes, dada su aplicabilidad teórica y práctica.

Para establecer las consecuencias de este enfoque en la gestión educativa consideramos necesario resumir algunos de sus fundamentos teóricos.

La burocracia como organización se consolida mediante normas escritas llegando incluso a su profusión papeleo o burocratismo. Se basa en la división sistemática del trabajo. Es decir, fija anticipadamente los mínimos detalles de cómo deben hacerse las tareas. Se establecen los cargos según el principio de jerarquía, determinándose con precisión las atribuciones de cada uno de sus integrantes. El manejo de las personas selección/ascenso se funda en la competencia y meritocracia. Se establecen reglas, normas técnicas y procedimientos.

La gestión educativa y el enfoque burocrático

Por ser la educación una de las necesidades básicas de la población que habita en un país determinado, constituye misión primordial de tal Estado satisfacer adecuadamente dicha necesidad. En este sentido, la gestión educativa tiene una fiel expresión en el contexto de la administración pública, entendida como el instrumento ejecutor de las decisiones políticas del gobierno. Ella, en representación del Estado, ejerce el poder político para realizar el bien común en beneficio y desarrollo de la sociedad.

Figura N° 05

Enfoque burocrático de la gestión educativa.



Fuente: (Alvarado, 1998, p.8.)

-Enfoque sistémico

Nociones teóricas sobre sistemas

Toda la acción educativa puede concebirse como un proceso mediante el cual los diversos elementos profesores, materiales, alumnos y currículo se organizan e integran para hacerlos interactuar armónica y coordinadamente en aras del logro de los objetivos educativos. Esta concepción teórica permite identificar la educación y su gestión como sistemas que se integran con una serie de elementos o factores, cuyas funciones y relaciones entre sí buscan el logro de propósitos específicos y definidos.

Para efectos de realizar un análisis descriptivo del Sistema Educativo Nacional, es imprescindible precisar algunos elementos conceptuales de un sistema en sí.

Sistema es el conjunto de elementos relacionados e interdependientes que actúan para alcanzar determinados propósitos, constituyendo un ente total concreto o abstracto. Por ejemplo, un colegio o una universidad tienen como elementos a los profesores, alumnos, administrativos; recursos físicos y financieros; currículos, etc., los que armónicamente permiten lograr los objetivos para los cuales existen.

Esta definición destaca dos ideas subyacentes: -Cualquier ente, fenómeno real o abstracto puede y debe ser visualizado como totalidad, en vez de una forma parcial o segmentada de sí mismo. Un sistema siempre está basado en la articulación de elementos. -De esta manera, es posible establecer, analizar y comprender mejor las interrelaciones entre sus elementos interactuantes e interdependientes.

Estas ideas permiten identificar otra categoría conceptual: el enfoque sistémico, entendido como una visión conceptual una abstracción o representación lógica de la operación total de una institución, fenómeno o proceso.

Elementos de un sistema educativo

(Alvarado, 1998, p.34) identifica los siguientes elementos en un sistema educativo:

Estructura: Es el ordenamiento físico o conceptual de los elementos que conforman el sistema. Entradas: Son los ingredientes que ingresan a los sistemas procedentes del ambiente, muchos de ellos se consumen o se incorporan en el producto. También se llama insumos. En el caso de la educación los insumos serían: el magisterio, la infraestructura, el currículo, las políticas, etc. Un insumo importante es el proyecto educativo. Proceso: Es el conjunto de acciones para transformar los insumos y dar como resultado los productos. Estos procesos pueden ser mentales como pensar y aprender. Salidas: Son el resultado del procedimiento o transformación de las entradas. Las salidas del sistema, al igual que las entradas, pueden adoptar la forma material personas o cosas o puede ser información. Así, en el caso de la educación, el producto principal estará constituido por el alumno egresado del grado o nivel debidamente

capacitado. Retroalimentación: Es la función de control y regulación del sistema, mediante el retorno de información que permite mantener, aumentar, modificar o cambiar las operaciones. Ambiente: Todo sistema se desenvuelve en un ambiente constituido por objetos y fenómenos ajenos a él con los que está en permanente acción, modificándolos o siendo modificados por ellos.

- Enfoque gerencial

Este enfoque está compuesto por cuatro elementos claves: El planeamiento educativo, la organización educativa, la dirección y el control educativo.

Planeamiento educativo

Es universalmente reconocido que toda institución, sobre todo las educativas, requieren de la planificación de actividades para lograr un desarrollo armónico y trascendente.

El reconocimiento de la planificación educativa surge como consecuencia de los siguientes factores: los fines asignados a la educación en el contexto del desarrollo nacional, la escasez de recursos del erario para ser asignados y la competencia de otros sectores que pugnan por más recursos públicos.

La planificación educativa es el proceso de ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos a desarrollar, asignando adecuadamente los recursos existentes para lograr los objetivos educacionales. Como proceso, metodológicamente, la planificación educativa comprende una serie de fases o etapas: política, diagnóstico, diseño del plan, ejecución, seguimiento y evaluación.

La planificación estratégica es un concepto clave en este enfoque. Se entiende como un proceso racional y como una actitud intencional para observar y proyectarse en el futuro deseable y no sólo posible de la institución. Sirve para mantener una concordancia permanente entre los propósitos y metas, las capacidades de organización y las oportunidades, que siempre son cambiantes. Esta planificación es a nivel macro. En la planificación a nivel micro se

distinguen dos tipos de planeamiento, el plan operativo institucional (POI anual) y el proyecto educativo institucional (PEI).

Organización educativa

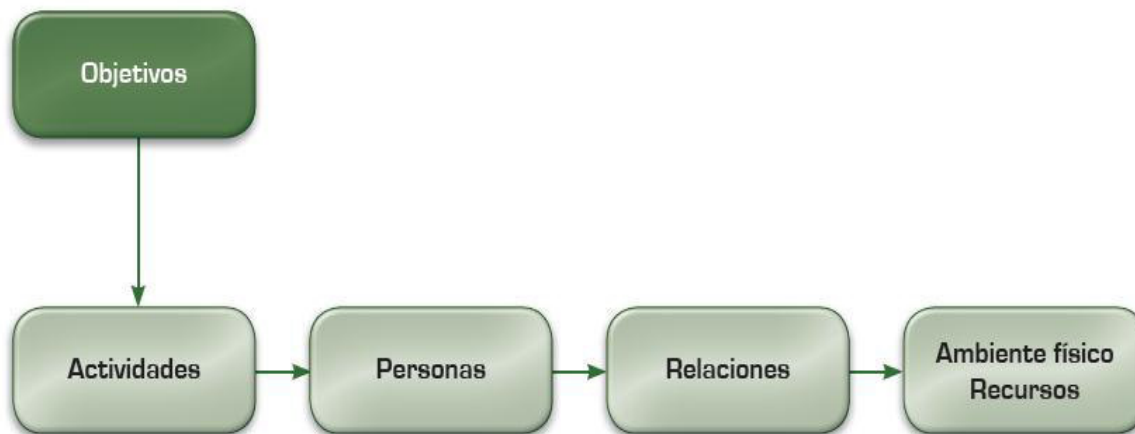
(Alvarado, 1998, p.36) manifiesta:

Una organización consiste en determinar las actividades necesarias para cualquier propósito, organizarlas en grupos y luego asignarlas a individuos. Por su parte señala que organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignando a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisar y coordinar, tanto en sentido horizontal como vertical, toda la estructura de la empresa. La organización se define como la determinación de las interrelaciones entre órganos o cargos definidos lógicamente a través de normas directrices o reglamentos de la organización, para el logro de sus objetivos.

A partir de estas definiciones, se puede advertir que las ideas fuerza que describen a la organización como función del proceso administrativo consisten en: La clasificación de actividades, asignar a personas para su ejecución, el uso de recursos, el logro de los objetivos. En otras palabras, la organización implica una interrelación conceptual de los siguientes elementos:

Figura N° 06

Enfoque gerencial de la gestión educativa.



Fuente: Alvarado (1998)

A partir de estos elementos, se pueden especificar las tareas que comprende el proceso metodológico para organizar, como: Enunciación de los objetivos, asignar el personal adecuado a cada grupo de actividades, según los requisitos y clasificaciones, asignar a cada grupo de personas un jefe con autoridad suficiente para ejercer el cargo, establecer canales de comunicación por donde fluyan las relaciones de autoridad, responsabilidad y coordinación, indispensables para dinamizar la organización, elaborar manuales, reglamentos de organización y funciones, así como otros instrumentos que regulen la organización.

Entre los principios que rigen la organización (Alvarado, 2002, p.72) señala:

Principios de la organización: -División del trabajo: Establece la necesidad de diferenciar y clasificar las actividades de acuerdo con el tipo de recursos y el avance de los conocimientos. Como ejemplo tenemos la docencia, administración, supervisión, investigación. -Límite de control: Según este principio, la organización debe diseñarse para que un jefe tenga una relación de control efectivo sobre un número determinado de subalternos. Autoridad: En toda organización debe haber autoridad. Es decir, potestad para mandar, dar órdenes y hacerse obedecer. Ejemplo son los directores, jefes de unidad o coordinadores de área. -Responsabilidad: La persona investida con

autoridad asume los riesgos de éxito y de fracaso que implican el ejercicio de esta. Jerárquico y gradual: Toda organización se estructura en niveles o escalones de jerarquía descendente, por donde fluyen las decisiones. Ejemplo: Ministerio - Dirección Regional - Dirección Distrital.

Reglamento interno: Es un documento ordenador. Contiene las obligaciones y derechos de los trabajadores o estamentos que integran la institución. Como tal, es un documento que sigue normas legales sobre la materia.

Orientación para la profesionalización

De acuerdo a este enfoque, esta función es la más estratégica para dinamizar el funcionamiento institucional. Se ejercita mediante la influencia personal sobre los subalternos docentes y no docentes. Dado que esta función pretende orientar o influir en el comportamiento de las personas, en ella se aplican con mayor precisión los aportes de las ciencias de la conducta.

La función directiva, a la par que implica la capacidad de conducir personas, implica también un don especial para ser reconocido y seguido por los subalternos. No es posible el acatamiento de las órdenes sino existe un mínimo de aceptación de quien las imparte.

Para el ejercicio de la función directiva es necesario contar con una serie de habilidades y cualidades. Algunas de ellas serían capacidad para tomar decisiones, habilidad para supervisar y controlar, habilidad de motivación, capacidad de liderazgo, carácter emprendedor, responsabilidad, imaginación, iniciativa e inteligencia, capacidad para expresarse con claridad, disposición para trabajar en forma intensa y en largas jornadas.

Toma de decisiones: Es una de las actividades que más caracteriza a todo directivo. Cotidianamente se toman decisiones de distinta complejidad, importancia y naturaleza. Tan trascendente y específica es esta actividad que los estudiosos de la administración la presentan como una escuela, orientando sus aportes al estudio, tanto en su dimensión lógica como en la psicológica.

La delegación: Es el acto por el cual se otorga la autoridad, el poder y la responsabilidad al subalterno en grado suficiente. Así este desempeñará funciones en representación de quien las delega. Aunque esta es una de las técnicas directivas más importantes, es la de menos entendimiento y muy poca aplicación.

Control educativo

El control como función administrativa consiste básicamente en la confrontación o comparación entre objetivos o planes fijados con los que realmente se han logrado o ejecutado. En otras palabras, el objetivo del control consiste en determinar las desviaciones, deficiencias, errores en el cumplimiento de los objetivos para retroalimentarse, rectificarlos oportunamente y evitar que vuelvan a ocurrir.

La educación, por encima de cualquier otra actividad estatal, requiere de diferentes mecanismos tendentes a un control para lograr la calidad educativa. Por control de la calidad educativa se entiende la acción de cautela y verificación sistemática del proceso educativo con el fin de que el producto educativo niños, jóvenes o adultos educados responda a las expectativas de la sociedad, satisfaciendo algunos estándares establecidos, en términos de nivel de conocimientos, dominio de habilidades, práctica de valores, actitudes positivas en relación a su persona, la familia, la comunidad en general.

Evaluación institucional: Desde una perspectiva estrictamente administrativa, esta se constituye en una técnica inherente al control para ofrecer información integral y confiable, con relación al funcionamiento y logro de resultados de una entidad educativa, con fines de diagnóstico y mejoramiento institucional. Se la concibe como un proceso para delinear y obtener información útil para la toma de decisiones, mediante la formulación de juicios de valor, acorde a los resultados de la comparación entre el objeto o sujeto a evaluar y el marco de referencia respectivo.

Para concluir este resumen de los tres enfoques de gestión más difundidos, podemos decir que se advierte una fuerte tendencia a la administración empresarial. En el enfoque burocrático prima la adecuación de los medios a los fines, lo que garantiza la máxima eficiencia posible en

el logro de los objetivos institucionales. En el enfoque sistémico, una institución educativa funciona como una fábrica, su ciclo de producción contempla los insumos, el proceso y el producto que sería el sujeto educado. Por último, el enfoque gerencial, que de hecho tiene mayor aceptación, plantea que la eficiencia y la eficacia en la gestión educativa están basadas en la planificación estratégica, la ingeniería organizacional, el rol de la dirección y el control educativo.

2.2.3.8. Dimensiones de la gestión educativa según el Ministerio de Educación

(Ministerio de Educación y Representación de la UNESCO en el Perú, 2011)

-Dimensión institucional

Comprende la sistematización y acciones en la estructura de la institución educativa conforme al estilo de funcionamiento, la estructura formal comprende los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios, la estructura informal comprende vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución.

Se debe promover y valorar las habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin que la institución se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible de acuerdo a los cambios del contexto social. Es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprendan de los principios y la visión que guíe a la institución en la conducción de la gestión.

-Dimensión pedagógica

Incluye el proceso de enseñanza – aprendizaje, la diversificación curricular, el programa curricular institucional, estrategias didácticas y metodológicas, evaluación de los aprendizajes, utilización de materiales y recursos didácticos.

Asimismo, comprende la labor docente, prácticas pedagógicas, dominio de planes, programas, manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, estilos de enseñanza, relación alumno- maestro y actualización docente en competencias.

-Dimensión administrativa

Se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza – aprendizaje.

Se debe accionar sobre la administración al personal, conservación de la documentación y bienes muebles e inmuebles, elaboración de presupuestos y financiamiento.

-Dimensión comunitaria

Esta dimensión hace referencia la forma como las instituciones se relacionan con su comunidad, debe saber entender su problemática, sus demandas, sus necesidades, establecer redes de apoyo.

Están sujetas las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipal, estatales, organizaciones civiles, eclesiales.

2.3. Definición conceptual de términos

-Clima organizacional

Percepción que comparten los miembros de la organización acerca de los fines y valores institucionales. Refleja el grado en que el personal de una escuela se compromete con sus objetivos y se identifica con la organización como un todo.

-Satisfacción laboral

La satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente a la organización, es la carga motivacional que desarrolla en su praxis educativa, los aspectos salariales, el ambiente laboral y la influencia de las relaciones interpersonales que tiene con sus colegas y directivos.

-Satisfacción extrínseca

“Actitud del trabajador frente a aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo”. (Pérez y Fidalgo, 2010, párr. 3)

-Satisfacción intrínseca

“Actitud del trabajador frente a aspectos relativos al reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc.” (Pérez y Fidalgo, 2010, párr. 3)

-Gestión

Considera la acción de las personas, ante sus responsabilidades de conducción, de planificación y de ejecución del plan estratégico, es un proceso de toma de decisiones en la práctica educativa orientado a conseguir el máximo beneficio.

-Gestión educativa

Es un conjunto articulado de conducción de una institución educativa enmarcada en un proceso de planeamiento estratégico institucional, estructura organizativa y cultura organizacional en el logro de objetivos de la Organización.

-Administración

Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

-Comunidad educativa

Es el conjunto de educandos, docentes, director, personal administrativo, padres y miembros de la comunidad que convergen en el centro educativo para el cumplimiento de los fines y objetivos institucionales, según el rol y las competencias de cada uno de ellos.

-Planificación educativa

Es el proceso de ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos de desarrollo, asignando los recursos existentes para lograr los objetivos y metas propuestas. Es el examen de una realidad económica o social en un periodo determinado y en un marco de referencia local, regional o nacional. Por ello, la primera etapa está constituida por la elaboración de planes de desarrollo a corto, mediano y largo plazo, previa determinación de la problemática por áreas y aspectos.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipificación de la investigación

El presente estudio ha sistematizado procedimientos correspondientes al método descriptivo correlacional. El propósito es conocer la intensidad y la dirección de la forma en que las variables estudiadas interactúan. Para ello se recogió la información necesaria en un solo momento siguiendo la estrategia del diseño transversal. De esta forma se podrá correlacionar la información proporcionada en las tres variables estudiadas por cada uno de los examinados. (Hernandez, Fernández y Baptista, 2006, p.102)

3.2. Operacionalización de variables

La percepción del clima organizacional corresponde a respuestas emitidas en una escala de diez grados por cada uno de los examinados. Las preguntas versan sobre el significado que para ellos tiene cada una de las nueve dimensiones del clima organizacional propuestas por Litwin y Stringer.

Satisfacción Laboral es la respuesta en una escala de seis grados por cada uno de los examinados. Se opina, en base a la forma expresada, sobre cómo se sienten con su trabajo y con las condiciones del entorno laboral propuestas por Warr, Cook y Wall desde la Teoría de Herzberg F.

Percepción de la gestión educativa es la respuesta en una escala de seis grados por cada uno de los examinados. Esto versa sobre la forma como perciben los procedimientos, planeamiento, organización educativa, la orientación para la profesionalización y el control pedagógico-curricular, administrativo y de participación social.

Tabla N° 03

Operacionalización de la variable percepción de la gestión educativa.

Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala e índice
Percepción de la Gestión educativa	Es el conjunto de acciones realizadas por los actores de una institución educativa, con roles definidos, que interactúan de manera organizada, usando determinados recursos, para el logro de metas comunes.	Planeamiento	-Procesos y ejecución.	1,2,3,4,	-Definitivamente en desacuerdo = 1
			-Supervisión.	5,6,7,8,	
			-Puntualidad y asistencia.	9,10	
			-Recursos.		
		Organización educativa	-Coordinación.	11,12,13,	-Muy en desacuerdo = 2
			-Funciones claras.	14,15,16,	
			-Capacitación.	17,18,19,	
			-Programas asistenciales.	20	
		Orientación para la profesionalización	-Especialización curricular.	21,22,23,	-Desacuerdo = 3
			-Asesoramiento y monitoreo.	24,25,26,	
			-Becas.	27,28,29	
			-Actualización hoja de vida.		
Control	-Registro de incidencias.	30,31,32,	-De acuerdo = 4		
	-Evaluación de avances.	33, 34,35,			
	-Cumplimiento de objetivos.	36,37,38			
	-Cumplimiento de planes.				
					-Muy de acuerdo = 5
					-Definitivamente de acuerdo = 6

Fuente: Elaboración propia.

Instituciones educativas de nivel secundario corresponde a organizaciones reconocidas por el Ministerio de Educación del Perú, autorizadas para impartir instrucción en el nivel secundario. Consta de cinco grados y en su organigrama el docente es el personal fundamental para el cumplimiento instruccional.

3.3. Estrategia para la prueba de hipótesis.

Para verificar la relación significativa entre las variables estudiadas se comprobará estadísticamente. Se utilizará la ecuación t para coeficientes de correlación, a un mínimo de error alfa del 0.05, para pruebas bilaterales. Se aceptará la hipótesis alterna siempre que el valor de t obtenida resulte igual o mayor al valor de t leída o teórica. Por tanto, trabajaremos con el error tipo I, que es el riesgo que corremos de rechazar la hipótesis nula cuando en realidad es cierta. Se expresa H_1 y se acepta siempre que $t_{obt} \geq t'$.

3.4. Población y muestra

La población está determinada por el personal de las instituciones educativas estatales de nivel secundario del distrito de Huaral, que hacen un total de 492 y se distribuyen en doce instituciones educativas estatales que a continuación se presenta.

Tabla N° 04

Distribución poblacional del personal de instituciones estatales de secundaria del distrito de Huaral.

	Instituciones Educativas	Zona	Docentes	Administrativos	Total
1	I.E. Nuestra Señora del Carmen	Urbana	124	15	139
2	I.E. Andrés de los Reyes	Urbana	99	16	115
3	I.E. N° 20407 Los Naturales	Urbana	76	12	88
4	I.E. N° 20826 San Juan Bautista	Urbana	16	3	19
5	I.E. N° 20845 Mariano Melgar	Urbano Marginal	21	4	25
6	I.E.T. N° 100	Rural	18	6	24
7	I.E. N° 21559 Antonio Graña Elizalde	Rural	11	04	15
8	I.E. N° 20396 Antonio Arellano Buitrón	Rural	9	-	09
9	I.E. N° 21562 Oscar Berckemeyer Pazos	Rural	10	2	12
10	I.E.P. N° 20399 La Esperanza	Rural	12	2	14
11	I.E.P. N° 20793 Libertador Don José de San Martín	Rural	18	2	20
12	I.E. N° 21557 Inmaculada Concepción	Rural	10	2	12
TOTAL			435	69	492

Fuente: UGEL N°10- Huaral.

Explicación:

De la distribución poblacional de las 12 instituciones educativas estatales 4 son de zonas urbanas, 7 de zonas rurales y 1 de urbano marginal.

Interpretación:

Según los datos proporcionados por la Unidad de Gestión Educativa la población hace un total de 492 individuos entre docentes y administrativos.

Tabla N° 05

Distribución de la población estudiada del personal de instituciones estatales de secundaria del distrito de Huaral.

	Instituciones Educativas	Zona	Docentes	Administrativos	Total
1	I.E. Nuestra Señora del Carmen	Urbana	52	10	62
2	I.E. Andrés de los Reyes	Urbana	68	15	83
3	I.E. N° 20407 Los Naturales	Urbana	44	12	56
4	I.E. N° 20826 San Juan Bautista	Urbana	16	3	19
5	I.E. N° 20845 Mariano Melgar	Urbano Marginal	21	4	25
6	I.E.T. N° 100	Rural	15	2	17
7	I.E. N° 21559 Antonio Graña Elizalde	Rural	11	4	15
8	I.E. N° 20396 Antonio Arellano Buitrón	Rural	9	-	09
9	I.E. N° 21562 Oscar Berckemeyer Pazos	Rural	08	01	09
10	I.E. N° 20399 La Esperanza	Rural	07	03	10
11	I.E. N° 20793 Libertador Don José de San Martín	Rural	18	02	20
12	I.E. N° 21557 Inmaculada Concepción	Rural	08	02	10
TOTAL			277	58	335

Fuente: Elaboración propia.

Explicación: De la población estudiada, fueron encuestados 277 docentes y 58 administrativos que hacen un total de 335 encuestados.

Interpretación: Para la muestra, dado que el tamaño poblacional es relativamente pequeña, no se ha considerado utilizar un muestreo probabilístico sino otro tipo censo. Sin embargo, limitaciones emergentes redujeron el tamaño poblacional a un total de 335 examinados, debido a la inasistencia en el momento del examen o porque no quisieron participar.

3.5. Instrumentos de recolección de datos.

Se seleccionó dos cuestionarios válidos y confiables, comprobados en estudios nacionales para organizaciones y el tercer cuestionario sobre percepción de la gestión educativa se elaboró expresamente para el presente estudio. Las fichas técnicas se reproducen a continuación:

Título: Cuestionario de percepción del clima organizacional.

Autor: Litwin y Stringer.

Objetivo: Medir el clima organizacional percibido en trabajadores de instituciones, de servicios, producción y comercialización.

Estructura: Está constituido por nueve dimensiones, que permite responder, de forma sencilla y eficaz, la forma como se está percibiendo a la organización. Las dimensiones son las siguientes:

-Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

-Responsabilidad (Empowerment)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha. Es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

-Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

-Desafío

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

-Relaciones

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

-Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

-Estándares

Un estándar establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad

-Conflictos

El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

-Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización, que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Confiabilidad:

El índice de error de medición del cuestionario fue por el método de la consistencia interna. Se utilizó la fórmula K20 de Kuder-Richardson usada por Lecaros en su tesis de Maestría con mención en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos en la Escuela de Postgrado de la Universidad Ricardo Palma encontrando un coeficiente de 0.92 muy alta.

Tabla N° 06

Confiabilidad por consistencia interna del cuestionario del clima organizacional en la muestra del personal de Huaral.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.893	.893	9

Fuente: Elaboración propia.

Explicación: Se obtuvo un coeficiente de 0.89 en la confiabilidad del cuestionario del clima organizacional.

Interpretación: Como se observa en la tabla en el estudio, se revisó el coeficiente de confiabilidad con el procedimiento Alfa de Cronbach. Se encontró un coeficiente de 0.89, que confirma que el cuestionario utilizado es confiable.

Tabla N° 07

Estadísticos de total-elemento del cuestionario de clima organizacional con la muestra del personal de Huaral.

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Estructura	5.8478	2.4009	.549	.348	.888
Responsabilidad	7.1582	2.5750	.517	.348	.891
Recompensa	5.7194	2.5791	.528	.322	.891
Desafío	6.9970	2.6053	.608	.427	.884
Relaciones	6.0896	2.5824	.737	.594	.874
Cooperación	6.0627	2.5558	.762	.664	.872
Estándares	6.3224	2.4416	.752	.630	.873
Conflictos	6.5940	2.4031	.732	.589	.874
Identidad	6.0328	2.4694	.688	.545	.878

Fuente: Elaboración propia.

Explicación: Se realizó el estadístico de las dimensiones del clima organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

Interpretación: Como se aprecia, el análisis de dimensiones indica que las nueve contribuyen de forma determinante en el resultado total.

Validez

Fue por el método de análisis de constructo, por la que se esperó que los examinados comprendidos dentro del cuartil tres difieran significativamente de los examinados comprendidos en el cuartil uno mediante la discriminación de los ítems. Para lo cual se contrastó las medias aritméticas del grupo alto y bajo mediante la prueba t., cuyos resultados se reproducen en la siguiente tabla obtenida por Lecaros, 2006.

Tabla N° 08

Análisis de validez por el método de constructo, mediante la discriminación de las respuestas entre el grupo alto y bajo en las dimensiones de clima organizacional de Litwin y Stringer.

Ítem Escala	Media Grupo Alto	Varianza Grupo Alto	Media Grupo Bajo	Varianza Grupo Bajo	Diferencia de medias	Error estándar	t
1	7.57	6.95	3.00	2.67	4.57	0.44	10.32**
2	5.86	13.14	2.29	1.24	3.57	0.54	6.59**
3	6.29	10.57	1.57	0.62	4.71	0.48	9.86**
4	4.86	9.81	1.14	0.14	3.71	0.45	8.24**
5	5.43	5.29	1.71	1.24	3.71	0.36	10.18**
6	6.00	1.67	1.29	0.24	4.71	0.20	23.91**
7	5.71	4.57	1.29	0.24	4.43	0.31	14.14**
8	6.29	10.57	1.57	0.64	4.71	0.47	10.02**
9	4.86	9.81	1.14	0.17	3.71	0.43	8.63**
Total	41.71	100.24	12.29	11.24	29.43	1.51	19.51**

Fuente: Elaboración propia.

(**) $p < 0.01$

Explicación: En la tabla de validez por constructo la media grupo alto alcanza 41.71 y la media grupo bajo alcanza 12.29.

Interpretación: Como se puede ver, todos los ítems presentan diferencias significativas aún para el 0.01 de margen de error, siendo mayor las medias aritméticas en el grupo alto. Esto indica que efectivamente los ítems cumplen su función discriminativa.

Tabla N° 09

Matriz de correlaciones inter-dimensiones y dimensión test total del cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer obtenido con la muestra del personal de Huaral.

	i1	i2	i3	i4	i5	i6	i7	i8	i9	Total
i1	1.00									
i2	0.41**	1.00								
i3	0.35**	0.33*	1.00							
i4	0.30*	0.48**	0.43**	1.00						
i5	0.42**	0.38**	0.44**	0.51**	1.00					
i6	0.41**	0.39**	0.42**	0.52**	0.72**	1.00				
i7	0.47**	0.38**	0.49**	0.44**	0.63**	0.72**	1.00			
i8	0.46**	0.44**	0.36**	0.47**	0.61**	0.64**	0.65**	1.00		
i9	0.47**	0.30*	0.36**	0.46**	0.59**	0.61**	0.61**	0.65**	1.00	
Total	0.55**	0.52**	0.53**	0.61**	0.74**	0.76**	0.75**	0.73**	0.69**	1.00

Fuente: Elaboración propia.

(*) $p < 0.05$

(**) $p < 0.01$

Explicación: En la presente tesis se ha revisado la validez de constructo mediante el coeficiente inter dimensiones y dimensión total, y como puede verse en la tabla los coeficientes son mayores de 0,30.

Interpretación: Se observa en la tabla del cuestionario de clima organizacional que los coeficientes son mayores de 0,30 que resultan significativos aún para el 0.01 que nos dice que cada una de las dimensiones es parte integral del todo evaluado que en el presente caso es el clima organizacional.

Calificación e interpretación:

Para obtener el puntaje escalar se sumó los valores que corresponden a cada respuesta del ítem. El puntaje de cada dimensión corresponde al puntaje dado por el examinado en una escala polarizada de diez grados.

La interpretación tanto de cada escala como del puntaje total se efectúa convirtiendo el puntaje directo de cada tipo mediante la tabla que a continuación se reproduce.

Tabla N° 10

Conversión de puntajes directos a puntuación de cada tipo para cada dimensión del clima organizacional y clima total.

Puntaje de cada tipo	Categoría	Puntaje directo para cada dimensión	Puntaje directo para la escala total	Puntaje de cada tipo
10	Muy positiva	10	86 a más	10
8-9	Positiva	8 a 9	69 a 85	8-9
6-7	Tendencia positiva	6 a 7	51 a 68	6-7
4-5	Tendencia negativa	4 a 5	33 a 50	4-5
2-3	Negativa	2 a 3	16 a 32	2-3
1	Muy negativa	1	15 o menos	1

Fuente: Elaboración propia.

Explicación: En la tabla de conversión el puntaje 10 es muy positiva con el puntaje más alto 86 a más y el puntaje 1 es muy negativa con un puntaje 15 o menos.

Interpretación: Se muestra los puntajes correspondientes a cada categoría para el clima organizacional.

Título: Cuestionario de Satisfacción laboral. "Overall Job Satisfacción"

Autores: Warr, Cook y Wall.

Objetivo: Medir la Satisfacción laboral y su factor extrínseco e intrínseco desde la Teoría de Herzberg, F.

Su estructura está constituida por 16 ítems. Los impares, empezando por el número uno hasta el número quince, mide satisfacción extrínseca. Los pares, del número 2 hasta el ítem 16, miden satisfacción intrínseca.

Confiabilidad:

Los autores utilizaron el método de la consistencia interna encontrando:

Tabla N° 11

Satisfacción laboral.

Satisfacción general	Media	70,53
	Desviación típica	15,42
	Coefficiente alpha	entre 0,85 y 0,88

Satisfacción intrínseca	Media	32,74
	Desviación típica	7,69
	Coefficiente alpha	entre 0,79 y 0,85

Satisfacción extrínseca	Media	38,22
	Desviación típica	7,81
	Coefficiente alpha	entre 0,74 y 0,78

Fuente: (Boluarte, 2014).

Explicación: El coeficiente alpha en satisfacción general es de 0,85, en satisfacción intrínseca es 0,79 y satisfacción extrínseca es 0,74.

Interpretación: Como se observa los coeficientes indican que el cuestionario es fiable.

Tabla N° 12

Confiabilidad por consistencia interna del cuestionario de satisfacción laboral obtenido con la muestra del personal de Huaral.

	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
Satisfacción extrínseca	0.75	0.76	8
Satisfacción intrínseca	0.74	0.75	8
Satisfacción laboral	0.87	0.88	16

Fuente: Elaboración propia.

Explicación: La satisfacción laboral es de 0.87 y 0.88 en alfa de cronbach en un total de 16 elementos del cuestionario de satisfacción laboral obtenido por la muestra del personal de Huaral.

Interpretación: En la tabla se revisó también por el procedimiento de consistencia interna encontrando resultados similares que nos muestra que se puede utilizar el cuestionario y obtener datos fiables.

Tabla N° 13

Estadísticos por elemento y con el total del cuestionario de satisfacción laboral obtenido con la muestra del personal de Huaral.

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
ie1	63.603	115.587	0.423	0.294	0.863
iin2	62.755	117.096	0.534	0.369	0.857
ie3	62.946	118.829	0.476	0.306	0.860
iin4	63.191	112.245	0.556	0.414	0.856
ie5	63.188	112.039	0.617	0.525	0.853
iin6	62.546	117.530	0.609	0.511	0.855
ie7	64.749	117.799	0.348	0.245	0.867
iin8	62.755	117.024	0.514	0.347	0.858
ie9	63.093	115.557	0.595	0.401	0.855
iin10	63.657	112.358	0.497	0.318	0.859
ie11	63.504	110.862	0.610	0.526	0.853
iin12	63.522	113.951	0.602	0.509	0.854
ie13	62.866	117.656	0.436	0.264	0.861
iin14	62.537	120.166	0.501	0.448	0.859
ie15	63.809	115.844	0.375	0.236	0.866
iin16	62.457	120.297	0.490	0.448	0.860

Fuente: Elaboración propia.

Explicación: El alfa de cronbach del ítem 1 es de 0.86 y el ítem 16 es de 0.86 La correlación en el ítem 16 es de 0.49.

Interpretación. La tabla muestra cuanto sube la confiabilidad si se retira cada uno de los ítems, se muestra que las correlaciones son todas buenas para cada ítem entonces se continúa con el test.

Validez

Los autores revisaron la validez concurrente para lo cual correlacionaron los resultados del cuestionario con otras variables. Se encontraron correlaciones significativas entre la escala de satisfacción y diferentes aspectos psicosociales del trabajo medidos según el método de evaluación de factores psicosociales. Este método estudia siete factores psicosociales del entorno laboral, asignando una mayor puntuación cuanto peor o más nociva es su situación.

Tabla N° 14

Correlaciones entre la escala de satisfacción y factores psicosociales del trabajo.

	Satisfacción general	Satisfacción intrínseca	Satisfacción extrínseca
Supervisión-Participación	-0.64***	-0.61***	-0.51***
Definición de rol	-0.51***	-0.44***	-0.46***
Relaciones personales	-0.44***	-0.35***	-0.42***
Contenido del Trabajo	-0.38***	-0.43***	-0.19***
Interés por el trabajo	-0.27***	-0.25***	-0.23***
Autonomía temporal	-0.21***	-0.21***	-0.19***
Carga mental	-0.17***	-0.10*	-0.20***

Fuente: (Boluarte, 2014).

* ($p < 0,05$); *** ($p < 0,001$)

Explicación: La tabla muestra la validez que encontraron los autores en su prueba que es muy significativo pero en negativo.

Interpretación: A mayor satisfacción general hay menor supervisión- participación, a mayor satisfacción general hay menor definición de rol. Se muestra una correlación inversa.

Tabla N°15

Matriz de correlaciones inter dimensiones y test total del cuestionario de satisfacción laboral obtenido con la muestra del personal de Huaral.

	ie1	iin2	ie3	iin4	ie5	iin6	ie7	iin8	ie9	iin10	ie11	iin12	ie13	iin14	ie15	iin16	total
ie1	1.00																
iin2	0.36	1.00															
ie3	0.17	0.33	1.00														
iin4	0.32	0.35	0.37	1.00													
ie5	0.31	0.33	0.36	0.52	1.00												
iin6	0.33	0.45	0.42	0.31	0.43	1.00											
ie7	0.27	0.16	0.13	0.19	0.16	0.08	1.00										
iin8	0.19	0.40	0.25	0.32	0.33	0.47	0.19	1.00									
ie9	0.28	0.33	0.42	0.35	0.48	0.41	0.26	0.30	1.00								
iin10	0.25	0.27	0.23	0.34	0.31	0.31	0.36	0.30	0.32	1.00							
ie11	0.39	0.30	0.27	0.47	0.59	0.33	0.23	0.28	0.42	0.34	1.00						
iin12	0.28	0.26	0.29	0.50	0.58	0.35	0.23	0.29	0.43	0.34	0.63	1.00					
ie13	0.11	0.31	0.26	0.23	0.27	0.37	0.20	0.32	0.32	0.22	0.23	0.23	1.00				
iin14	0.25	0.43	0.31	0.25	0.27	0.49	0.14	0.39	0.38	0.14	0.29	0.27	0.40	1.00			
ie15	0.09	0.16	0.22	0.14	0.24	0.26	0.28	0.23	0.27	0.35	0.22	0.25	0.24	0.13	1.00		
iin16	0.20	0.42	0.29	0.20	0.21	0.52	0.10	0.44	0.28	0.22	0.27	0.27	0.34	0.55	0.27	1.00	
Total	0.42	0.53	0.48	0.56	0.62	0.61	0.35	0.51	0.60	0.50	0.61	0.60	0.44	0.50	0.37	0.49	1.00

Fuente: Elaboración propia.

Explicación: En la tabla de matriz de correlaciones se presenta al test consigo mismo.

Interpretación: Todas las correlaciones son buenas para el cuestionario de satisfacción general.

Calificación, Normas e Interpretación

Las respuestas de los examinados se suman y se dividen entre ocho para el factor extrínseco e intrínseco y para el general entre dieciséis, luego los puntajes promedio se ubican en la siguiente tabla escalar de seis grados.

Tabla N° 16

Conversión de puntajes promedio a grados y categoría evaluativa de la satisfacción laboral.

Categoría	Grado	Puntaje promedio
Satisfacción muy buena	6	5.56 hasta 6.00
Satisfacción buena	5	4.55 hasta 5.55
Satisfacción tendencia a buena	4	3.56 hasta 4.55
Satisfacción tendencia a mala	3	2.56 hasta 3.55
Satisfacción mala	2	1.56 hasta 2.55
Satisfacción muy mala	1	1 hasta 1.55

Fuente: Elaboración propia.

Explicación: Se muestra la conversión de puntaje promedio de 5.56 hasta 6.00 a la categoría satisfacción muy buena, grado 6.

Interpretación: Se muestra los puntajes correspondientes a cada categoría para satisfacción general.

Título: Cuestionario de percepción de la gestión educativa

Autor: Ascarza, Kathy

Objetivo: Medir la percepción de la gestión educativa en el personal de Huaral.

Estructura: Está constituida por cuatro dimensiones, que se refieren a las principales áreas orgánicas administrativas donde se aplican medidas de administración, implementación, supervisión. Corresponden a la dimensión de planeamiento diez ítems (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10). La dimensión Organización educativa está constituida también por 10 ítems (11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20). La dimensión Orientación para la profesionalización está constituida por nueve ítems (21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29). Por último, la dimensión control está formada también por nueve ítems (30, 31, 32, 33, 34,35, 36, 37, 38).

Confiabilidad

En el grado de error de medición se utilizó el método de la consistencia interna con la fórmula Alfa de Cronbach. Se encontró para el cuestionario total un coeficiente de 0.91, siendo los más altos planeamiento y organización educativa. Se puede observar que no son buenos factores de análisis; la dimensión orientación para la profesionalización y control. Ambas son fuente de percepciones poco uniformes. Sin embargo, no la hemos sacado del estudio porque a pesar de la baja confiabilidad no afecta al coeficiente global.

Tabla N° 17

Coefficientes de confiabilidad del cuestionario de percepción de la gestión educativa.

	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
Planeamiento	0.84	0.841	10
Organización educativa	0.884	0.885	10
Orientación para la profesionalización	0.553	0.553	9
Control	0.53	0.53	9
Percepción general	0.908	0.908	38

Fuente: Elaboración propia.

Explicación: El alfa de cronbach en planeamiento es de 0.84, en organización educativa es de 0.884, en la orientación para la profesionalización es de 0.553, en control es de 0.53 y percepción general es de 0.908.

Interpretación: A pesar que son de baja confiabilidad la orientación para la profesionalización con 0.553 y control con 0.53 no afecta el coeficiente global.

Tabla N° 18

Estadísticos total-elemento del cuestionario de percepción de la gestión educativa.

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
ip1	139.5403	421.638	.550	.488	.904
ip2	139.2060	424.889	.516	.598	.905
ip3	139.1015	426.445	.509	.588	.905
ip4	139.1045	422.046	.541	.461	.904
ip5	139.6925	423.633	.494	.565	.905
ip6	139.5791	419.598	.598	.631	.904
ip7	139.2537	419.573	.601	.555	.904
ip8	139.5582	423.217	.532	.443	.905
ip9	139.2269	428.930	.431	.325	.906
ip10	139.5761	423.910	.520	.467	.905
io11	139.0925	428.767	.495	.443	.905
io12	139.8358	420.251	.570	.600	.904
io13	139.3045	422.015	.643	.629	.903
io14	139.5522	423.362	.590	.583	.904
io15	139.1731	421.108	.611	.620	.904
io16	139.7791	419.981	.625	.558	.903
io17	139.3582	422.290	.608	.587	.904
io18	139.1164	423.666	.636	.593	.904
io19	139.1463	424.323	.592	.665	.904
io20	139.2119	420.712	.662	.710	.903
iop21	139.5791	418.448	.668	.598	.903
iop22	140.0716	421.624	.589	.607	.904
iop23	139.5493	458.697	-.169	.268	.913
iop24	139.7493	421.087	.601	.646	.904
iop25	139.5493	421.685	.637	.576	.903
iop26	139.4687	453.459	-.056	.342	.913
iop27	139.7761	430.066	.460	.426	.906
iop28	139.7433	427.191	.526	.509	.905
iop29	139.2448	438.161	.269	.578	.908
ic30	139.2418	438.124	.265	.601	.908
ic31	139.2776	443.285	.164	.528	.909
ic32	139.7075	433.890	.376	.446	.907
ic33	139.4119	442.956	.141	.471	.910
ic34	139.6806	433.751	.308	.412	.908
ic35	139.7970	443.294	.142	.424	.910
ic36	139.6955	458.344	-.161	.421	.913
ic37	139.4597	452.800	-.043	.505	.912
ic38	139.5343	428.064	.496	.505	.905

Fuente: Elaboración propia.

Explicación: En la tabla se aprecian los estadísticos del cuestionario de percepción de la gestión educativa. El alfa de cronbach del ítem 1 es de 0.904 y el ítem 38 es de 0.905.

Interpretación: La tabla muestra cuanto sube la confiabilidad si se retira cada uno de los ítems en el cuestionario de percepción de la gestión educativa.

Validez

La validez del cuestionario se muestra por el método de constructo mediante el cual sí las dimensiones consideradas son parte del mismo factor medido, entonces debemos encontrar correlaciones significativas entre las dimensiones y el test total, hecho que se observa en la siguiente matriz de correlaciones.

Tabla N° 19

Correlaciones inter dimensiones y test total del cuestionario de la percepción de la gestión educativa.

		Planeamiento	Organización educativa	Orientación para la profesionalización	Control	Percepción general
Planeamiento	R de Pearson	1.00				
	Sig. (bilateral)					
	N	335.00				
Organización educativa	R de Pearson	0.80	1.00			
	Sig. (bilateral)	0.00				
	N	335.00	335.00			
Orientación para la profesionalización	R de Pearson	0.62	0.70	1.00		
	Sig. (bilateral)	0.00	0.00			
	N	335.00	335.00	335.00		
Control	R de Pearson	0.25	0.26	0.42	1.00	
	Sig. (bilateral)	0.00	0.00	0.00		
	N	335.00	335.00	335.00	335.00	
P. general	R de Pearson	0.88	0.91	0.84	0.52	1.00
	Sig. (bilateral)	0.00	0.00	0.00	0.00	
	N	335.00	335.00	335.00	335.00	335.00

Fuente: Elaboración propia.

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

Explicación: En la tabla de matriz de correlaciones se presenta al test consigo mismo.

Interpretación: Todas las correlaciones son buenas para el cuestionario de percepción de la gestión educativa. Planeamiento con el total tiene una correlación de 0.88 que es muy significativa, esto es a nivel de significación.

Calificación, Normas e Interpretación

La calificación de las dimensiones planeamiento y organización educativa más los ítems 21, 22, 24, 25, 27,28, 32, 34 y 38, corresponden al grado de respuesta 1 para definitivamente en desacuerdo y seis para definitivamente de acuerdo. En el caso de los ítems 23, 26, 29, 30, 31, 33, 35, 36 y 37 se invierten el resultado de la calificación porque son ítems con dirección negativa, de conformidad con la técnica de elaboración de cuestionarios tipo Likert.

Tabla N° 20

Conversión de puntajes promedio a grados y categorías evaluativas de la percepción de la gestión educativa.

Categoría	Grado	Puntuación promedio				
		Planeamiento	Organización educativa	Orientación para la profesionalización	Control	Total
Muy Buena	6	5.56 hasta 6.00	5.56 hasta 6.00	5.56 hasta 6.00	5.56 hasta 6.00	5.56 hasta 6.00
Buena	5	4.55 hasta 5.55	4.55 hasta 5.55	4.55 hasta 5.55	4.55 hasta 5.55	4.55 hasta 5.55
Tendencia a buena	4	3.56 hasta 4.55	3.56 hasta 4.55	3.56 hasta 4.55	3.56 hasta 4.55	3.56 hasta 4.55
Tendencia a mala	3	2.56 hasta 3.55	2.56 hasta 3.55	2.56 hasta 3.55	2.56 hasta 3.55	2.56 hasta 3.55
Mala	2	1.56 hasta 2.55	1.56 hasta 2.55	1.56 hasta 2.55	1.56 hasta 2.55	1.56 hasta 2.55
Muy mala	1	1 hasta 1.55	1 hasta 1.55	1 hasta 1.55	1 hasta 1.55	1 hasta 1.55

Fuente: Elaboración propia

Explicación: Se muestra la conversión de puntaje promedio de 5.56 hasta 6.00 a la categoría muy buena, grado 6.

Interpretación: Se muestran los puntajes correspondientes a cada categoría para la percepción de la gestión educativa.

CAPÍTULO IV

4. TRABAJO DE CAMPO Y PROCESO DE CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS

4.1. Presentación, análisis e interpretación de los datos

El análisis de datos ha sido realizado en tres momentos. Dos de ellos veremos en esta sección y la tercera en la siguiente. La primera sección corresponde al análisis de normalidad estadística de los resultados, utilizando el procedimiento de Kolmogorov-Smirnov. El segundo corresponde al análisis de coeficientes de correlación y descriptivos con la finalidad de conocer la dirección e intensidad de las correlaciones, destacando complementariamente las características del clima organizacional, satisfacción laboral y percepción de la gestión educativa que a continuación se desarrolla:

4.1.1. Análisis de normalidad estadística de los datos de las variables estudiadas

Este análisis se realizó con el objeto de verificar si los datos corresponden a una distribución normal estadística, para cada una de las variables estudiadas, y de acuerdo a lo que se encuentre se decide por el estadístico pertinente, se encontró:

4.1.1.1. En el clima organizacional

Se observa valores Z, que producen significaciones asintóticas para un margen de error menor al 0.001 que indica que en ninguna de las dimensiones del clima organizacional percibido, los datos se distribuyen conforme a la normalidad estadística, por tanto los datos de esta variable deben ser analizados con estadísticos no paramétricos.

Tabla N° 21

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra con datos del clima organizacional.

		Estruc- tura	Respon- sabilidad	Recom- pensa	Desa- fío	Rela- ciones	Coope- racion	Están- dares	Con- flictos	Iden- tidad
N		335	335	335	335	335	335	335	335	335
P. normales (a,b)	Media	5.85	7.16	5.72	7.00	6.09	6.06	6.32	6.59	6.03
	Desviación típica	2.40	2.57	2.58	2.61	2.58	2.56	2.44	2.40	2.47
Diferencias extremas	Absoluta	0.11	0.17	0.11	0.17	0.12	0.11	0.13	0.16	0.12
	Positiva	0.11	0.13	0.09	0.12	0.08	0.08	0.07	0.08	0.07
	Negativa	-0.11	-0.17	-0.11	-0.17	-0.12	-0.11	-0.13	-0.16	-0.12
Z de K-S		1.97	3.08	1.96	3.04	2.13	2.07	2.36	2.87	2.11
Significación asintótica (bilateral)		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Fuente: Elaboración propia.

- a) La distribución de contraste es normal.
- b) Se han calculado a partir de los datos.

Explicación: Se muestra en la tabla del clima organizacional las significaciones asintóticas.

Interpretación: Se aprecia en la prueba de Kolmogorov- Smirnov que los datos deben ser analizados con estadísticos no paramétricos para el clima organizacional.

4.1.1.2. En la satisfacción laboral

También se ha encontrado para la satisfacción extrínseca e intrínseca, que la distribución de los datos obtenidos no se ajusta lo normal. Por tanto, los estadísticos de análisis deben ser no paramétricos.

Tabla N° 22

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra con datos de satisfacción laboral.

		S. Extrínseca	S. Intrínseca	S. General
N		335	335	335
Parámetros normales (a,b)	Media	3.94	4.48	4.21
	Desviación típica	0.79	0.74	0.71
Diferencias más extremas	Absoluta	0.08	0.09	0.07
	Positiva	0.04	0.05	0.04
	Negativa	-0.08	-0.09	-0.07
Z de Kolmogorov-Smirnov		1.55	1.63	1.34
Significación asintótica (bilateral)		0.02	0.01	0.06

Fuente: Elaboración propia.

- a) La distribución de contraste es normal.
- b) Se han calculado a partir de los datos.

Explicación: Se muestra en la tabla de satisfacción laboral las significaciones asintóticas.

Interpretación: Se aprecia en la prueba de Kolmogorov- Smirnov que los datos deben ser analizados con estadísticos no paramétricos para satisfacción laboral.

4.1.1.3. En los datos de percepción de la gestión educativa

Es lo contrario de las dos anteriores. En tres dimensiones de cuatro encontramos que los datos corresponden a un modelo normal, menos en la dimensión de Control, tal como se puede ver en la siguiente tabla. Sin embargo, este dato no modifica el uso de estadísticos de análisis no paramétricos por dos razones. La primera, porque el cuestionario es ordinal; la segunda, porque los datos de las otras variables con las que se relacionaran no mantienen distribución normal.

Tabla N° 23

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra con datos de la percepción de la gestión educativa.

		PLA	ORE	POP	PCO	P_GE
N		335	335	335	335	335
Parámetros normales (a,b)	Media	3.492	3.885	3.605	3.708	3.770
	D. Típica	0.714	0.794	0.587	0.531	0.559
Diferencias más extremas	Absoluta	0.063	0.074	0.069	0.122	0.051
	Positiva	0.058	0.060	0.069	0.122	0.051
	Negativa	-0.063	-0.074	-0.066	-0.083	-0.045
Z de Kolmogorov-Smirnov		1.161	1.348	1.259	2.227	0.935
Significación asintótica (bilateral)		0.135	0.053	0.084	0.000	0.346

Fuente: Elaboración propia.

- a) La distribución de contraste es normal.
- b) Se han calculado a partir de los datos.

Explicación: Se muestra en la tabla de percepción de la gestión educativa las significaciones asintóticas.

Interpretación: Se aprecia en la prueba de Kolmogorov- Smirnov que los datos deben ser analizados con estadísticos no paramétricos para percepción de la gestión educativa.

4.1.2. Análisis correlacional

Teniendo como propósito determinar la correlación entre el clima organizacional, la satisfacción laboral y la percepción de la gestión educativa, los datos obtenidos se ha correlacionado utilizando el coeficiente de rangos (Rho) de Spearman.

Por tanto, se empezará con el análisis entre clima organizacional con la percepción de la gestión educativa; luego, veremos la satisfacción laboral con la percepción de la gestión educativa, seguido por el análisis correlacional entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Se cierra el análisis principal entre la relación de las categorías de clima y satisfacción con las categorías de la percepción de la gestión educativa.

4.1.2.1. Análisis correlacional entre el clima organizacional con la percepción de la gestión educativa

Recordaremos que la percepción de la gestión educativa es definida como el conjunto de acciones realizadas por los actores con roles definidos, tales como directores, jefes o similares, de una institución educativa. Estos interactúan de manera organizada, usando determinados recursos, para el logro de metas comunes tales como el planeamiento institucional, la organización educativa, la orientación para la profesionalización y el control.

Estos elementos de gestión obedecen a las políticas propias de la institución en el caso del sector privado y a las del Ministerio de educación en el caso de las instituciones estatales, que van acorde a los grandes lineamientos del Gobierno.

Se espera teóricamente que estas políticas afecten a la cultura de las instituciones y por ende, según su impacto, se exprese en climas institucionales positivos, pero no de alta intensidad. Eso se debe a que las políticas no son estables sino vulnerables, sujeta a cambios cada vez que hay cambios políticos. Por el contrario, la cultura de una institución es el sello que ha desarrollado desde que se fundó. En su proceso transformacional a favor de la comunidad

adquiere esencia, prestigio y reconocimiento. Ante esto, el personal que llega no le queda otro camino que adaptarse a ella y percibir cómo es el clima de la institución el cual se exterioriza en su cultura institucional, lo que resulta muy intangible por la variedad y superposición de variables que siempre están en proceso.

Por ello, resulta importante para la administración de las instituciones educativas explorar con criterio evaluativo la relación entre estas variables. Para tal fin, se ha correlacionado cada una de las dimensiones del clima con cada uno de las dimensiones de la percepción de la gestión educativa y percepciones generales. Así, se encontró:

- En efecto, las nueve dimensiones del clima organizacional se correlaciona con cada una de las cuatro dimensiones de la percepción de la gestión educativa. En todos los casos los coeficientes han sido significativos y las intensidades de las relaciones tienen el siguiente comportamiento: Los coeficientes significativos, pero de baja intensidad, van desde un mínimo de 0.11 entre las dimensiones responsabilidad del clima organizacional con control de la gestión educativa, de 0.13 con orientación para la profesionalización, de 0.16 con planeamiento y de 0.19 con organización educativa.

Estos datos nos dice que la relación entre ambas variables, además de significativas tiene dirección positiva. Ello nos dice que en la medida que la percepción del personal de la institución acerca de su autonomía para toma de decisiones se incrementa también aumentará las dimensiones de la percepción de la gestión educativa mencionadas.

Los coeficientes de mayor intensidad corresponden a la correlación entre las dimensiones de Cooperación del clima organizacional con la dimensión planeamiento de la percepción de la gestión educativa con un coeficiente de 0.35 y con organización educativa con 0.34; le sigue orientación para la profesionalización con 0.31 y finalmente control con 0.22.

Estos resultados nos dice que a mayor percepción de los docentes de la institución sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de otro personal del grupo

también aumentará las dimensiones de la gestión mencionadas, y lo mismo ocurrirá con la percepción de los estándares de la dimensión del clima organizacional.

Es decir que en la medida que aumente la percepción de los docentes acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento aumentará las dimensiones orientación para la profesionalización y control, tal como se verá en su tabla respectiva.

-Los coeficientes de correlación entre los totales de clima organizacional y percepción de la gestión educativa ha sido de 0.44. Su dirección positiva nos dice que ambas se afectan en la misma dirección, si una sube la otra también subirá y viceversa.

-Adicionalmente, los resultados hallados confirman la validez concurrente de ambos cuestionarios. Debe esperarse que a mejor clima organizacional haya mejor gestión educativa y viceversa, hecho confirmado en el presente estudio, como se puede leer en la siguiente tabla.

Tabla N° 24

Coefficientes de correlación Rho de Sperman entre cada una de las dimensiones del clima organizacional con las dimensiones de la percepción de la gestión educativa y con resultados generales.

		Planeamiento	Organización educativa	Orientación para la profesionalización	Control	Percepción general
Estructura	Coefic. Rho	0.222	0.241	0.258	0.184	0.281
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000
	N	335	335	335	335	335
Responsabilidad	Coefic. Rho	0.155	0.188	0.125	0.111	0.183
	Sig. (bilateral)	0.005	0.001	0.022	0.043	0.001
	N	335	335	335	335	335
Recompensa	Coefic. Rho	0.250	0.321	0.295	0.112	0.321
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.040	0.000
	N	335	335	335	335	335
Desafío	Coefic. Rho	0.306	0.253	0.180	0.142	0.274
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.001	0.009	0.000
	N	335	335	335	335	335
Relaciones	Coefic. Rho	0.325	0.298	0.250	0.193	0.330
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	335	335	335	335	335
Cooperación	Coefic. Rho	0.349	0.340	0.297	0.220	0.375
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	335	335	335	335	335
Estándares	Coefic. Rho	0.292	0.296	0.309	0.251	0.347
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	335	335	335	335	335
Conflictos	Coefic. Rho	0.316	0.297	0.316	0.225	0.352
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	335	335	335	335	335
Identidad	Coefic. Rho	0.286	0.299	0.264	0.147	0.317
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.007	0.000
	N	335	335	335	335	335
P. General	Coefic. Rho	0.393	0.401	0.359	0.250	0.441
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	335	335	335	335	335

Fuente: Elaboración propia.

** La correlación es significativa al nivel del 0.01 (bilateral)

* La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)

Explicación: Se observa que el total de clima organizacional con planeamiento es de 0.39, con organización educativa es de 0.40, con orientación para la profesionalización de 0.35, con control de 0.25 y percepción general de 0.44.

Interpretación: Se observa que con la variable clima organizacional se afecta mutuamente en dirección positiva con percepción de la gestión educativa, cuando sube una, sube la otra y viceversa.

4.1.2.2. Análisis correlacional entre la satisfacción laboral con la percepción de la gestión educativa

En los resultados de la correlación entre satisfacción laboral con la percepción de la gestión educativa se han encontrado:

-Satisfacción extrínseca y las dimensiones de la percepción de la gestión educativa. Del análisis correlacional se desprende que el coeficiente menor, pero significativo aun para el 0.01 de margen de error ha sido en la dimensión control con un coeficiente de 0.21. El coeficiente mayor ha sido con las tres dimensiones restantes planeamiento, organización educativa y orientación para la profesionalización que oscilan entre 0.41 y 0.42, que nos dice que ambas variables se afectan en la misma dirección. (Ver tabla N°25).

-Satisfacción intrínseca y las dimensiones de la percepción de la gestión educativa. La satisfacción por la tarea en si misma se correlaciona muy significativamente con las dimensiones de la percepción de la gestión educativa. El coeficiente menor ha sido de 0.23 con la dimensión control, y la mayor con planeamiento con un coeficiente de 0.45. La dirección positiva también nos dice que ambas variables se afectan mutuamente.

-Satisfacción laboral general y las dimensiones de la percepción de la gestión educativa. Analizando los totales hemos encontrado un coeficiente 0.52. Ello muestra que el tipo de gestión y la satisfacción laboral interactúan positivamente con un nivel de significación aun para el 0.01, tal como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla N° 25

Coefficiente Rho de correlación de Spearman entre los tipos de satisfacción laboral con las dimensiones de la percepción de la gestión educativa y puntuaciones generales.

		Planeamiento	Organización educativa	Orientación para la profesionalización	Control	P.G. Educativa general
S. Extrínseca	Coefficiente. Rho.	0.420	0.420	0.410	0.206	0.478
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	335	335	335	335	335
S. Intrínseca	Coefficiente. Rho.	0.449	0.425	0.387	0.230	0.472
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	335	335	335	335	335
S. General	Coefficiente. Rho.	0.467	0.460	0.433	0.235	0.516
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	335	335	335	335	335

Fuente: Elaboración propia.

** La correlación es significativa al nivel del 0.01 (bilateral)

* La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)

Explicación: El coeficiente de correlación de percepción de la gestión educativa con la satisfacción extrínseca es 0.48, con satisfacción intrínseca con 0.47 y con satisfacción general es de 0.52.

Interpretación: Se observa que satisfacción general con planeamiento es de 0.47, con organización educativa de 0.46, con orientación para la profesionalización 0.43, con control 0.24, son correlaciones muy significativas, dejando ver que con la variable satisfacción laboral se afectan mutuamente en dirección positiva. Cuando sube una, sube la otra y viceversa.

4.1.2.3. Análisis correlacional entre el clima organizacional y la satisfacción laboral

De conformidad con la teoría de Litwin y Stringer, el Clima Organizacional presenta nueve dimensiones. Desde la teoría de la motivación de Herzberg, la satisfacción laboral distingue la motivación extrínseca y la motivación intrínseca. Correlacionado ambas hemos encontrado:

-La dimensión estructura. Se refiere a la percepción que tiene el personal acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones con las que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Es decir, si la medida en que la institución pone especial énfasis en la burocracia, o prioriza en un ambiente de trabajo libre e informal guardará relación con la satisfacción extrínseca, intrínseca y con la satisfacción general. Los coeficientes van desde 0.16 hasta 0.17, los cuales resultan significativas. Por tanto, quiere decir que estas variables no son totalmente independientes.

-La dimensión responsabilidad (*empowerment*). Corresponde a la percepción del personal de la institución acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha. Es decir, el reconocimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. Esta dimensión con la satisfacción extrínseca, intrínseca y general presentan coeficientes de correlación que van desde 0.16, 0.21 y 0.20 respectivamente. En todos los casos es significativo. Cabe indicar que la intensidad es mayor en la satisfacción extrínseca, que indica que el clima tiende a subir cuando al docente se le proporciona mayor comodidad e independencia de infraestructura.

-La dimensión recompensa. Corresponde a la percepción del personal sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. Aquí se mantienen coeficientes de correlación significativa con la satisfacción extrínseca, intrínseca y general, cuyos índices son 0.23, 0.23 y 0.24. Esto revela que en la medida que el reconocimiento al buen trabajo se proporcione, la satisfacción laboral aumentará.

-La dimensión desafío. Es la percepción del Personal acerca de los desafíos que impone el trabajo. Esto es la medida en que institución promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. Con respecto a la satisfacción extrínseca, intrínseca y general, se presentan coeficientes de correlación 0.15, 0.19 y 0.18. Esto es también significativas, aun cuando respecto a las anteriores las intensidades son menores. Pero, a fin de cuentas son significativas. Nos dice que cuando el trabajo impone retos aumenta la satisfacción.

-La dimensión relaciones. Es la percepción del Personal de la institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y alumnado. Esto guarda relación con la satisfacción laboral. Se reporta índices de 0.25, 0.22 y 0.26, con la satisfacción extrínseca, intrínseca y general.

-La dimensión cooperación. Es la percepción del personal de la institución sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de otro personal del grupo. No es otro hecho que el énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores, se relaciona con la satisfacción extrínseca, intrínseca y general con coeficientes: 0.30, 0.28 y 0.32, respectivamente. Hasta el momento son los coeficientes de mayor intensidad y se puede ver como se afectan mutuamente con la satisfacción extrínseca.

-La dimensión estándares. Es la percepción del Personal acerca del énfasis que pone la institución sobre las normas de rendimiento. Presentan con la satisfacción extrínseca un coeficiente de 0.27, con la satisfacción intrínseca 0.28 y con la satisfacción laboral en general un coeficiente de 0.29, todas significativas.

-La dimensión conflictos. Es la percepción del personal de las instituciones, tanto pares como superiores, para aceptar las opiniones discrepantes y no temer enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. Esta percepción con la satisfacción laboral extrínseca, intrínseca y general reporta coeficientes de 0.30, 0.27 y 0.31. La intensidad ha vuelto a subir, lo cual resulta

significativo y por la dirección vemos que al subir esta percepción subirá también la satisfacción laboral.

-La dimensión identidad. Es la percepción de pertenencia a la institución. Esto es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, guarda relación con la satisfacción laboral extrínseca, intrínseca y en general con coeficientes iguales a 0.28, 0.23 y 0.27. Se observa que resultan significativas, por ende se afectan mutuamente.

-La percepción general del clima organizacional con la satisfacción laboral. El resultado general del clima proviene de una estimación de la percepción de la forma en que las instituciones educativas examinadas exteriorizan la cultura de su organización, lo que es percibida y exteriorizada por los integrantes.

Tabla N° 26

Coefficientes de correlación Rho de Spearman entre cada una de las dimensiones del clima organizacional, con los tipos de satisfacción laboral y con resultados generales.

		Satisfacción Extrínseca	Satisfacción Intrínseca	Satisfacción General
Estructura	Coeficiente de correlación	0.165	0.157	0.177
	Sig. (bilateral)	0.002	0.004	0.001
	N	335	335	335
Responsabilidad	Coeficiente de correlación	0.163	0.212	0.197
	Sig. (bilateral)	0.003	0.000	0.000
	N	335	335	335
Recompensa	Coeficiente de correlación	0.231	0.237	0.242
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000
	N	335	335	335
Desafío	Coeficiente de correlación	0.148	0.194	0.175
	Sig. (bilateral)	0.007	0.000	0.001
	N	335	335	335
Relaciones	Coeficiente de correlación	0.248	0.224	0.258
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000
	N	335	335	335
Cooperación	Coeficiente de correlación	0.300	0.279	0.315
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000
	N	335	335	335
Estándares	Coeficiente de correlación	0.268	0.278	0.293
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000
	N	335	335	335
Conflictos	Coeficiente de correlación	0.298	0.266	0.309
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000
	N	335	335	335
Identidad	Coeficiente de correlación	0.282	0.230	0.273
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000
	N	335	335	335
P. General	Coeficiente de correlación	0.326	0.321	0.347
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000
	N	335	335	335

Fuente: Elaboración propia.

** La correlación es significativa al nivel del 0.01 (bilateral)

* La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)

Explicación: La percepción general con la satisfacción general es significativa al 0.000 y con un coeficiente de correlación al 0.347.

Interpretación: El coeficiente de correlación es significativo, es decir, se rechaza la hipótesis nula, si hay correlación.

4.1.2.4. Relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral extrínseca con las dimensiones de la percepción de la gestión educativa

Con el propósito de responder la intensidad y dirección de la relación entre la percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral extrínseca con cada una de las dimensiones de la percepción de la gestión educativa, se obtuvo los valores medios de convergencia de la percepción del clima con la satisfacción extrínseca. Luego, se correlacionaron con las dimensiones y puntuación general de la percepción de la gestión educativa.

Tabla N° 27

Coefficientes de correlación Rho de Spearman entre el clima organizacional y satisfacción laboral extrínseca con las dimensiones y percepción general de la gestión educativa.

		Clima organizacional y Satisfacción extrínseca
Planeamiento	Coeficiente de correlación	0.44
	Sig. (bilateral)	0.00
	N	335
Organización educativa	Coeficiente de correlación	0.44
	Sig. (bilateral)	0.00
	N	335
Orientación para la profesionalización	Coeficiente de correlación	0.37
	Sig. (bilateral)	0.00
	N	335
Control	Coeficiente de correlación	0.15
	Sig. (bilateral)	0.00
	N	335
Percepción general de gestión educativa	Coeficiente de correlación	0.43
	Sig. (bilateral)	0.00
	N	335

Fuente: Elaboración propia.

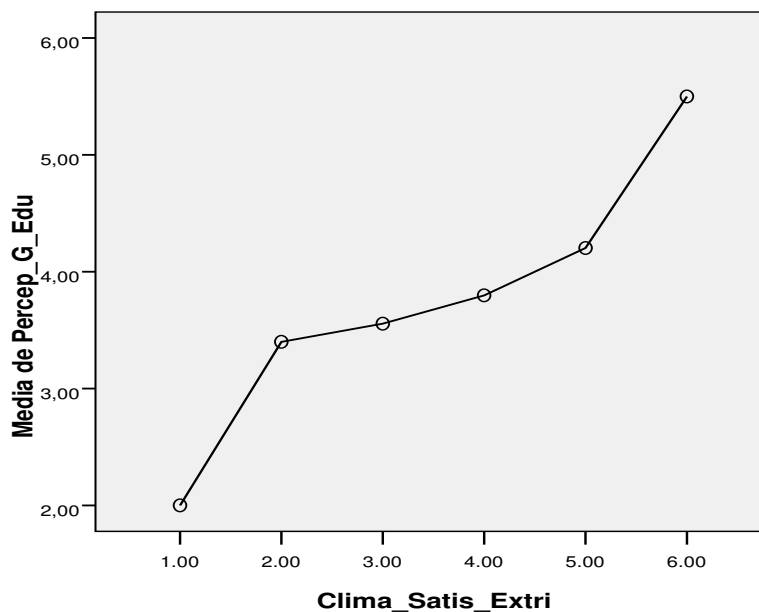
Explicación: Se observa en la tabla, los coeficientes Rho de Spearman, que clima organizacional y satisfacción laboral extrínseca con planeamiento y con organización educativa es 0.44, con orientación para la profesionalización es 0.37, con control es 0.15, percepción general de gestión educativa es 0.43.

Interpretación: Se observa en la tabla el coeficientes Rho de Spearman que van desde un mínimo de 0.15 con la dimensión de control hasta un máximo de 0.44. Que, control no tiene una relación de alta intensidad con el clima organizacional y satisfacción extrínseca.

En el gráfico se representa los valores de las medias generales de las variables clima organizacional y satisfacción laboral extrínseca, con la percepción de la gestión educativa.

Figura N° 07

Valores promedios de las variables clima organizacional y satisfacción laboral extrínseca con la percepción de la gestión educativa.



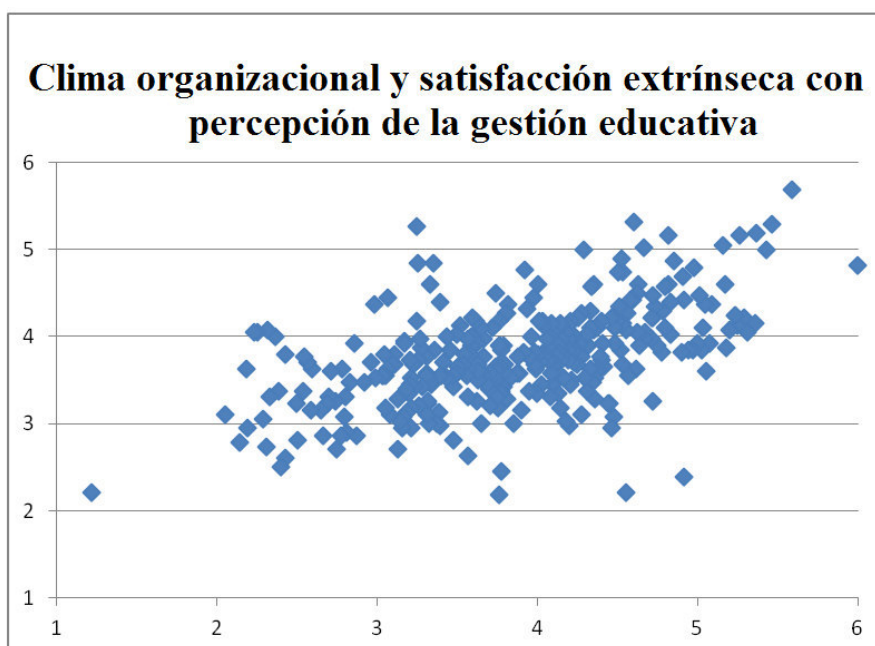
Fuente: Elaboración propia.

Explicación: Se puede observar que el puntaje mínimo en clima y satisfacción laboral extrínseca ha sido de 1 y el máximo de 6. En tanto, la percepción de la gestión educativa ha sido mínimo 2 y máximo 6.

Interpretación: En el gráfico se observa una relación directa positiva.

Figura N° 08

Dispersión que se reproduce a continuación se puede observar que efectivamente las variables clima organizacional y satisfacción laboral extrínseca mantienen correlación directa positiva con la percepción de la gestión educativa.



Fuente: Elaboración propia.

Explicación: En la figura se muestra la dispersión de los datos de las variables clima organizacional y satisfacción extrínseca con la percepción de la gestión educativa.

Interpretación: Se observa la nube de puntos con una tendencia a una regresión lineal de los promedios.

4.1.2.5. Relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral intrínseca con las dimensiones de la percepción de la gestión educativa

Los coeficientes de correlación Rho de Spearman entre la percepción del clima y satisfacción intrínseca con las dimensiones y percepción general de la gestión educativa indican que la satisfacción que el personal experimenta con su labor profesional mantiene correlaciones significativas con la percepción de la gestión educativa. Hay, pues, una dirección directa positiva que al subir la satisfacción intrínseca sube la percepción de la gestión educativa, tal como se puede ver en la siguiente tabla y gráficos.

Tabla N° 28

Coefficientes de correlación Rho de Spearman entre la percepción del clima y satisfacción intrínseca con las dimensiones y percepción general de la gestión educativa.

		Clima organizacional y satisfacción intrínseca
Planeamiento	Coeficiente de correlación	0.40
	Sig. (bilateral)	0.00
	N	335
Organización educativa	Coeficiente de correlación	0.42
	Sig. (bilateral)	0.00
	N	335
Orientación para la profesionalización	Coeficiente de correlación	0.34
	Sig. (bilateral)	0.00
	N	335
Control	Coeficiente de correlación	0.17
	Sig. (bilateral)	0.00
	N	335
Percepción general de la gestión educativa	Coeficiente de correlación	0.41
	Sig. (bilateral)	0.00
	N	335

Fuente: Elaboración propia.

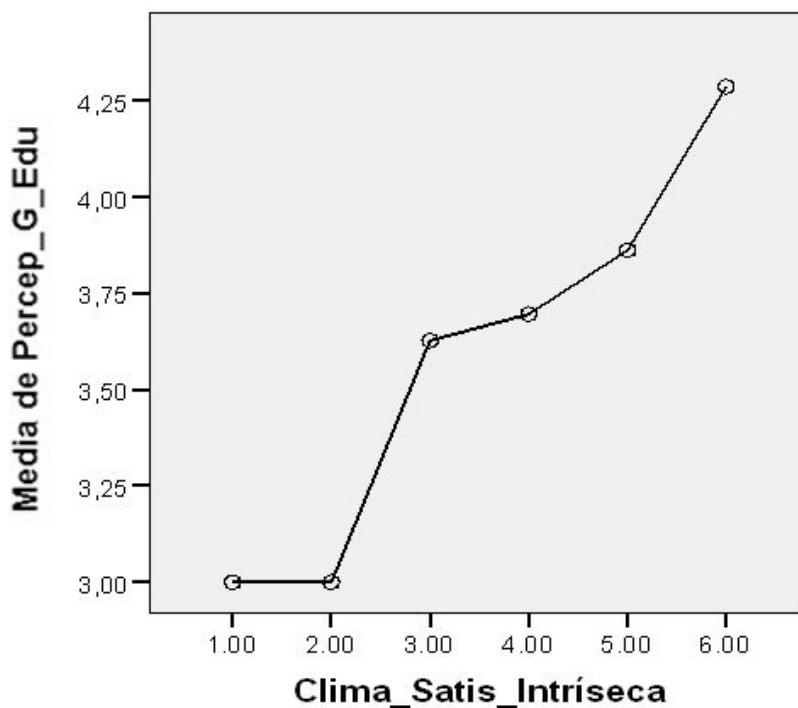
Explicación: Se observa en la tabla el coeficiente Rho de Spearman, que clima organizacional y satisfacción laboral intrínseca con planeamiento es 0.40, con organización educativa es 0.42, con orientación para la profesionalización es 0.34, con control es 0.17 y con percepción general de la gestión educativa es 0.41.

Interpretación: Se observa en la tabla el coeficientes Rho de Spearman que van desde un mínimo de 0.17 con la dimensión de control hasta un máximo de 0.42 con organización educativa. Que, control no tiene una relación de alta intensidad con el clima organizacional y satisfacción intrínseca.

En el gráfico se representa los valores de las medias generales de las variables clima organizacional y satisfacción laboral intrínseca con la percepción de la gestión educativa.

Figura N° 09

Valores promedios de las variables clima organizacional y satisfacción laboral intrínseca con la percepción de la gestión educativa.



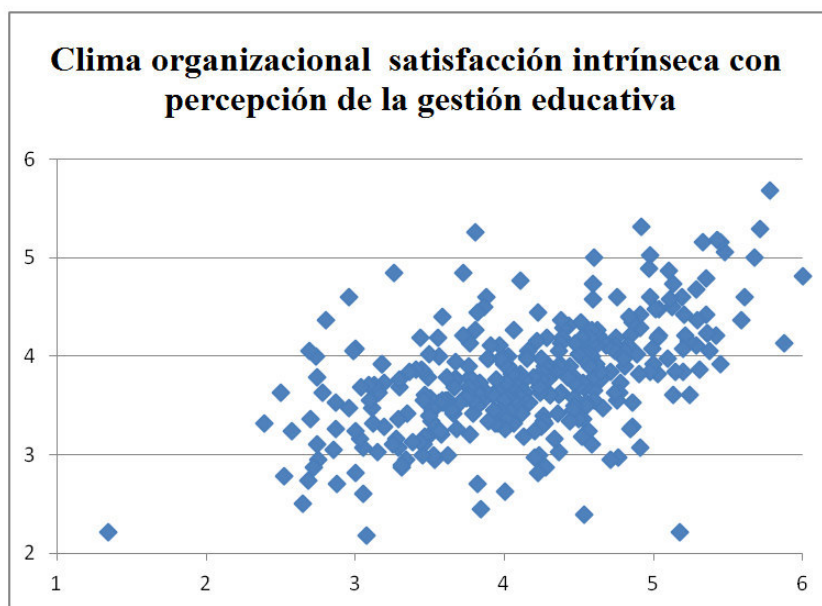
Fuente: Elaboración propia.

Explicación: Se observa que el puntaje mínimo en clima organizacional y satisfacción laboral intrínseca ha sido de 1 y 2, el máximo de 6. En tanto, la media de la percepción de la gestión educativa ha sido mínimo 3 y máximo 4.25.

Interpretación: En el gráfico se observa una relación directa positiva.

Figura N° 10

Dispersión de los valores del clima organizacional y satisfacción laboral intrínseca con la percepción de la gestión educativa.



Fuente: Elaboración propia.

Explicación: En la figura se muestra la dispersión de los datos de las variables clima organizacional y satisfacción intrínseca con la percepción de la gestión educativa.

Interpretación: Se observa la nube de puntos con una tendencia a una regresión lineal de los promedios.

4.1.2.6. Relación entre el clima y satisfacción laboral general con las dimensiones de la percepción general de la gestión educativa

Los coeficientes de correlación Rho de Spearman muestran la percepción del clima y satisfacción general con las dimensiones y percepción general de la gestión educativa. Este análisis se realiza a manera de corolario entre la percepción del clima organizacional en general, que resulta del promedio de las nueve dimensiones a manera de un indicador integral vinculado con cada una de las dimensiones de la percepción de la gestión educativa. Se ratifica lo hallado en los análisis previos efectivamente. Ambas variables guardan relaciones significativas y con dirección positiva. Esto indica que al subir la satisfacción laboral se incrementará la percepción de la gestión educativa.

Tabla N° 29

Coefficientes de correlación Rho de Spearman entre la percepción del clima y satisfacción general con las dimensiones y percepción general de la gestión educativa.

		Clima_Satis_General
Planeamiento	Coeficiente de correlación	0.40
	Sig. (bilateral)	0.00
	N	335
Organización educativa	Coeficiente de correlación	0.42
	Sig. (bilateral)	0.00
	N	335
Orientación para la profesionalización	Coeficiente de correlación	0.40
	Sig. (bilateral)	0.00
	N	335
Control	Coeficiente de correlación	0.174
	Sig. (bilateral)	0.001
	N	335
Percepción general de la gestión educativa	Coeficiente de correlación	0.44
	Sig. (bilateral)	0.00
	N	335

Fuente: Elaboración propia.

** Significativo aun para el 0.01 de margen de error.

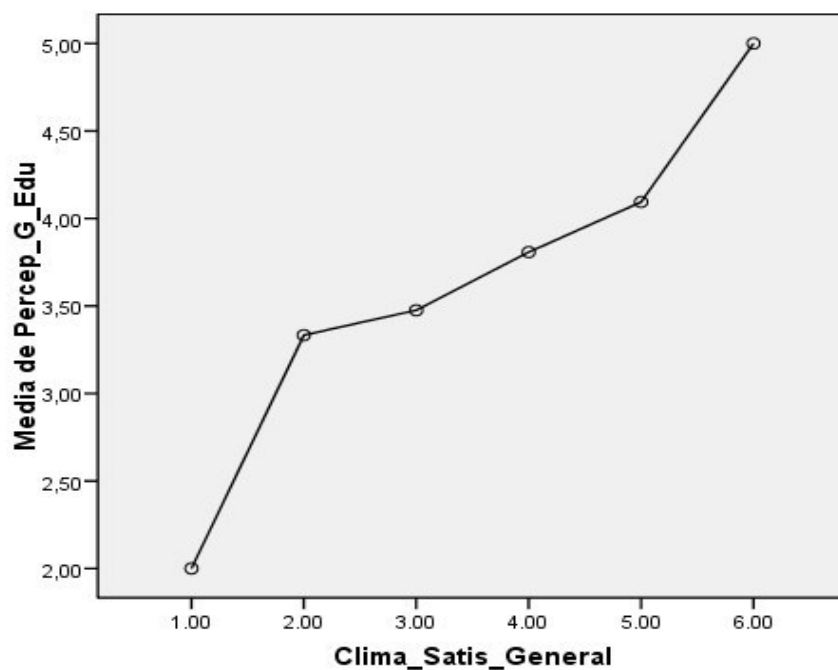
Explicación: Se observa en la tabla, los coeficientes Rho de Spearman, que clima y satisfacción general con planeamiento es 0.40, con organización educativa es 0.42, con orientación para la profesionalización es 0.40, con control es 0.17 y con percepción general de gestión educativa es 0.44.

Interpretación: Se observa en la tabla el coeficientes Rho de Spearman que van desde un mínimo de 0.17 con la dimensión de control hasta un máximo de 0.43. Que, control no tiene una relación de alta intensidad con el clima y satisfacción general.

En el gráfico se representan los valores de las medias generales de las variables clima y satisfacción general con la percepción general de la gestión educativa.

Figura N° 11

Valores promedios de los variables clima organizacional y satisfacción laboral general con la percepción general de la gestión educativa.



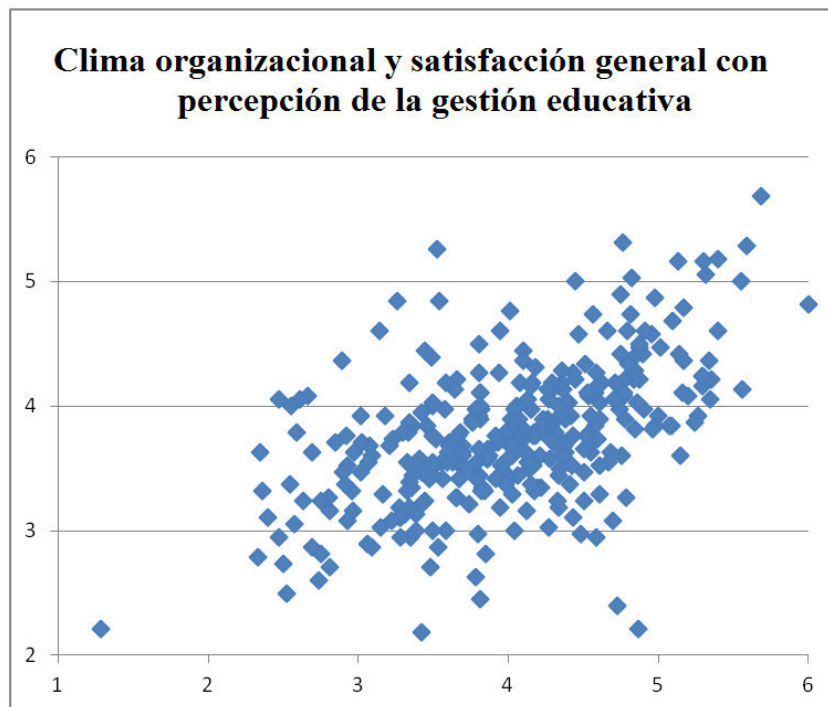
Fuente: Elaboración propia.

Explicación: Se observa que el puntaje mínimo en clima y satisfacción general ha sido de 1 y el máximo de 6. En tanto, la media de la percepción general de la gestión educativa ha sido mínimo 2 y máximo 5.

Interpretación: En el gráfico se observa una relación directa positiva.

Figura N° 12

Dispersión de los valores del clima organizacional y la satisfacción laboral general con la percepción general de la gestión educativa.



Fuente: Elaboración propia.

Explicación: En la figura se muestra la dispersión de los datos de las variables clima organizacional y satisfacción general con la percepción de la gestión educativa.

Interpretación: Se observa la nube de puntos con una tendencia a una regresión lineal de los promedios

4.1.3. Análisis descriptivo

Finalmente, resulta importante presentar a manera de estudio complementario los resultados que describen la muestra estudiada respecto al clima organizacional, satisfacción laboral y gestión educativa con el propósito de conocer cómo se encuentran y efectuar recomendaciones adicionales. Para tal fin, se ha calculado las medidas de tendencia central de cada una de las variables, con la intención de ubicar sus tendencias para la muestra en general y por cada variable demográfica explorada.

4.1.3.1. El cargo del personal de la institución educativa

Este análisis tiene que ver con el supuesto que el clima organizacional puede afectarse según el cargo que ocupa el personal. Para ello, al recoger los datos se solicitó que reportasen el cargo que desempeñaban. Así se identificó los seis, que a continuación se presentan. Eso nos sirvió como referente para ver si este factor tiene papel influyente en el clima, satisfacción laboral y en la percepción de la gestión educativa.

Tabla N° 30

Distribución del personal según el cargo que desempeñan en sus respectivas instituciones educativas.

Cargo	N	%
Director	12	3.58
Subdirector	7	2.09
Docente	258	77.01
Técnico	10	2.99
Auxiliar	27	8.06
PPAA	21	6.27
Total	335	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Explicación: En la investigación se encuestó a directores, subdirectores, docentes, técnicos, auxiliares y personal administrativo, que hacen un total de 335.

Interpretación: Se observa en la tabla que el puntaje mínimo es del 2% para los subdirectores y el máximo es del 77% para los docentes.

-El clima organizacional percibido, explorando el clima organizacional según el cargo mediante la prueba de contrastes de Kruskal Wallis, se observa que en ningún caso hay diferencias significativas como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla N° 31

Prueba de contrastación de Kruskal-Wallis del clima organizacional percibido, según el cargo del personal.

	Chi-cuadrado	gl	Sig. Asintót.
Estructura	4.483	5	0.482
Responsabilidad	5.923	5	0.314
Recompensa	5.842	5	0.322
Desafío	5.370	5	0.372
Relaciones	11.714	5	0.039
Cooperación	9.673	5	0.085
Estándares	7.037	5	0.218
Conflictos	7.175	5	0.208
Identidad	1.226	5	0.942
P. General	6.935	5	0.226

Fuente: Elaboración propia.

Explicación: Se observa el cargo del personal en las dimensiones del clima organizacional según el índice del chi-cuadrado.

Interpretación: Se observa en la tabla que el cargo del personal no es una variable que incida en el clima organizacional.

-La satisfacción laboral se exploró utilizando el mismo procedimiento, sin registrar diferencias significativas, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla N° 32

Prueba de contrastación de Kruskal-Wallis de la satisfacción laboral según el cargo del personal.

	Chi-cuadrado	gl	Sig. Asintót.
S. extrínseca	7.509	5	0.185
S. intrínseca	2.980	5	0.703
S. general	4.197	5	0.521

Fuente: Elaboración propia.

Explicación: Se observa el cargo del personal en las dimensiones de satisfacción laboral según el índice del chi-cuadrado.

Interpretación: Se observa en la tabla que el cargo del personal no es una variable que tiene influencia sobre la satisfacción laboral.

-La percepción de la gestión educativa según el cargo del personal, tampoco modifica de manera relevante, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla N° 33

Prueba de contrastación de Kruskal-Wallis de la percepción de la gestión educativa según el cargo del personal.

	Chi-cuadrado	gl	Sig. Asintótica.
Planeamiento	5.333	5	0.377
Organización educativa	7.196	5	0.206
Orientación para la profesionalización	10.062	5	0.073
Control	13.822	5	0.017
Percepción General	8.772	5	0.118

Fuente: Elaboración propia.

Explicación: Se observa el cargo del personal en las dimensiones de la gestión educativa según el índice del chi-cuadrado.

Interpretación: Se observa en la tabla, que el cargo del personal no es una variable que tiene influencia sobre la gestión educativa.

4.1.3.2. El estado civil del personal

Se averiguó si el estatus civil debido a la duplicidad de roles y demandas emergentes, muchas veces imprevistas en la actividad docente podría afectar tanto al clima de la organización, como a la satisfacción laboral. En la composición que se describe a continuación se encontró:

Tabla N° 34

Distribución poblacional según el estado civil.

Estado Civil	N	Porcentaje %
Soltero	122	36
Casado	198	59
Conviviente	10	3
Viudo	3	1
Divorciado	2	1
Total	335	100

Fuente: Elaboración propia.

Explicación: En la investigación, se encuestó a solteros, casados, convivientes, viudos, divorciados, que hacen un total de 335.

Interpretación: Se observa en la tabla que el puntaje mínimo es del 1% para los viudos y divorciados y el máximo es del 59% para los casados.

-En el clima organizacional el estado civil no tiene incidencia alguna, los valores Chi cuadrado calculados no son significativas bajo la prueba de contrastes de Kruskal Wallis.

Tabla N° 35

Contrastación de la percepción del clima organizacional según el estado civil del personal.

	Chi-cuadrado	gl	Sig. Asintótica.
Estructura	1.425	4	0.84
Responsabilidad	6.099	4	0.20
Recompensa	2.723	4	0.61
Desafío	1.973	4	0.74
Relaciones	1.479	4	0.83
Cooperación	1.454	4	0.83
Estándares	1.083	4	0.90
Conflictos	0.795	4	0.94
Identidad	1.096	4	0.90
P. General	0.151	4	0.90

Fuente: Elaboración propia.

Explicación: Se observa el estado civil en las dimensiones del clima organizacional según el índice del chi-cuadrado.

Interpretación: Se observa en la tabla que el estado civil no tiene incidencia en el clima organizacional.

-En la satisfacción laboral, la variable del estado civil no ha producido diferencias. Ello, indica que la satisfacción laboral y el estado civil son variables independientes.

Tabla N° 36

Contrastación de satisfacción laboral según el estado civil del personal.

	Chi-cuadrado	gl	Sig. asintótica
S. extrínseca	0.763	4	0.943
S. intrínseca	2.9383	4	0.568
S. general	2.080	4	0.721

Fuente: Elaboración propia.

Explicación: Se observa el estado civil en las dimensiones de satisfacción laboral según el índice del chi-cuadrado.

Interpretación: Se observa en la tabla que el estado civil no tiene incidencia en la satisfacción laboral.

-En la percepción de la Gestión Educativa, el estado civil tampoco incide sobre esta variable.

Tabla N° 37

Contrastación de la percepción de la gestión educativa según el estado civil del personal.

	Chi-cuadrado	gl	Sig. asintótica
Planeamiento	3.423	4	0.489
Organización educativa	4.3463	4	0.362
Orientación para la profesionalización	6.971	4	0.138
Control	4.071	4	0.3976
Percepción general	3.376	4	0.498

Fuente: Elaboración propia.

Explicación: Se observa el estado civil en las dimensiones de la percepción de la gestión educativa según el índice del chi-cuadrado.

Interpretación: Se observa en la tabla que el estado civil no influye en la percepción de la gestión educativa.

4.1.3.3. La edad del personal

Esta tercera variable demográfica también genera algunas especulaciones. Se asume que ser joven tiene menos ventajas para el ejercicio de la docencia que ser mayor. Para ello, se correlacionó las edades de los examinados con cada una de las variables estudiadas para conocer si existe regresión lineal. Para esto, se obtuvo los datos cronológicos de los docentes que a continuación se presentan:

El análisis encontrado muestra la tabla de distribución de frecuencias de clase por edad de la muestra del personal examinado. Así se encuentra que la edad media es de 45 años 3 meses, el 50 % se encuentra entre los 21 años hasta los 45 años de edad y el resto tiene de 46 hasta los 78 años de edad. Esto muestra que la tendencia se inclina con tendencia leve hacia la mayoría de edad.

Tabla N° 38

Distribución de frecuencias de clase de edad de la muestra del personal examinado.

Edad Xi	Docentes F	%	AF%
72 - 78	1	0.30	100.00
67 - 71	1	0.30	99.70
62 - 66	8	2.39	99.40
57 - 61	29	8.66	97.01
52 - 56	45	13.43	88.36
47 - 51	70	20.90	74.93
42 - 46	72	21.49	54.03
37 - 41	49	14.63	32.54
32 - 36	31	9.25	17.91
27 - 31	22	6.57	8.66
21 - 26	7	2.09	2.09
Total	335	100.00	

Fuente: Elaboración propia.

Explicación: Se observa en la tabla la distribución de edad del personal examinado.

Interpretación: Se observa en la tabla que el 25% son mayores de 52 años, el 50% tiene 46 años para arriba y el otro 50% tiene 46 años para abajo.

Tabla N° 39

Medidas de tendencia central de la edad cronológica del personal examinado.

N	Válidos	335
Media		45.30746269
Mediana		46
Desv. Típ.		9.294794652
Asimetría		-0.06099909
Error típ. de asimetría		0.133235868
Mínimo		21
Máximo		78
Percentiles	25	39
	50	46
	75	52

Fuente: Elaboración propia.

Explicación: Se observa en la tabla las medidas de tendencia central de la edad del personal.

Interpretación: Se observa en la tabla que la media es de 45 años y el máximo de edad es de 78 años.

-El clima organizacional no se encuentra afectado con la edad cronológica en la percepción global: un 33% que no llega a ser representativo. La edad registra coeficientes de correlación significativas y de dirección positiva en la dimensiones de cooperación, conflictos e identidad. En los tres casos se interpreta que cuando sube la edad también sube la calidad en estas dimensiones. Se percibe mejor el trabajo en equipo y el apoyo mutuo, se entiende que los

conflictos no son del todo malos si se sabe ganar experiencia para avanzar en la solución permanente de los problemas. Además, la identidad al parecer tiene especial importancia a medida que se avanza en edad.

Tabla N° 40

Coefficientes de correlación entre las dimensiones del clima organizacional y percepción general con la edad cronológica.

	Coefficiente de correlación	Sig. (bilateral)	N
Estructura	0.09	0.08	335.00
Responsabilidad	0.06	0.27	335.00
Recompensa	-0.03	0.59	335.00
Desafío	0.03	0.61	335.00
Relaciones	0.08	0.16	335.00
Cooperación	0.12	0.03	335.00
Estándares	0.06	0.30	335.00
Conflictos	0.11	0.04	335.00
Identidad	0.12	0.03	335.00
P. General	0.08	0.13	335.00

Fuente: Elaboración propia.

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

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Explicación: Se observa en la tabla la correlación del clima organizacional con la edad cronológica del personal.

Interpretación: Existe correlación baja en cooperación, conflictos e identidad, pero no afectan en el total de 0.13.

-La satisfacción laboral y edad cronológica tampoco guarda correlación significativa con la satisfacción laboral extrínseca, intrínseca y general.

Tabla N° 41

Coefficientes de correlación entre la edad cronológica con la satisfacción laboral

	Coefficiente de correlación	Sig. (bilateral)	N
S. extrínseca	-0.00	0.95	335
S. intrínseca	-0.050	0.360	335
S. general	-0.036	0.51	335

Fuente: Elaboración propia.

Explicación: Se observa en la tabla la correlación de la satisfacción laboral con la edad cronológica del personal.

Interpretación: Se observa en la tabla que no hay correlación significativa entre la edad y la satisfacción laboral.

-Percepción de la gestión educativa y la edad. En este rubro, la percepción de la gestión educativa tampoco registra alguna variación por causa de la edad cronológica del personal. Puede ser joven o mayor; esta condición no interviene en proceso cognitivo de evaluación.

Tabla N° 42

Coefficiente de correlación entre la percepción de la gestión educativa y la edad cronológica.

	Coefficiente de correlación	Sig. (bilateral)	N
Planeamiento	-0.01	0.88	335
Organización educativa	-0.03	0.59	335
Orientación para la profesionalización	-0.06	0.26	335
Control	-0.01	0.81	335
Percepción general	-0.04	0.52	335

Fuente: Elaboración propia.

Explicación: Se observa en la tabla la correlación de la percepción de la gestión educativa en la edad cronológica del personal.

Interpretación: Se observa en la tabla que no existe correlación significativa entre edad y la percepción de la gestión educativa.

4.1.3.4. El género del personal

Respecto al clima y contrastando los resultados de cada una de las dimensiones del Clima organizacional, incluyendo el total, bajo la prueba U de Mann Whitney, se demuestra que el género no incide.

Tabla N° 43

Contraste del clima organizacional según el género del personal.

	U de Mann-Whitney	Media de Masculino	Media de Femenino	Z	Sig. Asintótica. (bilateral)
Estructura	13033.5	5.901	5.765	-0.424	0.671
Responsabilidad	13320	7.217	7.068	-0.091	0.927
Recompensa	13168	5.749	5.674	-0.267	0.789
Desafío	13218	6.985	7.015	-0.210	0.834
Relaciones	12730	6.182	5.947	-0.776	0.438
Cooperación	12560	6.163	5.909	-0.974	0.330
Estándares	13295.5	6.296	6.364	-0.119	0.905
Conflictos	12485.5	6.709	6.417	-1.063	0.288
Identidad	13382	6.034	6.030	-0.019	0.985
P. General	13127	6.360	6.243	-0.313	0.754
N		203	132		

Fuente: Elaboración propia.

Explicación: De la población estudiada, fueron encuestados 203 mujeres y 132 hombres que hacen un total de 335 encuestados.

Interpretación: Se observa en la tabla que no se tiene correlación significativa entre el género y el clima organizacional.

Tabla N° 44

Contraste de la satisfacción laboral según el género del personal docente.

	U de Mann-Whitney	M. Masculino	M. Femenino	Z	Sig. Asintót. (bilateral)
S. extrínseca	12887	3.95	3.93	21665	0.555
S. intrínseca	12744.5	4.49	4.48	21522.5	0.450
S. general	12821	4.22	4.21	21599	0.505

Fuente: Elaboración propia.

Explicación: Se observa en la tabla que las correlaciones son mayores al 0.05, para la satisfacción extrínseca de 0.56, satisfacción intrínseca 0.45 y satisfacción general 0.51.

Interpretación: Se observa en la tabla que no se tiene correlación significativa entre el género y la satisfacción laboral.

Tabla N° 45

Contraste de la percepción de la gestión educativa según el género del personal.

	U de Mann-Whitney	M. Masculino	M. Femenino	Z	Sig. Asintót. (bilateral)
Planeamiento	12951	3.507	3.468	-0.517	0.605
Organización educativa	13155.5	3.875	3.899	-0.280	0.779
Orientación para la profesionalización	13072.5	3.596	3.620	-0.377	0.706
Control	12735.5	3.707	3.710	-0.768	0.443
P. General	13051.5	3.769	3.771	-0.400	0.689

Fuente: Elaboración propia.

Explicación: Se observa en la tabla que las correlaciones son mayores al 0.05, para planeamiento es 0.61, organización educativa es 0.78, orientación para la profesionalización es 0.71, control es 0.44 y percepción general es 0.69.

Interpretación. Se observa en la tabla que no se tiene correlación significativa entre el género y la percepción de la gestión educativa.

Del análisis efectuado se concluye que las variables del cargo del docente, el estado civil, la edad y el género no son influyentes en alguna medida sobre el clima organizacional, la satisfacción laboral y la percepción de la gestión educativa. Por tanto, es conveniente presentar los datos descriptivos de manera integral. Esto ha resultado importante, porque al parecer, independientemente de la institución educativa a la que pueda pertenecer el docente, existe un factor corporativo intangible que da identidad a este personal y define pautas relativamente similares en las diferentes instituciones, como se observa en la siguiente tabla.

Tabla N° 46

Conversión de categoría a grado y viceversa para los cuestionarios del clima organizacional, satisfacción laboral y percepción de la gestión educativa.

Categoría	Grado	Equivalencia para el cuestionario de Clima Organizacional
Muy Positivo	6	10
Positivo	5	8 – 9
Tendencia Positivo	4	6 – 7
Tendencia Negativa	3	4 – 5
Negativa	2	2 – 3
Muy Negativa	1	1

Fuente: Elaboración propia.

Explicación: En la tabla de conversión, la equivalencia para el cuestionario de clima organizacional, 10 es muy positiva y 1 muy negativa, para satisfacción laboral y percepción de la gestión educativa, 6 es muy positiva y 1 muy negativa.

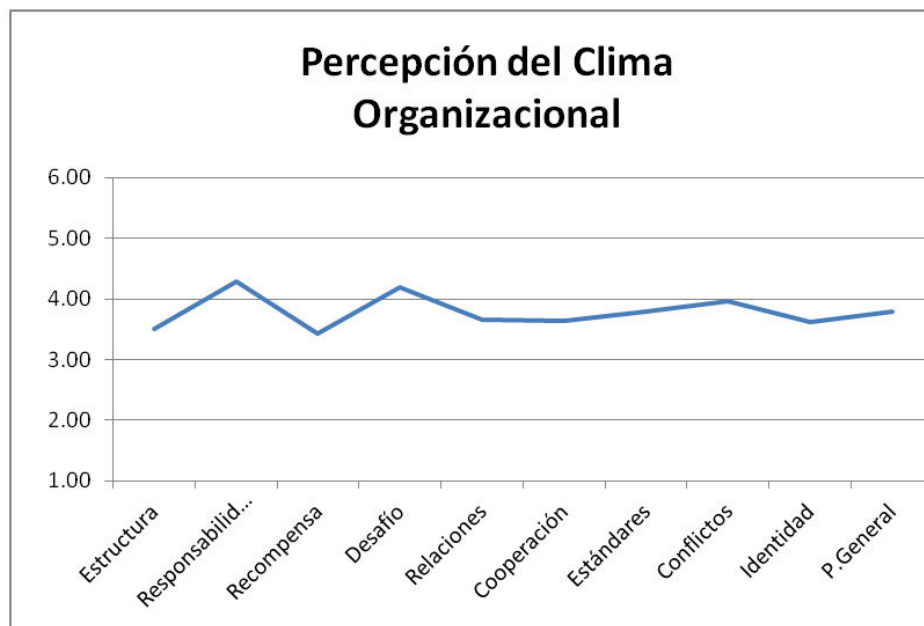
Interpretación: Se observa en la tabla que se han utilizado escalas métricas y puntos de corte de seis grados.

Con los datos obtenidos se ha levantado gráficos que permiten visualizar el comportamiento de las variables estudiadas y formar una idea diagnóstica y cómo se encuentran éstas en la muestra de docentes estudiada. Para tal fin, se ha calculado las medidas de tendencia central y se ha priorizado la media aritmética para la representación promedio en cada una de las escalas que a continuación se presentan a manera de diagnóstico.

-El clima organizacional se encuentra solo en tendencia positiva. Tampoco tiene dimensiones que pueda interpretarse como debilidades. Para ello, debería estar en la misma línea del grado tres. Por otro lado, se destaca la dimensión Responsabilidad y Desafío como dimensiones fuertes, aun cuando debe desarrollarse medidas concretas para levantar las otras dimensiones. Esto se debe principalmente a la rigidez administrativa de las instituciones y la percepción que no se aplica el justo reconocimiento a la labor realizada, como se puede ver en el siguiente gráfico.

Figura N°13

Perfil descriptivo del clima organizacional en el personal.



Fuente: Elaboración propia.

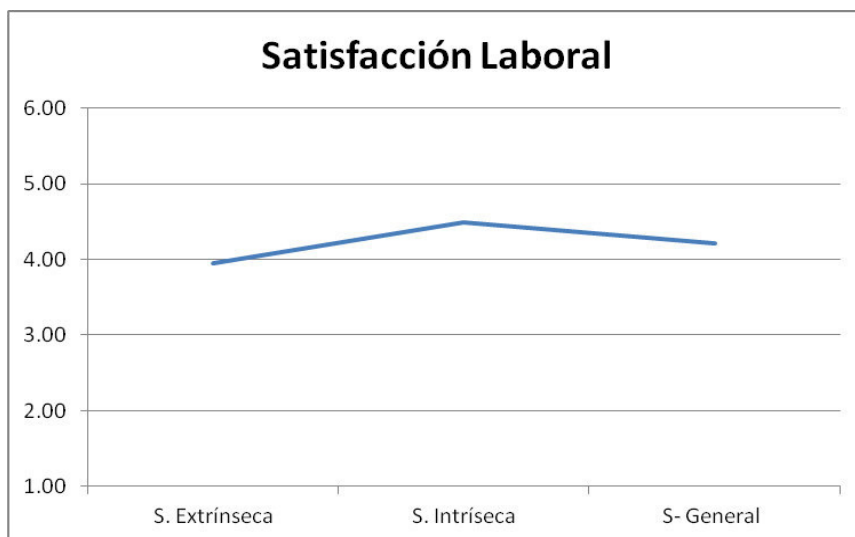
Explicación: En la figura se muestra el perfil descriptivo del clima organizacional, la encuesta aplicada fue de 1 a 10 grados, la conversión equivalente que se hace es de 1 a 6 grados.

Interpretación: Las dimensiones del clima organizacional se encuentran por encima de 3, es decir una tendencia positiva, pero, no óptima, por encima de 4 como fuerte tendencia positiva se encuentra responsabilidad y desafío.

-La satisfacción laboral está algo mejor en la intrínseca, que Herzberg reconoce como el impulso sostenible para la acción. Esta aparece de la necesidad de cumplir con su trabajo, porque le gusta y estima que puede y debe realizarlo mejor cada vez. Por otra parte, la satisfacción extrínseca que tiene que ver con las condiciones del entorno, infraestructura, ambiente ergonómico, remuneraciones justas, se encuentran en el límite del grado cuatro, en el límite de la tendencia negativa.

Figura N° 14

Perfil descriptivo de la satisfacción laboral en el personal.



Fuente: Elaboración propia.

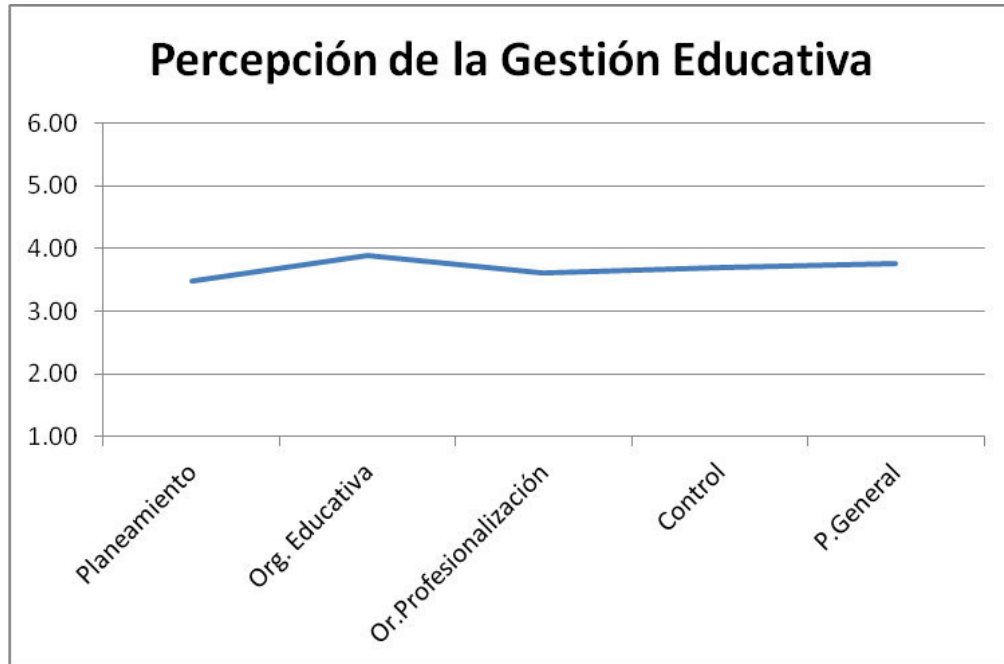
Explicación: En la figura se muestra el perfil descriptivo de la satisfacción laboral, la encuesta aplicada tiene 6 categorías, 6 equivale a muy positivo y 1 a muy negativo.

Interpretación: En las dimensiones de satisfacción laboral se muestra que la satisfacción intrínseca y general están por encima de 4 en tendencia positiva con mayor intensidad y la satisfacción extrínseca está en 4, en el límite de tendencia negativa.

-La percepción de la gestión educativa se encuentra en el campo de la tendencia negativa. Esto deja entrever que el personal percibe que en sus instituciones educativas la gestión no es integral. Se puede visualizar una ligera prioridad en la organización educativa, que tiene que ver la labor propia en lo pedagógico-curricular, la administración y en la participación social como en diferentes eventos: deportivos y culturales. Así mismo, se presenta un descuido casi homogéneo en lo concerniente a la gestión del planeamiento institucional, la orientación para la profesionalización y deficiente recursos de control para el desempeño docente y administrativo, como se observa en el siguiente gráfico.

Figura N° 15

Perfil descriptivo de la percepción de la gestión educativa en el personal.



Fuente: Elaboración propia.

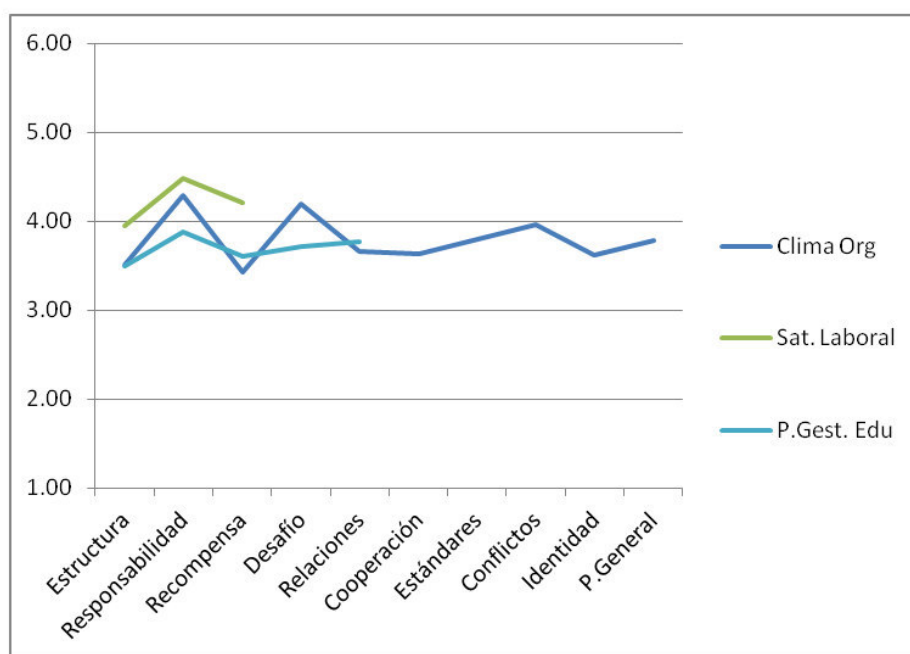
Explicación: En la figura se muestra el perfil descriptivo de la percepción de la gestión educativa, la encuesta aplicada tiene 6 categorías, 6 equivale a muy positivo y 1 a muy negativo.

Interpretación: Se observa que la percepción de la gestión educativa no es buena, no se percibe buena gestión, se encuentra en tendencia negativa.

En la figura se puede leer comparativamente las funciones que describen las variables estudiadas, se observa, el papel importante de la satisfacción laboral, en el cual, sobresale la satisfacción intrínseca. Por su parte, el clima se encuentra con tendencias positivas y negativas. Así también, la gestión educativa ocupa el último lugar, o es el de mayor complejidad, ya que, implica liderazgo, capacidad de administración y capacidad de reclutamiento, donde las limitaciones de contar con algunos de estos factores hace que la solución resulte compleja.

Figura N° 16

Perfil descriptivo comparativo de la percepción del clima organizacional, satisfacción laboral y de la percepción de la gestión educativa en el personal.



Fuente: Elaboración propia.

Explicación: En la figura se muestra el perfil comparativo de las tres variables juntas, clima organizacional, satisfacción laboral y de la percepción de la gestión educativa, se tiene 6 categorías, 4 es tendencia positiva y 3 tendencia negativa.

Interpretación: Se observa que la fortaleza es la satisfacción laboral con tendencia positiva, a partir del cual, se puede elevar la percepción de la gestión educativa, que se encuentra en tendencia negativa, y fortalecer el clima organizacional en tendencia positiva.

4.2. Proceso de prueba de hipótesis

Para la prueba de hipótesis se ha utilizado el error tipo I, que es el riesgo de rechazar la hipótesis nula cuando es en realidad verdadera.

La probabilidad de cometer el error tipo I está dado por alfa (α). Cuando mayor sea α , tanto más probable es que H_0 sea rechazada equivocadamente, es decir, tanto más probable es que se cometa el error Tipo I.

El valor mínimo preestablecido de α ha de ser de 0.05 tanto para el análisis de correlación como para el de contrastación, que para una muestra de 335 el valor crítico es de 1.96 para los coeficientes de correlación obtenidos. Por tanto, para rechazar la hipótesis nula, el valor del coeficiente de correlación debe producir un puntaje, que debe ser igual o mayor de 1.96.

4.3. Discusión de los resultados

Desde la teoría de (Litwin y Stringer, 1968) “los miembros de una determinada organización perciben la forma cómo esta se organiza administrativamente, cómo se facilita el empoderamiento del colaborador en su trabajo, el apoyo de diferentes sectores con el trabajador”.

Como se aceptan los retos, sobre las metas simples o exigentes que la institución plantea, cómo es el manejo de las controversias y la búsqueda de una solución dentro de un ambiente de camaradería e identificación institucional.

Como esta estructura cognitiva se configura en la mentalidad del trabajador respecto a una determinada organización, debe ser una expresión del modo de gerenciar de los responsables directos, que deciden sobre las políticas de implementación, ejecución de planes y proyectos.

En la medida que la institución responda a las expectativas del personal o al menos logre que éstos se interesen en la problemática de la institución y participen activamente de ella, el clima será saludable y la institución podrá alcanzar sus metas, y viceversa si la percepción del clima es negativa.

El clima no cambia por el discurso de los directivos, ni por las promesas de una gestión diferente, el clima es el resultado de la praxis, lo que el colaborador encuentra en el día a día.

En esta línea está el resultado que experimentará el colaborador, tanto sea satisfacción o insatisfacción. En el enfoque de (Herzberg, 1996, p.55) esta se desdobra a dos niveles, como son la satisfacción extrínseca e intrínseca. En la primera, “el colaborador expresa su complacencia con las condiciones físicas y ergonómicas de su centro laboral”. En el segundo nivel, “la satisfacción que el trabajador experimenta es por su trabajo, por lo que hace y produce, relacionado con la autorrealización en el trabajo”.

La gestión educativa es el conjunto de acciones que utilizan los directivos de una institución para el logro de sus metas, a través del planeamiento educativo. Como elementos, cuenta con la organización, la orientación para la profesionalización y el control. Ello ocurre independientemente de factores básicos, como la personalidad y el liderazgo de los gestores.

Además, cuenta la percepción, que los miembros de la institución desarrollan respecto a los productos de sus directivos. No se evalúa quien está detrás del gestor, sino los logros de este.

En este complejo problema, el resultado será lo que cuenta, si este es eficiente y eficaz implica que la institución está en el rumbo apropiado para conseguir la calidad deseada, hoy que se prioriza la Meritocracia.

Enlazando estos enfoques, se debe esperar que en la medida que en el clima institucional se perciba como positivo habrá relación con la satisfacción laboral, y que estas dos guarden relación significativa con la percepción de la gestión en sus respectivas instituciones educativas.

Al respecto, el presente estudio lo ha confirmado: hay relaciones significativas entre clima y satisfacción, y entre cada una de estas, con la percepción de la gestión educativa, y de ambas con la gestión educativa.

Lo encontrado significa que a partir de la gestión se puede optimizar el clima y la satisfacción laboral, no es saludable los resultados de la percepción de la gestión, pero la direccionalidad de las correlaciones nos dice, que si ésta mejora, las variables asociadas a ella, también mejorarán, con dirección positiva.

En este hallazgo no es un determinante el cargo, el estado civil, la edad, ni el género, ya que, no inciden significativamente sobre las variables estudiadas.

4.4. Adopción de las decisiones

Las decisiones se realizan a partir del análisis cuantitativo procedentes del análisis correlacional, utilizando la estadística inferencial para aceptar o rechazar las hipótesis para lo cual se utiliza la teoría de la probabilidad, que en el presente estudio se fijó al 0.05 de error y un nivel de confianza del 0.95. (Siegel, 1985, p. 66).

CONCLUSIONES

1. Se ha comprobado que el clima organizacional tiene una relación significativa con la percepción de la gestión educativa en el personal de las instituciones educativas estatales del nivel secundario del distrito de Huaral – Lima provincias, en el año 2013. El coeficiente hallado ha sido de 0.441 cuya dirección positiva nos dice que ambas se afectan en la misma dirección si una sube la otra también sube y viceversa. La relación está referida a que las nueve dimensiones del clima organizacional correlaciona con cada una de las cuatro dimensiones de la percepción de la gestión educativa, en todos los casos los coeficientes han sido significativos, estos resultados nos dice que a mayor percepción de los docentes de la institución sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otro personal del grupo también aumentará las dimensiones de la gestión. Asimismo, el coeficiente significativo pero de baja intensidad tiene un mínimo de 0.11 entre las dimensiones responsabilidad del clima organizacional con control de la gestión educativa, evidencia que en la medida que la percepción del Personal de la institución acerca de su autonomía en la toma de decisiones se incrementa, también, aumentará la eficiencia en el desarrollo de las actividades académicas.
2. Se comprueba que existe relación significativa entre la satisfacción laboral con la percepción de la gestión educativa en el personal de las instituciones educativas estatales del nivel secundario del distrito de Huaral – Lima provincias, en el año 2013. Analizando los totales hemos encontrado un coeficiente $Rho = 0.516$, comprende que la institución educativa promueve el estudio especializado curricular en sus docentes, planifica los recursos de capacitación y actividades socio-culturales, capacitación a los docentes en metodologías modernas lugar a duda muestra que el tipo de gestión y la satisfacción laboral interactúan positivamente, con un nivel de significación aun para el 0.01.

3. Podemos afirmar a la luz de los resultados que existe correlación significativa entre la percepción general del clima organizacional con la satisfacción laboral. Encontramos con la satisfacción laboral extrínseca, $Rho = 0.326$, lo que muestra la percepción del personal acerca del énfasis que pone la institución sobre las normas de rendimiento, reglas, procedimiento y trámites, satisfacción intrínseca $Rho = 0.321$, comprende la percepción del personal sobre la adecuación de la recompensa recibida, en la medida que la institución utiliza más el premio que el castigo y satisfacción general $Rho = 0.347$, comprende como el personal exterioriza su cultura organizacional referente a su institución, sus compañeros de trabajo, las normas, salarios, todas ellas muy significativas, dejan ver que ambas variables se afectan mutuamente en dirección positiva. Cuando una sube, sube la otra y viceversa.

4. Existe relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral con la percepción de la gestión educativa en el personal de las instituciones educativas estatales del nivel secundario del distrito de Huaral – Lima provincias, en el año 2013. El coeficiente hallado ha sido de 0.44, muestra que las variables guardan relaciones significativas con dirección positiva, que nos dice que al subir el clima y satisfacción laboral se incrementará la percepción de la gestión educativa. Estos resultados nos dice que a mayor percepción del Personal de la institución sobre la organización, apoyo mutuo, relaciones de cordialidad, criterios de evaluación de rendimiento y reconocimientos en el trabajo que realizan, asensos, sueldos, capacitaciones, condiciones de trabajo, incrementará los logros en la institución, alcanzado los objetivos, metas, planes de trabajo, cumplimiento de los planes curriculares y modernizando la infraestructura de acuerdo a las exigencias académicas.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los directores de las instituciones educativas estatales del nivel secundario del distrito de Huaral, que deben flexibilizar las medidas burocráticas y administrativas, facilitando una comunicación entre los directivos y el personal de la institución, permitiendo alcanzar los objetivos, planes y metas institucionales. Se necesita una gestión productiva y actualizada a los grandes cambios tecnológicos, pedagógicos, de conocimiento y administrativos. En ese sentido, la UGEL N°10 – Huaral debe trabajar en forma conjunta y comprometida con los objetivos institucionales, brindando el soporte tecnológico, logístico y normativo de acuerdo a la complejidad contextual, geográfica, social y económica en la que se encuentran las instituciones. Finalmente, la política educativa que debe proyectar el Ministerio de Educación a la UGEL N°10- Huaral e instituciones educativas, debe responder a su realidad, necesidades y exigencias haciendo una gestión moderna donde el clima organizacional del personal frente a la percepción de la gestión educativa se óptima y significativa.

2. Promover las buenas prácticas en el personal de las instituciones educativas estatales del nivel secundario del distrito de Huaral, otorgándoles incentivos económicos, pasantías o distinciones honrosas a nivel institucional como interinstitucional, priorizando la comunicación e identidad a la institución. Esto los motivará a que sigan perfeccionando su labor docente y poder alcanzar los objetivos, actividades y plazos. Más aun cuando una fortaleza de los docentes examinados es el desafío para asumir responsabilidades de dificultad creciente. Debe ser un compromiso institución fortalecer las capacidades y fortalezas de todo el personal empoderándolos desde la función en que se encuentren. Un personal altamente motivado, recompensado y valorado trabajará eficientemente se verá reflejado en su labor diaria y se logrará alcanzar los objetivos de gestión.

3. Las instituciones educativas estatales del nivel secundario del distrito de Huaral deben utilizar la fortaleza correspondiente a la satisfacción intrínseca del personal, que se mantiene con tendencia a positiva, a pesar, que existe tendencia negativa en el clima organizacional y percepción de la gestión educativa. Esto se debe a la vocación del personal que inserta su trabajo en el sentimiento de autorrealización que le genera el cumplimiento de sus funciones magisteriales y/o administrativas. Se debe promover actividades académicas y recreacionales conjuntas, que permita mejorar el clima organizacional, generando un ambiente de camaradería, asimismo, coordinar y promover trabajos en equipo para fortalecer los lazos de compañerismos, un equipo coherente y cohesionado tiene metas claras y trabaja por un fin común.

4. Se debe enfatizar modelos educativos de acuerdo a la ciencia y tecnología, lo que implica cambios en sus procesos internos, estructura, recursos, personal, objetivos y metas. Por ello, se propone que el personal de las instituciones educativas estatales del nivel secundario del distrito de Huaral – Lima provincias, utilicen el *Balanced Scorecard (BSC)* o Cuadro de Mando Integral en la gestión para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión. Es un esfuerzo que se debe hacer en forma conjunta con todo el personal de la institución para elevar la labor educativa, comprometida con la gestión y lineamientos axiológicos y políticos. Se necesitará logística, recursos, financiamiento y personal cualificado y altamente comprometido. Finalmente, permitirá canalizar energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.

REFERENCIAS

- Aguerrondo, I. (1993). La calidad de la educación: Ejes para su definición y evaluación. *La Educación, XXXVII*, 116.
- Aguilar Quispe, R., Canales Flores, Y., & Caritas Flores, R. (25 de Agosto de 2013). *Clima institucional y su relación con el aprendizaje del estudiante del nivel secundario de la I.E. Luis Carranza*. Obtenido de Universidad Nacional de San Cristobal de Huamanga: <https://es.scribd.com/doc/220590823/Clima-Institucional-y-Su-Relacion-Con-El-Aprendizaje-Del-Estudiante-Del-Nivel-Secundario-de-La-i-e-Luis-Carranza-Ayacucho-2007-2012>
- Alvarado Oyarce, O. (2002). *Supervisión educativa orientada al control de calidad*. Lima: Derrama Magisterial.
- Alvarado Oyarce, O. (2005). *Gestión de proyectos educativos lineamientos metodológicos*. Lima: Fondo editorial UNMSM.
- Alvarado Oyarce, O. (2012). *Gestión de programas educativos y enfoques y modelos de gestión*. Lima: Fondo editorial UNMSM.
- Alvarado Oyarce, O. (1998). *Gestión educativa: Enfoques y procesos*. Lima-Perú: Universidad de Lima.
- Alvarez Valverde, S. (20 de Abril-agosto de 2001). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología*. Obtenido de Marco Teórico: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/human/alvarez_v_s/cap3.htm
- Arnedo Severich, H., y Garcia Lopez, L. (2013). *Análisis del nivel de satisfacción de los empleaepro dos y docentes de la corporación educativa para el incremento de la productividad ceipro a través de un diagnostico del clima organizacional*. Obtenido de Universidad de Cartagena de Facultad de Ciencias Económicas Programa de Administración de Empresas Cartagena de Indias: <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/441/1/Tesis%20de%20Grado%20-%20CEIPRO%202013.pdf>
- Asencio Muñoz, I., y Fernández Díaz, J. (1991). El clima de las institución de educación superior. *Revista Complutense de Educación, Vol. 2 (3)*. UNiversidad Complutense de Madrid, <https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/viewFile/RCED9191330501A/18122>.

- Obtenido de <https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/viewFile/RCED9191330501A/18122>
- Atalaya Pisco, M. (4 de Junio de 1999). Satisfacción Laboral y Productividad. *Revista de Psicología- Año III N°5 Setiembre*. Obtenido de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Teoria-De-Satisfaccion-Laboral-De-Herzberg/2330090.html>
- Boluarte, A. (Abril de 2014). Propiedades psicométricas de la Escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall, versión española. *Médica Herediana*, Vol.25, n°2. Obtenido de Propiedades psicométricas de la Escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall, versión español.
- Braslavsky, C., y Tiramonti, G. (1990). *Conducción educativa y calidad de la enseñanza*. Buenos Aires: FLACSO/Miño y Dávila Editores.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México: Trillas.
- Cano, H. (08 de Octubre de 2015). *El Clima organizacional en una institución de educación superior*. Obtenido de Clima organizacional y su influencia en la gestión institucional: <http://documents.tips/documents/el-clima-organizacional-en-una-institucion-de-educacionsuperior.html#>
- Cassasus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América latina. *Ponencia del Congreso nacional REDUC* (págs. 4-15). Santiago: REDUC.
- Conferencia mundial sobre educación para todos. Satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje. (5-9 de Marzo de 1990). *Declaración mundial sobre educación para todos*. Obtenido de Marco de acción para satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001275/127583s.pdf>
- Corona, M. (24 de Agosto de 2011). *Factores de la Motivación*. Obtenido de Teorías de la Motivación: <https://pymeactiva.info/2011/08/24/factores-de-la-motivacion/>
- Chavez , E. (2010). *Valoración de la satisfacción laboral de los servidores públicos de la sede Hospital San Vicente de Paúl del Municipio de Apía- Risaralda*. Obtenido de Universidad Tecnológica de Pereira Facultad de Ingeniería Industrial Pereira: [file:///C:/Users/TOSHIBA/Downloads/65831422C512%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/TOSHIBA/Downloads/65831422C512%20(1).pdf)
- Chiang Vega, M., Martín Rodrigo, M., y Núñez Partido, A. (25 de Setiembre de 2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Obtenido de Universidad Pontificia Comillas Madrid:

https://books.google.com.pe/books?id=v_sFY1XRFaIC&pg=PA53&lpg=PA53&dq=baja+atenci%C3%B3n+al+mundo+empresarial+externo;+un+trabajo+poco+exigente,+baja+hincapi%C3%A9+en+la+calidad+de+los+procesos+y+resultados;+la+investigaci%C3%B3n+y+desarrollo,+gran+orient

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. Segunda Edición.

Duarte de Cáceres, G. (s.f.). *Discriminación de Diferencias Significativas entre las Seis Regiones que Integran CEMEX - México al aplicar un instrumento de Compromiso para desarrollar estrategias de mejoras en estas regiones*. Obtenido de Universidad Modelo: <http://www.colpamex.org/Tesis/GDdC.pdf>

Dueñas Figueredo, J. (27 de Agosto de 2010). *Propuestas de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la tienda el fundador*. Obtenido de Estudio de Clima organizacional: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf2/mejora-clima-organizacional-satisfaccion-laboral/mejora-clima-organizacional-satisfaccion-laboral2.shtml>

Emig Klein, L., y Lazo Gumucio, F. (25 de Agosto de 2002). *Clima organizacional: estamento aacadémico de la Universidad Austral de Chile*. Obtenido de Universidad Austral de Chile Escuela de Ingeniería Comercial: <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2002/fee.53c/doc/fee.53c.pdf>

Equipo de diseño del diplomado Gestión Educativa para directivos de educación básica. (2003). *Dimensiones de la gestión educativa*. Obtenido de Universidad Privada del Norte: file:///C:/Users/TOSHIBA/Downloads/997541798.DIMENSIONES_GESTI%C3%93N_EDUCATIVA.pdf

Fonseca Marante, Y. (2010). Estudio de la satisfacción laboral en los trabajadores de la Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 1.

Frigerio, G., y Poggi, M. (1994). *Las instituciones educativas, cara y ceca: Elementos para su gestión*. Buenos Aires: Troquel.

Frigerio, G., Poggi, M., y Tiramonti, G. (1992). *Elementos para su gestión*. Obtenido de Federación de Educadores Bonaerenses: https://tamawasilcov.files.wordpress.com/2014/06/las_instituciones_educativas-_cara_y_ceca_-_frigerio.pdf

- García Malo Nuñez, P. (S.F.). *¿Cómo garantizar la inclusión y la equidad en la escuela básica? Sub tema III ¿Cómo debe ser la escuela inclusiva? ¿Qué requiere para tener éxito?* Obtenido de La educación inclusiva en México. Una actividad democratizadora: <http://registromodeloeducativo.sep.gob.mx/Archivo;jsessionid=18da37e1254ad2883894c295fed2?nombre=5994-LA+EDUCACI%D3N+INCLUSIVA+EN+MEXICO.pdf>
- García Ramirez, M., y Ibarra Velazquez, L. (20 de Setiembre de 2011). *Diagnóstico de Clima organizacional*. Obtenido de Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>
- García Viamontes, D. (Julio de 2010). *Satisfacción Laboral. Una Aproximación Teórica*. Obtenido de Contribuciones a las Ciencias Sociales: <http://www.eumed.net/rev/ccss/09/dgv.htm>
- Gonçalves, A. (Noviembre de 1997). *Clima Organizacional*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos14/climaorganizacion/climaorganizacion.shtml>
- Hallack, J. (1992). *Managing School for Educational Quality and Equity: Finding the Proper Mix to Make it Work*. UNESCO.
- Hamner, W., y Hamner. (1976). *Behavior Modification on the Bottom Line. Organizational Dimamics*. Obtenido de <http://www.colpamex.org/Tesis/GDdC.pdf>
- Hannoun, G. (25 de Agosto de 2011). *Satisfacción Laboral*. Obtenido de Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas Licenciatura en Administración. Trabajo de Investigación.: http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf
- Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Herrador Sánchez, J., Zagalaz Sánchez, M., Martínez Lopez, E., y Rodríguez Marín, I. (13 de Diciembre de 2006). *Revisión y análisis sobre la satisfacción del docente de educación física*. Obtenido de Efdportes: <http://www.efdeportes.com/efd103/satisfaccion-profesional.htm>
- Herzberg, F. I. (1996). *Work and nature of man*. Cleveland Ohio: The world publishing Co.
- Hidalgo Vera, A. (2005). *Economía de la salud*. España: Piramide. 3era Edición.
- Hinojosa Rodriguez, M. (2014). *Satisfacción Laboral del Personal Administrativo: El caso del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativo de la Universidad de Guadalajara (CUCEA-U de G) en México*. Obtenido de Facultad de Ciencias Sociales Universidad de Buenos Aires: <http://www.ceil-conicet.gov.ar/wp->

content/uploads/2012/07/Tesis_de_Mar%C3%ADa-Gabriela-Hinojosa-Rodr%C3%ADguez..pdf

Hinojosa Rodriguez, M. (2014). *Satisfacción Laboral del Personal Administrativo: El caso del Centro Universitario de Ciencias Económica Administrativas de la Universidad de Guadalajara (CUCEA - U DE G) en México*. Obtenido de Tesis para optar título de Magíster en Ciencias Sociales del Trabajo. Facultad de Ciencias Sociales Universidad de Buenos Aires: http://www.ceil-conicet.gov.ar/wp-content/uploads/2012/07/Tesis_de_Mar%C3%ADa-Gabriela-Hinojosa-Rodr%C3%ADguez..pdf

Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. (s.f.). Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. *Gestión educativa estratégica*, 15-16. Obtenido de Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa: <http://www.poznerpillar.org/biblioteca/modulo02.pdf>

Jaén, R. (Agosto de 2009). *Satisfacción laboral del personal médico de enfermería y auxiliares de enfermería del Hospital Aquilino Tejeira de Penonomé provincia de Coclé República de Panamá*. Obtenido de Tesis optar grado de maestría en salud pública con énfasis en administración y planificación de los servicios de salud: <http://www.sibiup.up.ac.pa/bd/captura/upload/614j17.pdf>

Jaime Santana, P., y Araujo Cabrera, Y. (25 de Agosto de 2010). *Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno?* Obtenido de Decisiones organizativas: <file:///C:/Users/TOSHIBA/Downloads/Documat-ClimaYCulturaOrganizacional-2486886.pdf>

Lawler, E., y Porter, L. (1967). *The Effect of Performance on Job Satisfaction*. Industrial Relations.

Lecaros, K. (2006). *Clima organizacional según grupos ocupacionales en una institución de salud del sector público. Pensamiento y acción*.

Litwin, G. H., y Stringer JR., R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Division of research graduate school of business administration Harvard University.

Lopez Diaz, E. (25 de Agosto de 2006). *El Clima organizacional*. Obtenido de El clima definición e importancia: <http://www.monografias.com/trabajos75/clima-organizacional/clima-organizacional2.shtml>

Mañas Rodriguez, M., González Romá, V., y Peiró Silla, J. (20 de Setiembre de 1999). *El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias*. Obtenido de

- Ministerio de Educación, MINEDU. (30 de Setiembre de 2006). *Relaciones Interpersonales en la Institución Educativa. Módulo 4*. Obtenido de Conceptualización y Dinámica de la Satisfacción Laboral: <https://issuu.com/capacitacionengestion/docs/modulo2-relacionesinterpersonales>
- Molocho Becerra, N. (30 de Agosto de 2010). *Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa ugel n°01*. Obtenido de Universidad Nacional Mayor de San Marcos: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3230/1/Molocho_bn.pdf
- Molocho Becerra, N. (30 de Agosto de 2010). *Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa ugel n°01 Lima Sur*. Obtenido de Universidad Nacional Mayor de San Marcos: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3230/1/Molocho_bn.pdf
- Molocho Becerra, N. (20 de Agosto de 2010). *Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N°01- Lima Sur-2009*. Obtenido de Tesis de Maestría Universidad Nacional Mayor de San Marcos: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3230/1/Molocho_bn.pdf
- Morales Carrasco, C. (2010). *La satisfacción laboral de los trabajadores y su repercusión en productividad de las empresas*. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación Carrera de Psicología Industrial Desarrollo de la Investigación: <http://www.monografias.com/trabajos82/a-satisfaccion-laboral-y-productividad-empresas-ambato-a/a-satisfaccion-laboral-y-productividad-empresas-ambato-a2.shtml>
- Morales Carrasco, C. R. (24 de Agosto de 2010). *La satisfacción laboral de los trabajadores y su repercusión en productividad de las empresas*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos82/a-satisfaccion-laboral-y-productividad-empresas-ambato-a/a-satisfaccion-laboral-y-productividad-empresas-ambato-a2.shtml>
- Namo de Mello, G. (1993). *Ciudadania e Competitividade: Desafios educacionais do terceiro milenio*. Sao Paulo: Cortez Editora.
- Nash, M. (1988). *Como incrementar la Productividad de los Recursos Humanos*. Colombia: Norma.
- Nicolás Rojas, Y. (2009). *Relación de la gestión educativa con el rendimiento académico de los alumnos del Instituto Superior Tecnológico "La Pontificia", Huamanga, Ayacucho*. Obtenido de Universidad Nacional Mayor de San Marcos Facultad de Educación Unidad de Postgrado: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2392/1/Nicolas_ry.pdf

- Olaz, A. (enero- marzo 2013). El Clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta revista de ciencias sociales*, 4-5.
- Pacheco Olguin, M. (Marzo de 2012). *Elaboración del page*. Obtenido de Tema 7. Dimensiones de la gestión escolar: <https://sites.google.com/site/elaboraciondelpage/tema-7-dimensiones-de-la-gestion-escolar>
- Pérez Bilbao, J., y Fidalgo Vega, M. (20 de Setiembre de 2010). *Satisfacción laboral: escala general de satisfacción*. Obtenido de Centro Nacional de Condiciones de Trabajo: http://www.jmcpri.net/ntps/@datos/ntp_394.htm
- Perez, S., y Imperatore, A. (2009). *Comunicación y educación en entornos virtuales de aprendizaje: perspectivas teórico-metodológicas*. Obtenido de Universidad Nacional de Quilmes : <http://www.pent.org.ar/sites/default/files/institucional/publicaciones/schwartzman.pdf>
- PISA. (30 de Abril de 2010). *Estudios sobre estrés laboral docente*. Obtenido de El mosaico educativo: <http://pisaal.blogia.com/2010/043004-estudios-sobre-estr-s-laboral-docente.php>
- Pollit, C. (1993). *¿Qué es calidad de los servicios públicos?, Pobreza: Un tema impostergable*. México: Ed. Bernardo Kliksberg. Fondo de Cultura Económica.
- Portal Educativo de las Américas. (1996). *La Educación*. Obtenido de En busca de nuevos conocimientos: http://www.educoas.org/portal/bdigital/contenido/laeduca/laeduca_123125/articulo3/busca.aspx
- Quispe Bardales, M. (2015). *Responsabilidad Social Empresarial y Satisfacción Laboral de los Colaboradores del Hipermercado Totus S.A. Pacasmayo: 2015*. Obtenido de Universidad Nacional de Trujillo Facultad de Ciencias Sociales Escuela Académico Profesional de Trabajo Social: [http://dspace.unitru.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/UNITRU/31117/QUISPE%20BARDALES%20MILAGROS\(FILEminimizer\).pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/UNITRU/31117/QUISPE%20BARDALES%20MILAGROS(FILEminimizer).pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ramirez Prado, A. (Diciembre de 2007). *Gestión y Supervisión Educativa*. Obtenido de Atlantic International University: <http://studylib.es/doc/161956/la-gesti%C3%B3n-educativa-seg%C3%BAAn-una-perspectiva-hist%C3%B3rica>
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rousseau, D. M. (1990). *Normative belief in fun-raising organizations: Linking culture to organizational performance and individual responses*. *Group y Organization studies*. San Francisco: Group y organization studies.
- Saccca Campos, J. (26 de Agosto de 2010). *Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los centros de educación básica alternativa del distrito de san martin de porres*. Obtenido de Universidad Nacional Mayor de San Marcos: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2405/1/Saccca_cj.pdf
- Samaniego Onofre, J. (26 de Agosto de 2009). *Como influye el clima laboral en el rendimiento del personal de la dirección de recursos humanos de la Contraloría General del Estado en la ciudad de Quito*. Obtenido de Universidad Central del Ecuador Facultad de Ciencias Psicológicas : <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1708/1/T-UCE-0007-21.pdf>
- Sánchez Coronel, D. (2013). Trabajo de investigación. Relación entre la percepción del clima organizacional on el estrés laboral en trabajadores del instituto Nacional de Ciencias Neurológicas. *Revista Academia Perú Salud* , 63-64.
- Sander, B. (20 de Marzo de 2016). *Administración de la educación y relevancia cultural*. Obtenido de Benno Sander Administrador y Profesor Universitario: http://bennosander.com/textos_detalle.php?cod_texto=21#
- Schieffelbein, E. (1984). *La investigación sobre calidad de la enseñanza en América Latina, La Educación XXVIII*.
- Schmelkes, S. (1994). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. Washington, D.C.: Organización de los Estados Americanos.
- Siegel, S. (1985). *Estadística no paramétrica aplicada a las ciencias de la conducta*. México: Trillas.
- Sistema educativo estatal subsecretaria de educación básica coordinación de gestión educativa. (2009). *Modelo de gestión escolar en educación básica*. Obtenido de http://inspeccionxviii.weebly.com/uploads/2/5/8/1/25818054/modelo_de_gestion_escolar.pdf
- Sorados Palacios, M. (25 de Agosto de 2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. Obtenido de Universidad Nacional Mayor de San Marcos: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2388/1/Sorados_pm.pdf

- Suárez Murillo, J. (22 de Mayo de 2012). *Plan Estratégico de Comunicación para el Servicio al Cliente Interno en la Empresa Pizza 1969 Gourmet*. Obtenido de Tesis optar Grado de Comunicación Social con énfasis en Comunicación Organización. Pontificia Universidad Javeriana Facultad de Comunicación Social y Lenguaje Carrera de Comunicación Social. Bogotá D.C.: <http://repository.javeriana.edu.co/bitstream/10554/14650/1/SuarezMurilloJuanitaMaria2013.pdf>
- Tedesco, J. (1987). *El desafío educativo: Calidad y democracia*. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano.
- Torres González, J. (20 de Diciembre de 2010). *Análisis del grado de satisfacción del profesorado de educación secundaria en el desarrollo de su labor docente*. Obtenido de Equipo de Investigación Grupo D.I.E.A. Universidad de Jaén: <file:///C:/Users/TOSHIBA/Downloads/Dialnet-AnalisisDelGradoDeSatisfaccionDelProfesoradoDeEduc-3395356.pdf>
- Torres Mejía, E. (2006). *Escala de satisfacción laboral en el personal de "Viveros tropicales S.A." Honduras*. Obtenido de Fijación de metas: <http://www.monografias.com/trabajos48/satisfaccion-laboral/satisfaccion-laboral2.shtml>
- Torres, A., y Trillas, A. (2013). *Industrial Psychology Masters Curriculum*. Honolulu, Hawaii: Atlantic International University.
- Tubán Félix, R. J. (2000). *Tablero-decomando.com*. Recuperado el 14 de Agosto de 2014, de Medición del Clima Laboral en las Organizaciones: <http://www.tablero-decomando.com/revista/climalaboral.htm>
- Vargas Téllez, J. (Setiembre de Setiembre de 2011). *Organización del trabajo y satisfacción laboral: estudio de caso en la industria del calzado*. Obtenido de Ciencias humanas y sociales: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-07052012000100008
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M., & Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). *Diversitas: Perspectivas en Psicología, julio-diciembre*, 339.
- Vila Merino, E. (Año VIII. Número 60. Marzo-Abril 2009). De Los Valores de la Democracia a la Educación Cívica. *Revista de Creación Literaria y Humanidades*, 4.
- Vroom, V. H. (1982). *Work and Motivation*. Malabar, FL: Robert E. Krieger Publishing,¿.

Yábar Simón, I. (25 de Agosto de 2013). *La Gestión educativa y su relación con la práctica docente en la institución educativa privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima-Cercado*. Obtenido de Universidad Nacional Mayor de San Marcos: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1680/1/Yabar_si.pdf

ANEXOS

ANEXO 01

CUADRO DE CONSISTENCIA

TITULO: “RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL CON LA PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN EL PERSONAL DE INSTITUCIONES ESTATALES DE SECUNDARIA DEL DISTRITO DE HUARAL – LIMA PROVINCIAS, EN EL AÑO 2013”.

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	METODOLOGÍA
<p style="text-align: center;">PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Cómo se relaciona el clima organizacional y la satisfacción laboral con la percepción de la gestión educativa en el personal de las instituciones educativas estatales del nivel secundario del distrito de Huaral en el año 2013?</p> <p>Problema específico 1</p> <p>¿Cómo se relaciona el clima organizacional con la percepción de la gestión educativa en el personal de las instituciones educativas estatales del nivel secundario del distrito de Huaral – Lima provincias, en el año 2013?</p> <p>Problema específico 2</p> <p>¿Cómo se relaciona la satisfacción laboral con la percepción de la gestión educativa en el personal de las instituciones educativas estatales del nivel secundario del distrito de Huaral – Lima provincias, en el año 2013?</p> <p>Problema específico 3</p> <p>¿Cómo se relaciona el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal de las instituciones educativas estatales del nivel secundario del distrito de Huaral – Lima provincias, en el año 2013?</p>	<p style="text-align: center;">OBJETIVO GENERAL</p> <p>Investigar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral con la percepción de la gestión educativa en el personal de las instituciones educativas estatales del nivel secundario del distrito de Huaral en el año 2013.</p> <p>Objetivo específico 1</p> <p>Investigar la relación entre el clima organizacional con la percepción de la gestión educativa en el personal de las instituciones educativas estatales del nivel secundario del distrito de Huaral – Lima provincias, en el año 2013.</p> <p>Objetivo específico 2</p> <p>Investigar la relación entre la satisfacción laboral con la percepción de la gestión educativa en el personal de las instituciones educativas estatales del nivel secundario del distrito de Huaral – Lima provincias, en el año 2013.</p> <p>Objetivo específico 3</p> <p>Investigar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal de las instituciones educativas estatales del nivel secundario del distrito de Huaral – Lima provincias, en el año 2013.</p>	<p style="text-align: center;">HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>Existe relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral con la percepción de la gestión educativa en el personal de las instituciones educativas estatales del nivel secundario del distrito de Huaral en el año 2013.</p> <p>Hipótesis específica 1</p> <p>H1. Existe relación significativa entre el clima organizacional con la percepción de la gestión educativa en el personal de las instituciones educativas estatales del nivel secundario del distrito de Huaral – Lima provincias, en el año 2013.</p> <p>Hipótesis específica 2</p> <p>H2. Existe relación significativa entre la satisfacción laboral con la percepción de la gestión educativa en el personal de las instituciones educativas estatales del nivel secundario del distrito de Huaral – Lima provincias, en el año 2013.</p> <p>Hipótesis específica 3</p> <p>H3. Existe relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal de las instituciones educativas estatales del nivel secundario del distrito de Huaral – Lima provincias, en el año 2013.</p>	<p>Variable X1.</p> <p>Clima organizacional</p> <p>Variable X2.</p> <p>Satisfacción laboral</p> <p>Variable Y.</p> <p>Percepción de la gestión educativa</p>	<p style="text-align: center;">MÉTODO: CORRELACIONAL</p> <p style="text-align: center;">DESCRIPTIVO</p> <p style="text-align: center;">DISEÑO: TRANSVERSAL</p>

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	MARCO TEÓRICO	POBLACIÓN Y MUESTRA	JUSTIFICACIÓN	ALCANCE Y LIMITACIÓN
<p>Variable X1. Cuestionario de percepción del clima organizacional por Litwin y Stringer.</p> <p>Variable X2. Cuestionario de Escala de satisfacción ("<i>Overall job satisfaction</i>" de Warr, Cook y Wall).</p> <p>Variable Y. Cuestionario de percepción de la gestión educativa.</p>	<p>1. Antecedentes de la investigación</p> <p>2. Bases teóricas:</p> <p>Clima organizacional</p> <p>Satisfacción laboral</p> <p>Percepción de la gestión educativa</p> <p>3. Glosario de términos</p>	<p>Población</p> <p>P = 492</p> <p>Muestra</p> <p>M = 335</p>	<p>En la actualidad la sociedad enfrenta grandes cambios, cuyos orígenes se encuentran en la realidad de nuestras instituciones educativas y la formación integral de nuestros alumnos. En ese sentido se hace necesario realizar una investigación que permita conocer el clima, satisfacción laboral y percepción de la gestión educativa en el distrito de Huaral.</p>	<p>Alcance: Al personal de instituciones estatales de secundaria.</p> <p>Limitación: Distrito de Huaral, provincia de Huaral, región Lima, durante el año 2013.</p>

ANEXO 02

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

**CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
POR LITWIN Y STRINGER R-LAVP-2006-LIMA**

DATOS GENERALES POR FAVOR CONSIGNE LOS DATOS SOLICITADOS

Institución: _____ Cargo: _____ Profesión:___ Técnico:___ Auxiliar:___
 Nivel Magisterial:_____ Estado Civil: _____
 Edad:_____ Sexo:_____ Práctica alguna religión: _____

INSTRUCCIONES

A CONTINUACIÓN ENCONTRARÁS NUEVE ESCALAS CON ENUNCIADOS POLARIZADOS EN CADA EXTREMO. MARCA CON UNA “X” SOBRE EL NÚMERO QUE EXPRESA EL GRADO EN QUE ESTÁN LAS COSAS AHORA EN LA INSTITUCIÓN, DESDE SU PUNTO DE VISTA.

El exceso o la carencia de normas dificultan el desarrollo del trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Las normas son las suficientes e impulsan a desarrollar el trabajo.
La supervisión a mi trabajo me dificulta tomar decisiones propias.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	La supervisión ayuda a mejorar mi trabajo.
En mi unidad se descuida reconocer el trabajo bien hecho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Hay reconocimiento al buen trabajo.
Mis superiores no me dan la confianza suficiente para desarrollar mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Asumo los riesgos de mi trabajo a manera de retos para lograr los objetivos propuestos.
El ambiente de mi unidad se caracteriza por la frialdad de la relación entre mis compañeros, jefes y subordinados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Mis jefes, compañeros y subordinados, mantenemos relaciones cordiales en un ambiente de camaradería.
Mis jefes, como mis compañeros y mis subordinados, cada uno trabaja por su cuenta, evitando el apoyo mutuo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	El apoyo mutuo con mis jefes, compañeros y subordinados genera un espíritu de ayuda.
En mi unidad los superiores descuidan los criterios para evaluar el rendimiento.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Los criterios de evaluación del rendimiento son justos.
Mis superiores y compañeros, evitan las opiniones discrepantes. Nadie puede estar en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	En mi unidad se aceptan las ideas discrepantes, enfrentando y buscando la solución.
En mi unidad no se siente la sensación de compartir los objetivos personales con los de la institución	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Se comparten los objetivos personales con los de la institución.

CUESTIONARIO DE: ESCALA DE SATISFACCIÓN
(Traducción de "Overall Job Satisfaction" de Warr, Cook y Wall)

DATOS GENERALES POR FAVOR CONSIGNE LOS DATOS SOLICITADOS

Institución: _____ Cargo: _____ Profesión:___ Técnico:___ Auxiliar:___
 Nivel Magisterial:_____ Estado Civil: _____
 Edad:_____ Sexo:_____ Práctica alguna religión: _____

INSTRUCCIONES

A CONTINUACIÓN ENCONTRARÁ PREGUNTAS REFERENTES A SU CENTRO DE TRABAJO. CONTESTE ESCRIBIENDO UNA "X" DEBAJO DEL CUADRADO QUE MEJOR DESCRIBA TÚ RESPUESTA AHORA. NO HAY RESPUESTAS BUENAS NI MALAS. SOLO INTERESA TU RESPUESTA FRANCA Y SINCERA.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Moderadamente insatisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1.- ¿Cómo te sientes con las condiciones físicas del lugar donde trabajas?						
2.- ¿Cómo te sientes con la libertad para elegir tu propio método de trabajo?						
3.- Con tus compañeros de trabajo te encuentras...						
4.- ¿Cómo te sientes con el reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho?						
5.- ¿Cómo te sientes con tu superior inmediato?						
6.- ¿Cómo te sientes con las responsabilidades que se te han asignado?						
7.- Con tu sueldo te encuentras...						
8.- Con la posibilidad de utilizar tus capacidades, te sientes...						
9.- La relación entre tus superiores y compañeros de						

trabajo, te resulta...						
10.- Con tus posibilidades de ascenso te sientes...						
11.- ¿Cómo te sientes con el modo en que tu institución está gestionada?						
12.- La atención que se presta a las sugerencias que haces						
13.- Con tus horarios de trabajo te sientes...						
14.- La variedad de tareas que realizas en tu trabajo, te hace sentir...						
15.- ¿Cómo te sientes con la estabilidad laboral?						
16.- Con tu productividad en el trabajo, te sientes...						

CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN DE LA G. E.

Lima, 2013

DATOS GENERALES POR FAVOR CONSIGNE LOS DATOS SOLICITADOS

Institución: _____ Cargo: _____ Profesión: ___ Técnico: ___ Auxiliar: ___
 Nivel Magisterial: _____ Estado Civil: _____
 Edad: _____ Sexo: _____ Práctica alguna religión: _____

INSTRUCCIONES

Este es un cuestionario que le permitirá a usted hacer algunas reflexiones acerca de cómo ve o percibe la gestión educativa en esta institución. Debemos enfatizar en que **NO** hay respuesta BUENA ni MALA, solo importa la forma como usted percibe ahora. Para ello, le presentamos una relación de preguntas para que usted escriba una “X” dentro del recuadro que mejor describa a su respuesta de acuerdo con la siguiente clave.

CLAVE:

- Si para usted resulta definitivamente en desacuerdo escriba la “X” en la columna DD**
- Si para usted resulta muy en desacuerdo escriba la “X” en la columna MD**
- Si para usted resulta en desacuerdo escriba la “X” en la columna D**
- Si para usted resulta de acuerdo escriba la “X” en la columna A**
- Si para usted resulta muy de acuerdo escriba la “X” en la columna MA**
- Si para usted resulta definitivamente de acuerdo escriba la “X” en la columna DA**

Nº	Situaciones	DD	MD	D	A	MA	DA
1	Existe supervisión permanente a los programas de enseñanza.						
2	Se coordina entre los docentes de área a fin que las programaciones resulten coordinadamente equivalentes.						
3	Se revisa el orden de los contenidos para que la enseñanza de lo primero facilite al aprendizaje del siguiente.						
4	Se distribuye horarios y aulas de acuerdo mutuo.						
5	Se supervisa para que los servicios higiénicos estén operativos y limpios.						
6	Se toman medidas a fin que las aulas estén limpias e implementadas.						
7	La puntualidad y la asistencia son celosamente cauteladas.						
8	Se anticipa anualmente a las programaciones cívicas de la municipalidad.						
9	Se considera los feriados y días festivos institucionales en la programación anual.						
10	Se planifica capacitaciones a los padres de familia y a la comunidad en temas para mejorar la calidad de vida.						
11	En La planificación de la enseñanza, nada se improvisa, se cuida hasta el más mínimo detalle.						
12	Se capacita a los docentes en metodologías modernas de la enseñanza.						
13	Se evalúan periódicamente los avances de contenidos para reordenar la secuenciación si fuere necesario.						
14	El personal administrativo recibe funciones claras evitando la superposiciones de roles.						
15	El control de las tardanzas e inasistencias son administradas de forma tal que el docente se compromete con la institución.						

16	Se logra que la APAFA participe activamente, evitando que asuman funciones que no les corresponde por norma.						
17	La Institución se conecta a los programas asistenciales de la comunidad.						
18	Esta coordinado para tener en las actividades cívico patriótico, participación oportuna.						
19	La institución cuenta en su planificación la organización de eventos deportivos.						
20	La institución cuenta en su planificación la organización de eventos culturales.						
21	El acompañamiento para la elaboración del programa de estudio es permanente.						
22	La institución promueve el estudio de especialización curricular en sus docentes.						
23	El asesoramiento en el monitoreo de logros académicos es una actividad aislada en la institución.						
24	Se planifica para que los recursos en la capacitación docente se distribuyan equitativamente.						
25	La comunicación sobre nuevas disposiciones en el ejercicio profesional es clara y oportuna.						
26	La información de las bases para ganar una beca de capacitación o de estudio se guarda hasta último momento, cuando ya es tarde.						
27	Para la planificación de actividades con la comunidad, se nombra como responsable al experto.						
28	Se mantiene actualizada la hoja de vida, así se invita al experto para organizar y desarrollar, por ejemplo, una escuela para padres						
29	Esta institución se caracteriza por la improvisación cada vez que se hacen actividades en desarrollo de la comunidad						
30	El desarrollo de las actividades académicas ocurre por inercia. Se adolece de supervisiones						
31	Se ejecuta doble control del cumplimiento de las actividades académicas, pareciera que no se confía en el trabajo del docente						
32	La evaluación de los avances se realiza tipo acompañamiento, dando lugar a subsanar lo que se pudo obviar						
33	En la institución se siente vigilancia dentro de la institución, como si uno fuera a evadirse.						
34	El personal tiene su libro de incidencias, se registra todo desde el ingreso a la institución y su permanencia hasta su salida						
35	El personal tiene que cuidarse mucho de los comentarios y opiniones acerca de la autoridad						
36	Se ejerce control de forma tal que si se falta a una actividad comunitaria, nos lo hacen saber						
37	Se desconfía del programa que se elabora para la comunidad, siempre lo revisan y lo corrigen casi totalmente						
38	La institución es meticulosa en cada detalle de las actividades socio-culturales que elabora.						