

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
ESCUELA DE POST GRADO**



**CLIMA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DIRECTIVA EN LA
FACULTAD DE INGENIERIA DE LA UNIVERSIDAD PERUANA
LOS ANDES – FILIAL LIMA, 2015 - II**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER
EN EDUCACIÓN**

MENCION EN INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA SUPERIOR

VALENZUELA ZEGARRA, Anselmo Aniceto

HUÁNUCO – PERÚ

2017

DEDICATORIA

A mi esposa María, por haberme
motivado al logro de mis objetivos.

AGRADECIMIENTOS

A todas las personas que en forma desinteresada, contribuyeron en la culminación de esta tesis.

RESUMEN

El motivo por el cual se realizó la presente investigación es por la importancia de sus variables de estudio, debido a la utilización que las autoridades puede darle al clima organizacional para empoderar y potencializar a sus colaboradores y así crear un impacto positivo en gestión directivas, que permita que la Facultad y por ende la Universidad se posicione en la ciudad de Lima.

Se desarrolló la investigación con la finalidad de comprobar si existía una relación entre el clima organizacional y la gestión directiva en la facultad de ingeniería de la Universidad Peruana los Andes – Filial Lima. El diseño asumido fue del tipo no experimental, de corte transversal. El nivel de la investigación fue correlacional porque se relacionó las puntuaciones obtenidas en clima organizacional con las puntuaciones obtenidas en gestión directiva. El enfoque aplicado en la investigación fue cuantitativo.

La hipótesis demostrada indica que a medida que mejora el clima organizacional mejora la gestión directiva, tanto en su aspecto administrativo como pedagógico. La organización seleccionada para este estudio fue la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes – Filial Lima de la cual se seleccionó a los alumnos y docentes de la Facultad compuesta por las escuela académica profesionales de Ingeniería de Sistemas y Computación e Ingeniería Industrial. Con este propósito se aplicó el Cuestionario para Evaluar el Clima Organizacional y los Cuestionario sobre Gestión Administrativa y Pedagógica a una muestra conformada por 239 alumnos y 68 docentes seleccionados por muestreo probabilístico.

Se aplicó la correlación Producto Momento de Pearson para comprobar las hipótesis planteadas. Las correlaciones encontradas fueron positivas y significativas, por tanto, se considera comprobadas las hipótesis de la investigación. Se concluyó que el clima organizacional se relaciona positivamente tanto con la gestión administrativa como con la gestión pedagógica. Se plantearon las conclusiones del caso.

Palabras clave: clima organizacional, gestión administrativa, gestión pedagógica

SUMMARY

The reason for the present investigation is the importance of its study variables, due to the use that the authorities can give the organizational climate to empower and empower their collaborators and thus create a positive impact on managerial management, which Allow the Faculty and therefore the University to position itself in the city of Lima.

The research was carried out in order to verify if there was a relationship between the organizational climate and management in the engineering faculty of the Universidad Peruana los Andes - Lima Branch. The assumed design was non-experimental, cross-sectional type. The level of the research was correlational because it was related the scores obtained in organizational climate with the scores obtained in management. The applied research approach was quantitative.

The demonstrated hypothesis indicates that as the organizational climate improves, management improves, both in its administrative and pedagogical aspects. The organization selected for this study was the Faculty of Engineering of the Universidad Peruana los Andes - Lima Branch, from which the students and teachers of the Faculty were selected, composed of academic professionals in Systems Engineering and Computing and Industrial Engineering. For this purpose, the Questionnaire to Evaluate the Organizational Climate and the Questionnaire on Administrative and Pedagogical Management was applied to a sample made up of 239 students and 68 teachers selected by probabilistic sampling.

The Pearson Product Moment correlation was applied to verify the hypotheses

VII

raised. The correlations found were positive and significant, therefore, the hypotheses of the research are considered as verified. It was concluded that the organizational climate is positively related to both administrative management and pedagogical management. The findings of the case were presented.

Key words: organizational climate, administrative management, pedagogical management

INTRODUCCIÓN

La investigación tuvo como propósito esencial constatar como el clima organizacional se relaciona con la gestión directiva en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes – Filial Lima, 2015-II. El diseño asumido fue el correlacional. La muestra estuvo conformada por 239 estudiantes seleccionados por muestreo aleatorio estratificado y 68 docentes seleccionados por muestreo aleatorio.

En el Capítulo I denominado Problema de Investigación se describió la realidad problemática, se formuló el problema, se plantearon los objetivos de la investigación, se formularon las hipótesis, justificación, limitaciones y viabilidad del estudio.

En el Capítulo II titulado Marco Teórico se revisaron los antecedentes de la investigación, sus bases teóricas sobre clima organizacional, gestión directiva referente a lo administrativo y pedagógico, así también se revisaron las definiciones conceptuales.

Cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la empresa, etc.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez y de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo.

Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diarias, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo elaborado, van a conformar el clima de la organización, el clima organizacional.

IX

En cambio la gestión directiva, aunque minoría, es líder dentro del centro educativo; además, planifica, dirige y evalúa las de la institución. La Gestión Pedagógica-Académica representa el engranaje fundamental o esencia de esta interrelación mediante el dúo maestro-alumno,; además, gestiona los recursos necesarios ante la gestión administrativa y académica para el éxito del proceso educativo. Por lo tanto considero que la presente investigación es importante para que las instituciones universitarias mejoren la calidad académica.

En el capítulo III denominado marco metodológico se desarrolló los aspectos referido al tipo de investigación, diseño y esquema de la investigación, la población y muestra, los instrumentos y las técnicas de recolección de datos, el procesamiento y presentación de los datos.

Finalmente se presentaron los resultados, discusión de resultados la comprobación de hipótesis, las conclusiones y sugerencias del caso.

INDICE

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS.....	III
RESUMEN.....	IV
SUMMARY	VII
INTRODUCCIÓN.....	VIII

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
1.1. Descripción del problema.....	12
1.2. Formulación del problema.	15
1.2.1. Problema general.....	15
1.2.2. Problemas específicos	15
1.3. Objetivo General y objetivos específicos.....	15
1.3.1. Objetivo general.....	15
1.3.2. Objetivos específicos.....	15
1.4. Hipótesis y/o sistema de hipótesis.....	16
1.4.1. Hipótesis general.....	16
1.4.2. Hipótesis específicas	16
1.5. Variables.	16
1.5.1. Variable independiente.....	16
1.5.2. Variable dependiente.....	16
1.6. Operacionalización de variables	16
1.6.1. Operacionalización del variable clima organizacional.....	16
1.6.2.Operacionalización de la variable gestión administrativa y pedagógica	17
1.7. Justificación e importancia.....	18
1.7.1. Justificación teórica.....	18
1.7.2. Justificación metodológica	18
1.7.3. Justificación práctica.....	18
1.7.4. Justificación económica	19
1.8. Viabilidad.....	19

1.9. Limitaciones.....	19
------------------------	----

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO	20
2.1. Antecedentes de la investigación	20
2.2. Bases teóricas.	24
2.3. Definiciones conceptuales.	73

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO.....	75
3.1. Tipo de investigación	75
3.2. Diseño y esquema de la investigación.	75
3.3. Población y muestra.	76
3.4. Instrumentos de recolección de datos	79
3.5. Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos.	80

CAPÍTULO IV

RESULTADOS.....	82
4.1. <u>Comprobación de hipótesis</u>	82
4.1.1. Comprobación de hipótesis general	82
4.1.2. Comprobación de hipótesis específicas	84

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	89
CONCLUSIONES.....	91
SUGERENCIAS.....	92
BIBLIOGRAFIA.....	93
ANEXOS.....	99

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del problema.

Los procesos comunicativos personales e interpersonales distorsionados, recibidos fuera de fecha, baja motivación entre el personal por la deficiencia de infraestructura, todo lo cual genera un deficiente funcionamiento institucional.

Esta situación genera deficiencias en el proceso de autoevaluación y autorregulación en la Facultad de Ingeniería, perjudicando significativamente la gestión educativa de la institución deteriorando los logros pedagógicos.

Los procesos de comunicación llegan demasiado tarde hallan alterados, se distorsionan los contenidos de la comunicación creándose situaciones de estrés. Se emite y recibe comunicaciones inadecuadas (información equívoca) generándose situaciones de estrés (tensiones, hostilidad, confusión y malos entendidos).

Se solicita información de gestión pedagógica irrelevante y con tiempos no planificados

La coordinación no actúa como coordinadora y facilitadora de la comunicación intergrupala. La falta de comunicación, la sensación de postergación y la represión de las emociones generan frustración y resentimiento. Se aprecia una autoestima baja en los estudiantes por situaciones como ser parte hogares disociados, cansancio físico, emocional y psicológico creando un clima de hostilidad.

Falta de canales de comunicación, sobre todo con el alumnado, provoca confusión y desorientación en ellos. Falta de una comunicación asertiva. Falta de convocatoria de la alta dirección para discutir los problemas que afectan a la institución. Deficiente organización administrativa que no fomenta los canales de comunicación.

Falta de atención y preocupación de la dirección y coordinación de Facultad por los problemas de los docentes como materiales, laboratorio. Poco cuidado con el comportamiento del estudiante, falta de motivación, desinterés, carencias afectivas. Desinterés por parte de la autoridad administrativa, hay un marcado desinterés de los Órganos de gestión.

Los problemas ya existentes en la Facultad de Ingeniería, pueden agravarse, debido a las cambiantes políticas educativas de la nueva ley universitaria, esto se refleja en la deserción del alumnado por la pérdida de credibilidad y busca otras universidades para culminar sus estudios sin problemas.

Del mismo modo en los últimos años se ha observado que cada vez son menos los postulantes a la Facultad de Ingeniería, lo que perjudica la racionalización y contrata de los docentes.

La Facultad de Ingeniería, se encuentra situada en la Av. Los Jazmines 555 – Lince en la ciudad de Lima, lo cual la hace accesible, para los docentes, no docentes y estudiantes.

Se mantiene buenas relaciones con las instituciones públicas y privadas, dentro de la comunidad; la universidad cuenta con una infraestructura inadecuada.

Con relación al rendimiento académico de los estudiantes de la Facultad

de Ingeniería, podemos decir que es de regular a bueno. Se considera que esta situación puede ser afrontada positivamente si las autoridades de la Facultad de Ingeniería, asumen un liderazgo verdaderamente efectivo y transformacional mejorando el clima institucional, entendiéndose que la comunidad educativa tiene el afán de superar los problemas y mejorar la situación pedagógica y administrativa.

Por su parte, la gestión directiva atañe al desarrollo de procesos de gerencia estratégica que aseguren el cumplimiento de las metas y el seguimiento sistemático a indicadores globales de la institución que permitan el control del conjunto de procedimientos implicados en su desarrollo. El Clima Organizacional influye notablemente en la eficiencia y productividad de una organización. Por esta razón considero de suma importancia llevar a cabo un estudio del Clima Organizacional de la Universidad Peruana los Andes – Filial Lima y comprobar en qué medida el Clima Organizacional se relaciona con la gestión directiva, tanto en el ámbito de la gestión administrativa y pedagógica.

Existen factores que influyen directamente en la eficacia académica y administrativa de la gestión educativa. La mayoría de estos factores se hallan dentro del ámbito del clima organizacional que tiene que ver con las relaciones interpersonales, liderazgo, motivación, remuneraciones, identificación con la institución educativa. etc.

Actualmente las instituciones educativas requieren del establecimiento de un clima institucional que favorezca la calidad educativa en los actores: administrativos, docentes, estudiantes e instituciones públicas y privadas que la integran y se vinculan directamente con el trabajo institucional.

1.2. Formulación del problema.

1.2.1. Problema general

¿En qué medida el clima organizacional se relaciona con la gestión directiva en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes – Filial Lima, 2015-II?

1.2.2. Problemas específicos

1. ¿En qué medida el clima organizacional se relaciona con la gestión administrativa en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes – Filial Lima, 2015 - II ?
2. ¿En qué medida el clima organizacional se relaciona con la gestión pedagógica en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes – Filial Lima, 2015-II?

1.3. Objetivo General y objetivos específicos.

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación entre el clima organizacional y la gestión directiva en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes – Filial Lima, 2015-II

1.3.2. Objetivos específicos

1. Identificar la relación entre el clima organizacional y la gestión administrativa en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes – Filial Lima, 2015-II.
2. Identificar la relación entre el Clima Organizacional y la gestión pedagógica en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes – Filial Lima, 2015-II

1.4. Hipótesis y/o sistema de hipótesis.

1.4.1. Hipótesis general

Existe relación positiva entre el clima organizacional y la gestión directiva en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes – Filial Lima, 2015-II.

1.4.2. Hipótesis específicas

1. Existe relación positiva entre el Clima Organizacional y la gestión administrativa en la Facultad de de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes – Filial Lima, 2015-II
2. Existe relación positiva entre el Clima Organizacional y la gestión pedagógica en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes – Filial Lima, 2015-II

1.5. Variables.

1.5.1. Variable independiente

Clima Organizacional.

1.5.2. Variable dependiente

Gestión Directiva

1.6. Operacionalización de variables

1.6.1. Operacionalización de la variable clima organizacional

TABLA N° 01

OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
CLIMA ORGANIZACIONAL	Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones del equipo y material de la Facultad • Condiciones físicas del local • Accesibilidad del local

CLIMA ORGANIZACIONAL	Normas	<ul style="list-style-type: none"> • Número de normas. • Duplicación de procedimientos y trámites. • Apego excesivo a las reglas
	Estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones con los jefes, compañeros y subordinados • Autonomía en la toma de decisiones • Ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales
	Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Felicitación recibida por la labor realizada • Incentivos recibidos • Consideración a los desafíos y riesgos que impone el trabajo • Sentimiento de identificación a la organización

1.6.2. Operacionalización de la variable gestión administrativa y pedagógica.

TABLA N° 02
OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE GESTIÓN DIRECTIVA

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
GESTIÓN DIRECTIVA	Gestión Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de los recursos materiales, económicos de la Facultad • Facilitación de oportunidades de capacitación al personal docente • Organización del personal docente y sus funciones • Coordinación con otras facultades o entidades externas • Organizar equipos de trabajo para agendar diferentes temas
	Gestión Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> • El plan de estudios • Metodología de enseñanza considerada • Metodología de evaluación • Valores que se quieren impartir

GESTIÓN DIRECTIVA	Gestión Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias metodológicas para desempeñarse en en aula • Supervisión académica por los coordinadores • Criterios de disciplina
--------------------------	---------------------------	--

1.7. Justificación e importancia.

1.7.1. Justificación teórica

La investigación permitirá comprobar en qué medida el clima organizacional tenga relación con la gestión directiva en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes – Filial Lima. Para lo cual se observa que los procesos comunicativos personales e interpersonales se encuentran distorsionados; Falta liderazgo directivo, baja motivación entre el personal, lo cual genera un deficiente funcionamiento institucional.

1.7.2. Justificación metodológica

Entendiéndose que el Clima Organizacional es un método apropiado para analizar adecuadamente la realidad administrativa - educativa de una institución educativa de Educación Superior; como es el caso de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes - Filial Lima y para proponer las alternativas pertinentes para mejorar la gestión.

1.7.3. Justificación práctica

Si la gestión administrativa y pedagógica de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes – Filial Lima es eficiente, proporcionara una justificación práctica por ende permitira optimizar la gestión académica y administrativa mejorando los niveles de comunicación entre los miembros de la Universidad .

1.7.4. Justificación económica

Mejorar la gestión administrativa y pedagógica de una organización educativa superior, permitira que ésta se ubique en una situación competitiva y le permitira liderar el posicionamiento en la ciudad de Lima mejorando su imagen institucional. La cual se vera reflejado incrementandose los postulantes, matrícula lo que generará aumentar sus utilidades economicas.

1.8. Viabilidad

La presente investigación es viable, porque se contó con recursos materiales, humanos y económicos para su aplicación.

1.9. Limitaciones

- El tiempo que se dispone para investigar, dado que se tiene que trabajar y estudiar, sin embargo se realizará toda la investigación de acuerdo al reglamento de la universidad.
- Algunas dificultades para la aplicación del instrumento por cuanto la comunidad educativa no disponen de tiempo, pero se resolvieron previa coordinación y sensibilización.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Internacional:

Cortés Jiménez (2009). En la investigación Diagnóstico del clima organizacional en el Hospital “Dr. Luís F. Nachón” de la ciudad de Xalapa, Veracruz, lo considera a la organizaión como un sistema abierto, por lo tanto debe ir cambiando y desarrollando en funcion de las condicones del medio en donde se encuentra . Las organizaciones, sin importar el tipo de estas, se encuentran formadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de las metas.

En la investigación se concluyó que el clima organizacional en el Hospital no es satisfactorio. El personal considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional, así como no existe retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales además de la inexistencia del reconocimiento por el buen desempeño. Existiendo oportunidades de mejora la percepción que tiene el personal de sus líderes ya que piensan que tienen preocupación para la comprensión del trabajo por parte del personal. Respecto al Clima Organizacional la investigación observo que en general manifiestan una percepción no satisfactoria del Clima Orgnaizacional.

Pereira Mendez (2014). En la investigación sobre Clima Laboral y servicio al cliente, donde el objetivo fue establecer la incidencia del clima laboral en el servicio al cliente en hospitales privados de la zona 9 de la ciudad de Quetzaltenango – Guatemala. Concluye que el clima laboral incide en el servicio al cliente porque si existe armonía y respeto entre los colaboradores del hospital, además los trabajadores reconocen la existencia del mismo ya que los compañeros de trabajo y los pacientes son los clientes internos y externos que requieren un servicio de calidad. Los factores determinantes que se detectaron en el hospital objeto de investigación fueron remuneraciones, experiencia, armonía, comunicación, colaboración, seguridad e higiene, estos son factores que no les afecta de una manera negativa sino positiva. En el hospital existen procedimientos que facilitan la práctica de la calidad y que éstos facilitan el servicio al cliente al lograr que éste sea de calidad. Cuando el paciente no recibe un servicio de calidad, se corre el riesgo de perderlo o que el mismo dé malas referencias debido a su inconformidad en los servicios del hospital.

Quintero Romero y Rentería Ramírez (2009) En la tesis doctoral “Diseño de una estrategia de Gestión Educativa para mejorar los niveles de convivencia en el Colegio Rafael Uribe Uribe de ciudad de Bolívar”. Señala que uno de los aspectos más importante de toda sociedad es la educación de sus niños, niñas y adolescentes; más esa formación integral que queremos darles tiene que ser en un ambiente de convivencia adecuada, por eso el objetivo de nuestra investigación aborda el tema de cómo mejorar la convivencia escolar en la institución. La idea de la investigación surge de las múltiples manifestaciones de docentes, estudiantes, padres de familia, directivas que al estar realizando sus actividades en ambientes hostiles, con falta de tolerancia, dialogo,

compañerismo y respeto, en un clima laboral pesado, emplean la mayor parte del tiempo en la solución de estos problemas.

Concluyendo en la investigación que el maestro debe constituirse en un mediador social en ese entramado cultural que se vive dentro de la institución. Es importante dejar clarificado que nosotros proponemos el diseño de una estrategia de Gestión Educativa para mejorar los niveles de Convivencia en el Colegio Rafael Uribe Uribe, jornada de la mañana. Esta estrategia es particular y específicas de acuerdo a las conclusiones arrojadas por las encuestas y las entrevistas hechas a la comunidad educativa, el nuevo diseño resulta del sentir unificado de docentes y administrativos, padre de familia y estudiantes.

2.1.2. Nacional

Pelaes León (2010) , en la investigación realizada sobre la Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos. Donde decidió determinar si existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica.

Donde la principal conclusión comprobó que hay relación entre las dos variables, es decir, el clima organizacional se relaciona con la satisfacción del cliente. A nivel de las hipótesis específicas se comprobó que las Relaciones Interpersonales, el Estilo de Dirección, el Sentido de Pertenencia, la Retribución, la Estabilidad, la Claridad y Coherencia de la Dirección y los Valores Colectivos se relacionaban significativamente con la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú

Vargas Vásquez (2010). En su investigación sobre Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos aplicada en el Colegio Parroquial San Norberto.

Donde concluye que el El estilo de gestión pedagógica en la IE promueve la intervención activa y voluntaria de los miembros de los grupos de trabajo docente para el logro de los objetivos institucionales. Se comprende que aprender y enseñar son tareas colectivas de participación, por ello, la dirección promueve responsabilidades compartidas donde el apoyo es cooperativo. En su estilo de gestión, la directora se caracteriza por coordinar, animar y gestionar, con honestidad y exigencia. Además, se da una coordinación pedagógica real en la toma de decisiones a través de: cada grupo de 304 trabajo docente, conformado por un coordinador y sus docentes de cada nivel educativo inicial, primaria y secundaria (por áreas) y del consejo directivo, quienes finalmente determinan las decisiones definitivas. El estilo de gestión de los coordinadores de Nivel Inicial, Primaria y Secundaria, se caracteriza por ser organizado, comunicativo y democrático. El estilo de gestión de los coordinadores de grupo docente es comunicativo, comprometido y eficiente. En el cumplimiento de sus funciones, los coordinadores, en general, aplican un estilo de gestión moderno y flexible.

Padilla, D. (2005), En su trabajo de investigación: “Percepción de los Docentes, Administrativos y Alumnos sobre el Liderazgo y Cultura Organizacional en la Universidad Privada Antenor Orrego”, concluye, entre otros puntos que:

- En las habilidades de liderazgo, de dirección, estrategias, cohesión, negociación y toma de decisiones la respuesta más común es la de indeterminación. Es decir, los públicos estudiados no reconocen estas habilidades en ellos mismos;

- Con relación a la habilidad importante de motivación y como lo perciben, nuestro público objetivo, rotundamente se manifestó estar en desacuerdo.
- Sobre qué estilo percibe el público objetivo, se puede decir que no hay reconocimiento contundente hacia que estilo se desarrolló categóricamente, pero hay una inclinación hacia el estilo de liderazgo directivo. Este estilo lo reconocen tanto docentes, administrativos y alumnos. También hay una incertidumbre o indeterminación en relación si es que el liderazgo está enfocado hacia la persona o hacia la producción”.

2.2. Bases teóricas.

2.2.1. Clima organizacional

Gross (2009), en el artículo la gestión estratégica del clima laboral u organizacional, en la página de internet pensamiento imaginativo, define clima laboral como las peculiaridades del medio ambiente de trabajo que los colaboradores perciben directa o indirectamente, y este repercute en su comportamiento laboral, o bien sea su desempeño, así como las relaciones con sus colegas, superiores y sobre todo con los clientes e inclusive con la familia Tarazona (2004, p.18). Considera que clima organizacional es un concepto sistémico donde todos los componentes que la conforman deben estar relacionados entre si donde cada organización es única, ya que posee su propia cultura, tradiciones y métodos de acción, que en su totalidad constituyen su clima organizacional, el cual es importante en la medida que influye en la motivación, desempeño y satisfacción en el cargo.

El clima organizacional como sistema, refleja el estilo de vida completo de una organización; si este clima es mejorado, por implicancia se da una mejoría en el desempeño de los integrantes de la organización.

Las características del ambiente del grupo organizacional hacen referencia al conjunto de fenómenos psicológicos grupales (iniciativa motivación, liderazgo, etc.) que ocurren entre los integrantes de la organización y que guardan relación con las esferas afectivas, cognitivas y de cada persona; sin embargo el análisis de estos procesos psicológicos básicos se realiza mediante las dimensiones del clima organizacional y no con las herramientas conceptuales tradicionales. La influencia del clima laboral en la conducta de las personas implica básicamente una síntesis de actividades ya que desde la perspectiva psicológica de las organizaciones, todas las funciones y tareas que realizan sus integrantes son conductas, y por ello tienen una base en las características personales de sus miembros.

Goncalves, Alexis. (2006, p.48). Señala que el concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- Cuando se refiere al clima Clima considera las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

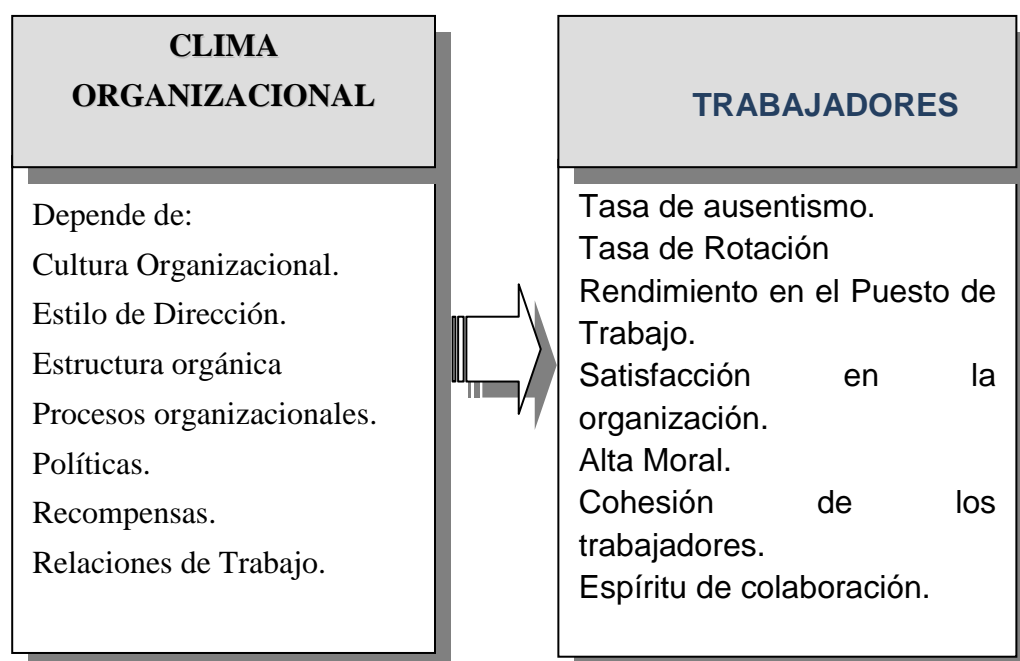
- El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de los individuos que son parte la institución que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad. Estas 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.
- El Clima organizacional junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El clima organizacional influye en la forma como cada trabajador se siente en la institución, por ejemplo: si una persona percibe hostil el clima de su organización, tendrá tendencia a comportarse defensivamente, aunque este no necesariamente sea consciente del papel y de la existencia de los factores que la componen. Algunos sienten la sensación de bienestar, comodidad y de un ambiente gratificante emocionalmente, otros en cambio, puede ser que se sientan mal, insatisfechos con su sueldo actual, con su jefe o grupo, etc. y estas condiciones determinan el tipo de actitudes y comportamientos que adoptaran. El clima organizacional es, por tanto, el conjunto de

sentimientos y actitudes que caracterizan a los trabajadores de una organización en sus relaciones laborales, determina la forma como los trabajadores perciben su trabajo, sus relaciones, su organización, su satisfacción, etc.

Gráficamente esta idea se puede representar en el (Gráfico N° 01)

GRAFICO N° 01



Fuente : Goncalves, Alexis. (2006).

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Andrew J. Dubrin (2007, p.87). Otra definición de Clima Organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona puede trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

GRAFICO 02

FACTORES QUE CONFORMAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL



La Cultura Organizacional es entendida como la característica de pensar y hacer las cosas en una organización, producto de las interacciones del pasado y presente para adaptarse a circunstancias del entorno y a tensiones internas. Interviene una acción colectiva, un lapso de tiempo en el que se han desarrollado acciones, políticas o decisiones; así como un gradual establecimiento de procedimientos formales e informales. Schein (2006, p. 77). Esto implica reconocer mecanismos de desarrollo y consolidación de una cultura organizacional como son rituales, símbolos, lenguajes propios, transmisión oral de leyendas y mitos; sistemas de recompensas económicas y no económicas.

La cultura organizacional es, pues, el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. Se refiere a un sistema de significados compartidos

por una gran parte de los miembros de una organización que distinguen de una organización a otras.

Respecto a las características de la cultura organizacional, para Aguilar M, (2003, p.23). Existen 10 características primarias que concentran la esencia de la cultura organizacional:

- **La identidad de sus miembros.**- el grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.
- **Énfasis en el grupo.**- las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- **El enfoque hacia las personas.**- las decisiones de la admón. toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- **La integración de unidades.**- la forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.
- **El control.**- el uso de reglamentos procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
- **Tolerancia al riesgo.**- el grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- **Los criterios para recompensar.**- como se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismo u otros factores ajenos al rendimiento

- **El perfil hacia los fines o los medios.**- de que manera la admón. Se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- **El enfoque hacia un sistema abierto.**- el grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.
- **Tolerancia al conflicto.**- grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos y críticas.

Al hablar de cultura organizacional nos referimos a una cultura dominante que en gran parte de las organizaciones existen. Esta cultura expresa los valores centrales que comparten la gran mayoría de los miembros de la organización. Si no existe esta cultura dominante, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuye ya que no existe una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

2.2.1.1. Tipos de clima organizacional:

Definiéndose al Clima Organizacional como las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores del centro laboral y causan repercusiones en el comportamiento laboral. El Clima Organizacional, es pues, una variante interviniente que media entre los factores organizacionales y los individuales. Las características de la organización son relativamente estables en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización. El Clima Organizacional afecta el comportamiento y la percepción del individuo tanto dentro de la misma organización como en el cambio de una organización a otra.

Barroso (2004, p.354) distingue los siguientes tipos de Climas existentes en las organizaciones:

- 1. Clima tipo Autoritario - Explotador:** La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe mas que en forma de órdenes e instrucciones específicas.
- 2. Clima tipo Autoritario – Paternalista:** Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de Clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.
- 3. Clima tipo Participativo - Consultivo:** Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones mas específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la

comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.

4. Clima tipo Participativo – Grupal: Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, 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, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

Asimismo según Gan (2007) detalla diferentes variables y tipos de clima laboral. El objetivo es ofrecer herramientas que permitan identificar el tipo de clima que tiene o debería tener una organización.

- **El clima laboral de Likert**

Likert citado por Gan (2007), define cuatro tipos de clima, vinculados al tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo en grupo.

El primero es el clima de tipo autoritario, que a su vez tiene dos sistemas. El sistema 1 es el autoritario explotador, éste se caracteriza porque la dirección no confía en sus colaboradores, en él se percibe un ambiente de temor, la interacción entre los superiores y los subordinados es casi nula, la toma de decisiones es abarcada únicamente por los jefes. El sistema 2 es el autoritarismo paternalista,

éste se caracteriza por la confianza que existe entre la dirección y sus colaboradores, en este sistema se usan castigos al igual que recompensas para motivar a los colaboradores, los supervisores manejan estos como mecanismos de control y da la impresión que se labora en un ambiente estructurado aunque no sea así.

El segundo es el clima de tipo participativo, el cual también posee dos sistemas. El sistema 3 es el consultivo, este sistema se basa en la confianza que poseen los supervisores en sus subordinados, ya que se permite que los colaboradores tomen decisiones específicas, también se busca cubrir las necesidades de estima de los colaboradores, existe interacción entre los supervisores y los subordinados donde se delegan tareas como también responsabilidades. El sistema 4 es el de participación, se basa en la confianza plena que tiene la administración en los colaboradores, se busca integrar a todos los niveles para la toma de decisiones, y la comunicación se da de supervisores a subordinados, viceversa y entre compañeros o bien sea de forma vertical horizontal, ascendente descendente, la clave de la motivación es la participación, se comparten las responsabilidades entre los supervisores y sus subordinados. En este sistema se trabaja en equipo de manera que existe una participación estratégica para cumplir con los objetivos.

Los sistemas 1 y 2 pertenecen a un clima cerrado, su estructura es rígida, por lo tanto el clima laboral es negativo, sin embargo los sistemas 3 y 4 pertenecen a un clima abierto, que posee una estructura flexible y crea un clima laboral positivo dentro de la organización.

- **El clima laboral de Litwin y Stinger**

Litwin y Stinger citados por Gan (2007), afirman que el clima laboral es

un proceso por el cual pasan los fenómenos objetivos de una organización tales como estructura, toma de decisiones y liderazgo, es por esto que si se analiza el clima laboral se puede acceder a entender lo que acontece en la organización y las consecuencias que estos fenómenos tienen sobre la motivación de los colaboradores, sobre su comportamiento y reacción.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima laboral se originan, según Litwin y Stinger citados por Gan (2007), en una gran variedad de factores. Proponen la existencia de nueve dimensiones o enfoques por medir que explicarían el clima existente en una determinada empresa.

- Entre estos se encuentran la estructura, ésta es la percepción que tienen los colaboradores acerca del número de procedimientos, reglas, trámites y otros procesos que puedan ver como limitaciones para el desarrollo y buen desempeño de su trabajo. Lo que se traduce en el énfasis que la organización pone en la burocracia o en el caso contrario en un ambiente no estructurado, libre e informal.
- La responsabilidad, es el sentimiento de los colaboradores de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, o en el caso contrario vigilante, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe al no tener doble chequeo en el trabajo, y se puede resumir en la existencia de la supervisión o intervención.
- La recompensa pertenece a la apreciación de los colaboradores 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 o viceversa.

- El desafío pertenece al sentimiento que tienen los colaboradores de la organización sobre los retos que conlleva el trabajo. La frecuencia con la que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos planteados, o bien, propone un sistema de rutinas sin ninguna clase de estímulos.
- Las relaciones, es la percepción por parte de los colaboradores de la empresa sobre la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas o malas relaciones interpersonales, tanto entre los mismos colaboradores como entre jefes y subordinados.
- Cooperación, es el sentimiento de los colaboradores de la empresa sobre la presencia de un espíritu de ayuda y colaboración de parte de los directivos y de otros colaboradores del grupo. También es el énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores, o ir cada uno a lo suyo sin fijarse en los demás ni querer apoyarlos.
- Estándares, es la percepción de los colaboradores acerca del énfasis ya sea alto, bajo o nulo, que pone la organización sobre las normas, procedimientos, instrucciones, normas de producción o rendimiento.
- Conflictos, es el sentimiento de que los colaboradores de la organización, tanto pares como superiores, aceptan o rechazan las opiniones diferentes a las propias y pueden temer o no temer enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- Identidad, es el sentimiento de pertenencia a la organización como factor importante y valioso en el grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, o de ser ajeno a los mismos.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

2.2.1.2. Dimensiones del clima organizacional

Kolb y otros: (2001, p.345) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

La caracterización del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en actitudes y conductas de los miembros, en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. Al respecto cabe precisar que, de los diversos enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que considera que el comportamiento de un trabajador no es una resultante mecánica de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Por su parte, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada

miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito, tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico:



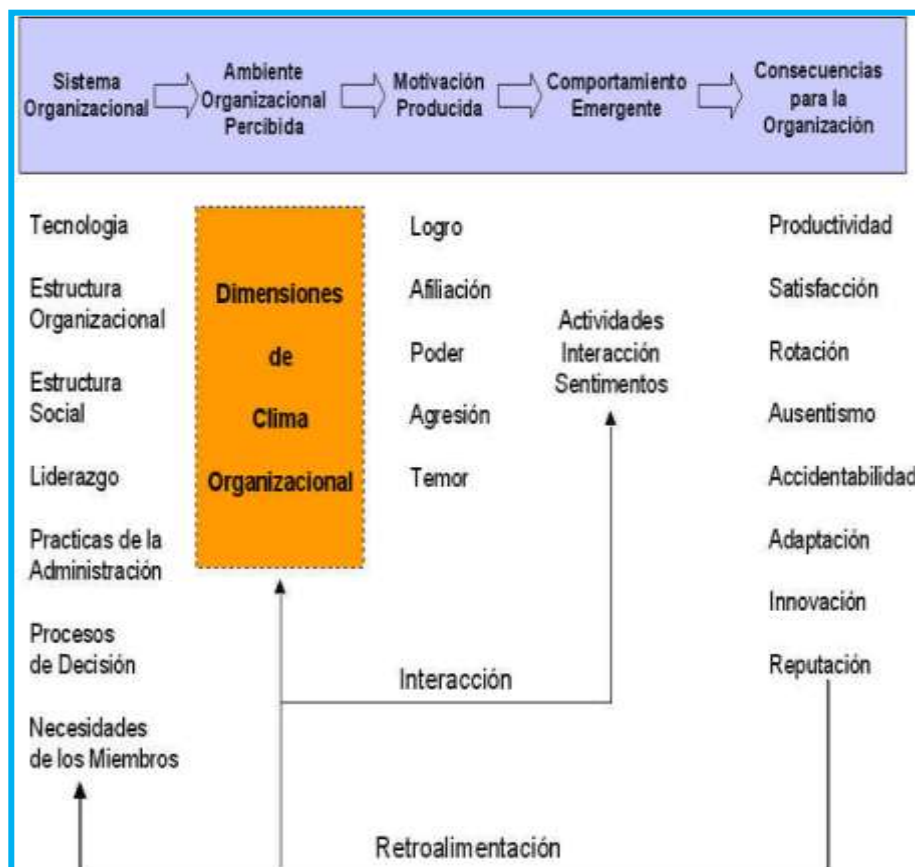
Fuente: Kolb (2001).

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). En base a las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional: “El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionais que se traducen en un

comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”.

De acuerdo a las consideraciones anteriores, Kolb y otros(2001) proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional.

GRÁFICO N° 04



Fuente Kolb (2001).

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización

como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros. Estratégicamente implica las posibilidades de Desarrollo Organizacional en tanto coadyuve a la retroalimentación, a la conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales existentes, incremento en la interacción y la comunicación, confrontar las discrepancias, lograr el entendimiento y el aprendizaje organizacional, la participación y el empoderamiento del recurso humano, y la proactividad.

2.2.1.3. Clima organizacional e institución educativa

Rivera Lam (2003, p.37) señala que son variados los factores que influyen en cualquier Clima Organizacional y también variadas las diversas actuaciones de los profesores y directivos de un colegio. Por

eso, la actitud o el accionar de los profesores y directivos puede ser negativa o problemática debido al Clima Organizacional desarrollado, si éste es incongruente con los principios que sustenta la educación; o positiva y no presentar problemas, realizando su tarea con gusto y abnegación. Sin embargo, tales posiciones pueden verse afectadas en su interior por el medioambiente global en que se encuentran insertos.

Debemos considerar además que las influencias de la sociedad sobre el Clima Organizacional se modifican a través del tiempo como resultado de la mayor cantidad de conocimientos, la diversidad de la fuerza de trabajo, los adelantos tecnológicos, la legislación laboral, las normas gubernamentales y el crecimiento de las organizaciones. El Clima Organizacional enfoca la base de la organización, las personas que la integran y cómo perciben la organización. Englobando todas las dimensiones organizacionales en el contexto escolar: congruencia de objetivos y valores compartidos, rol del director como constructor y sostenedor de la cultura, relaciones profesionales entre profesores, identidad institucional, administración de símbolos y sistemas de retroalimentación adecuados.

Describir el Clima Organizacional permitirá obtener información relevante con respecto a las relaciones entre procesos que se establecen al interior de las unidades educativas como, por ejemplo, las condiciones en que se está implementando la gestión participativa.

Según Chruden y Sherman (2002,p.205) toda organización posee su propia y exclusiva personalidad o clima que la diferencia de otras. Dichos autores sostienen que la gerencia debe prestar mucha atención a este aspecto, toda la influencia del clima sobre las necesidades

psicológicas y sociales de los miembros de cualquier institución y la calidad de los logros aspirados. Las relaciones internas entre los integrantes de una institución constituyen otro elemento importante que contribuye a crear el clima que le corresponde. Además existen componentes de naturaleza física que actúan sobre el comportamiento y desempeño humano, lo que, a su vez, se asocia o incide sobre el clima organizacional.

En cualquier institución, incluidas las educativas, se percibe una atmósfera, un ambiente que parece diferenciarla de otras. Es así como se escucha decir que determinado plantel es "competitivo", "conservador", "agresivo", etc. Simplemente se está referenciando el clima de dicha organización. El clima en la escuela, para autores como Fernández y Asensio (2002, p.14) es "el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que contienen un peculiar estilo, condicionantes, a su vez, de sus productos educativos".

Como se señala anteriormente los estudios que se han realizado se ha abordado, directa e indirectamente Soto V., V. (2000), la relación existente entre el Clima Organizacional y las expectativas, desempeño y satisfacción laboral del docente.

Entre los factores detectados como condicionantes del Clima Organizacional en un centro académico:

1. La condición económica o remuneración del docente;
2. La infraestructura o características de la planta física del plantel;

3. Mínima participación en la toma de decisiones de los miembros de la institución (profesores, estudiantes, padres y representantes);
4. Carencia de metas académicas; e) Liderazgo rígido;
5. Control centralizado en la cúspide de la organización;
6. Identificación de los miembros con la institución;
7. Interacción y relaciones personales alumno-alumno, alumno-docente, docentes-directivos, etc;
8. Resistencia al cambio a las innovaciones pedagógicas.

Gibson (2002, p.87) manifiesta que para orientarse mejor en el complejo análisis del clima organizacional en una entidad educativa superior es recomendable hacer énfasis en algunos aspectos específicos que podrían seleccionarse del modelo de referencia. En particular se sugiere (aunque considerando una lista abierta a su reformulación) considerar ciertos puntos focales para comprender el clima organizacional en una entidad de este tipo. En principio esta lista podría contener:

1. Consideración: Percepción por parte de los estudiantes referido al apoyo real o eventualmente falta de apoyo por los máximos directivos a nivel institucional
2. Confianza: en que la dirección manifiesta una conducta orientada a la tarea, que muestra un deseo de motivar a la fuerza de trabajo docente y administrativa para “tener en marcha la organización”
3. Producción: Percepción por parte de los estudiantes de que los máximos directivos de la facultad saben dirigir la institución
4. Distanciamiento: analizando la actuación de diferentes agentes representativos en lo que respecta a la distancia emocional

percibida entre quienes deben tomar las decisiones trascendentes y los estudiantes

A partir de estos elementos específicos sería conveniente analizar de alguna manera sistemática como influyen las siguientes consideraciones en el clima organizacional de la Facultad.

- a. Tipo de Actividad: Cual es la actividad a la que se dedica la organización y que particularidades presenta.
- b. Valores de Dirección: Valores de dirección explícita o implícita que condicionan el clima de la organización.
- c. Estructura Organizacional: Características singulares que presenta la Facultad en referencia a su estructura organizacional.
- d. Características de los integrantes. Impacto en algunas propiedades del clima que es provocado por los diferentes agentes que integran la organización, ya sea estudiantes, docentes y egresados.
- e. Condiciones Económicas. Las condiciones económicas existentes que establecen fuertes limitaciones en la organización y funcionamiento de la Facultad.

A partir del estudio general se debe determinar cuales son los factores que considerablemente inciden de forma negativa en el clima organizacional, estableciendo los fundamentos conceptuales y prácticos que justifiquen los juicios que se realicen.

El Clima Organizacional que existe al interior de un establecimiento educacional no se puede separar del clima que existe fuera de él, en el barrio, en la comunidad o en la organización mayor de la cual éste depende. La realidad es que en cuanto "sistema abierto", un colegio, un curso, etc., está en permanente comunicación con el medio,

recibiendo y entregando. De manera que el "clima externo" influye decisivamente en el "clima interno". Tocamos aquí un punto clave, por lo tanto, la determinación de la "unidad de análisis" y su posibilidad de crear un clima con relativa "autonomía" respecto del macrosistema. Interrogantes que se pueden formular al respecto son: ¿qué puede hacer un director con su escuela si el ambiente del barrio es muy negativo?, ¿Cómo generar un clima positivo superando el entorno externo? Y ¿qué puede hacer un director en particular con sus profesores, si está situado en una corporación, departamento municipal caracterizado por un clima negativo?

En este trabajo hemos decidido trabajar con la teoría de Likert (1995). Porque este autor ha desarrollado un término que da cuenta del fenómeno "efecto cascada". La imagen es útil y nos da una idea de cómo el desempeño del líder, las estructuras y políticas provocan un clima, en un determinado nivel organizacional, que se convierte en la entrada del siguiente nivel, condicionando, a su vez, la acción del liderato y las estructuras. De este modo se da una suerte de "reproducción" de los sistemas, al modo como un organismo produce sus iguales en la especie y se prolonga en el tiempo.

Es muy difícil lograr cambios significativos en un nivel, en estas condiciones, pero es preciso intentarlo. Siempre habrá una posibilidad de poner orden en la propia pieza, aun cuando no se pueda lograr el orden de toda la casa. Tal vez el efecto de "demostración" de lo logrado, permita iniciar cambios en los niveles superiores y/o externos.

Por lo tanto se considera que en la percepción del clima organizacional de una institución influyen variables tales como la estructura de la

organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son consideradas variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. y las variables dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización.

2.2.1.4. La institución educativa como organización

Todas las organizaciones tienen una estructura que las diferencia. Toda la estructura organizativa de la escuela no tiene otro sentido que favorecer la existencia y el desarrollo de los grupos o, mejor aún, de los equipos de trabajo que, conectados entre sí, den lugar a una comunidad vertebrada en su interior con toda la comunidad social.

En el contexto escolar, la cultura organizacional de un colegio da origen a cierto Clima Organizacional y por ende a una determinada cultura organizacional. Por lo tanto la Cultura Organizacional es una variable que modela las conductas tanto en los profesores como en directivos, es decir, que las prácticas habituales desarrolladas dentro y fuera de la sala de clases, influyen en la calidad de la interacción de la escuela.

La adecuada administración de la Cultura Organizacional se constituye en un elemento unificador de las prácticas pedagógicas de los educadores favoreciendo el logro de los objetivos que la unidad educativa se propone. La sensación de pertenencia en profesores y alumnos generada por la cultura del colegio, los compromete respecto a los resultados del establecimiento y el éxito de los proyectos que emprenden. La congruencia en los objetivos de la escuela,

especialmente, respecto de la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje, el rol del director como líder que maneja la simbología asociada con la cultura organizacional de la escuela, las expectativas de rendimiento de los profesores y alumnos, las relaciones positivas tanto internas del establecimiento como con el exterior, son algunas de las características de un establecimiento de la que la Cultura Organizacional propicia un servicio educacional de calidad.

Se ha postulado que, más que los diferentes modelos de cultura, tomado el término en un sentido amplio, que puedan existir en los distintos colegios, es la fuerza de su cultura organizacional la que determina el éxito académico de ellos. Ahora bien, una de las formas como se hace presente la Cultura Organizacional es a través del Clima Organizacional.

Una definición sintética del concepto de Clima Organizacional – considerando que existen diversas definiciones- es la siguiente: El Clima organizacional es el conjunto de variables, como ambiente físico, estructura, ambiente social, comportamiento organizacional y características de sus miembros, que ofrecen una visión global de la organización" Rodríguez (2000, p.174). Estas variables se refieren a los siguientes aspectos:

- Ambiente físico: el espacio físico con que cuenta la organización, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- Estructura: tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Ambiente social: compañerismo, conflictos entre personas o departamentos, comunicaciones, etc.

- Características personales de sus miembros como actitudes, aptitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés.

2.2.2. Gestión Directiva

La gestión es un cúmulo de acciones articuladas de una Institución, las cuales son dinámicas y flexibles que buscan competencia, logros y objetivos educacionales a nivel nacional e internacional. Todo implica que la tarea de los directivos consiste en establecer condiciones para que los objetivos futuros se concreten, teniendo en cuenta la realidad y lo que se quiere lograr para el futuro.

El conceptualización de gestión tiene que ver con los componentes de la organización y sus procesos relacionándose a la administración. La administración moderna en sus orígenes fue definida por Fayol a partir de cuatro funciones básicas: planeación, organización, dirección y control. Este enfoque inicial corresponde a la escuela burocrática, clásica y científica donde la organización es concebida como un sistema cerrado, mecánico y excesivamente racional, orientado principalmente por el criterio de rentabilidad. En un segundo momento de evolución de la disciplina, el ser humano se convierte en el foco de atención de la administración. Surge entonces el enfoque humanista, donde priman las relaciones humanas, con fuertes orientaciones de la psicología social. La organización en este modelo es concebida como un sistema natural, orgánico y abierto parcialmente en donde los elementos que la componen vinculan la integración y el esfuerzo de las personas hacia un mejor rendimiento institucional.

La gestión educativa es el conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos aplicados al desarrollo del sistema educativo a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la comunidad a la cual sirve para mejorar las prácticas educativas. Los procesos de gestión incluyen a la comunidad de los miembros de las instituciones y los comprometen. Son procesos complejos que requieren del análisis y síntesis de la gestión y de su sistematización. Analizar los procesos motiva e integra a los miembros de la institución educativa en el diseño de procesos de mejora de la gestión educativa

Medina Noyola (2009, p. 34) sostiene que: “Podemos reconocer asimismo, que las prácticas de organización y dirección de los centros educativos van siendo rezagadas ante el dinamismo de una sociedad cambiante; que se cuestionan fuertemente algunas de las formas de trabajo y conducción de las organizaciones educativas: toma de decisiones individuales, aislamiento en la realización de las acciones, falta de claridad en lo que se pretende lograr y, como consecuencia: bajos niveles en los logros de los propósitos educativos, lo que repercute en deficientes e irrelevantes aprendizajes de los estudiantes”.

La gestión directiva considera el desarrollo de procesos de gerencia que aseguren el cumplimiento de las metas y el seguimiento sistemático a indicadores globales de la institución que permitan el control del conjunto de procedimientos implicados en su desarrollo. Finalmente, la gestión directiva se preocupa de asegurar una adecuada gestión del conocimiento en la Institución Educativa, de manera que lo que la institución aprende se convierta en un activo propio y compartido por los equipos de trabajo, más allá de los aprendizajes individuales.

De acuerdo al Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2009) la institución educativa debería contemplar por lo menos cuatro líneas de gestión educativa: Gestión directiva, gestión pedagógica, liderazgo y gestión de comunidad.

1. La gestión directiva es un conjunto de acciones que le permiten a la institución educativa generar un norte y definir hacia dónde quiere ir; se consolida a través de la participación de un equipo de gestión institucional conformado por el director y los coordinadores.
2. La gestión pedagógica comprende los aspectos académicos asociados al aprendizaje. Se espera una construcción consciente desde una propuesta pedagógica; ello se logra, en buena parte, con gente interesada en aportar a los temas académicos. La gestión pedagógica es trascendental en la institución educativa; se trata de llevar a los estudiantes a que sean felices, a que se formen en valores y en competencias ciudadanas y a que desarrollen competencias básicas y laborales. Esa es la fuerza de la institución educativa. En este momento de la integración, la dirección adquiere un rol fundamental, centrado en un equipo de gestión institucional que se mueve a lo largo y ancho de la institución educativa, motivando el proceso y generando decisiones que le permitan a la institución conectarse con un mismo horizonte, filosofía y visión. La gestión pedagógica se dinamiza con líderes pedagógicos, académicos, que conformen una comunidad en torno a este tipo de trabajo y a la generación de propuestas de aula o de aprendizaje, de tal forma que se les permita a los estudiantes alcanzar las competencias en los estándares definidos en las diferentes áreas del conocimiento.

3. La gestión administrativa hace referencia a los procesos que buscan asegurar una administración eficiente de los recursos humanos, físicos y financieros.
4. La gestión de comunidad es un conjunto de procesos orientados a que el PEI (Proyecto Educativo Institucional) y su ejecución sean el resultado de la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa de la institución: padres y madres de familia, directivo docente, maestros, alumnos, sector productivo, comunidad en general, etc.

Por su parte, la Universidad de Manizales (2009) considera que, para llevar a cabo una gestión directiva eficaz, las personas involucradas directamente (directivos y docentes) deben desarrollar cualidades de liderazgo relacionadas con:

1. Capacidad para consolidar equipos de trabajo tras el logro de un objetivo común.
2. Capacidad para contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación a través de procesos de gestión participativa.
3. Capacidad para asumir el nuevo rol del directivo docente que le demanda la reforma educativa y las tendencias contemporáneas de gestión.
4. Capacidad para asumir actitudes de vida y laborales abiertas a la innovación y el cambio.
5. Capacidad para diseñar y operacionalizar propuestas de intervención de la institución educativa, desde un modelo específico de gestión.
6. Capacidad para gestionar propuestas de desarrollo educativo dando nuevos sentidos y significados al Planeamiento Estrategico Institucional

2.2.2.1. Función Directiva

La función directiva es definida por José María Veciana (2002) que hace referencia Correa de Urrea, Álvarez ,Correa Valderrama como “un proceso dinámico de una persona sobre otra u otras personas que orientan su acción hacia el logro de metas y objetivos compartidos, de acuerdo con la toma de decisiones que le confiere su poder” En el caso del sector educativo, esto significa que el directivo docente es quien orienta y lidera en la institución el direccionamiento estratégico, el clima organizacional y el manejo adecuado de conflictos desde procesos de concertación, evaluación y mejoramiento continuo. Para ello, lidera los procesos de toma de decisiones de manera participativa, involucra a los miembros en la construcción de metas y de visión compartida, alinea los objetivos individuales con los de la organización, para garantizar la coherencia del quehacer cotidiano con el horizonte institucional.

Por su parte, Kotter (1997) considera que un directivo es quien dirige la planificación de todos los procesos en una organización. Es un buen gestor del tiempo y las acciones que conducen a la consecución de los objetivos, es capaz de elaborar y gestionar presupuestos y de hacer seguimiento de las finanzas. Un directivo sabe que dirigir es organizar, es decir, sabe crear estructuras en el plano formal de la organización, dotarlas de personal cualificado y definir con claridad perfiles y roles, facilitar los recursos para que el personal trabaje con sentido de logro. Además controla los procesos, hace seguimiento a los planes y estrategias para reconducir las acciones. Según Mark Moore (2002), de la Escuela Kennedy de Gobierno de la Universidad de Harvard, el directivo es “un creador de valor público”, es decir, tiene la capacidad de ofrecer un servicio de calidad a los ciudadanos

para mejorar sus condiciones de vida e incidir en el desarrollo local, regional o nacional. En el caso del sector educativo, la creación de valor público se evidencia en la prestación de un servicio educativo de calidad, que contribuye a la formación política, democrática y participativa de los ciudadanos para la construcción del proyecto de Nación y, que responde además, a las necesidades e intereses de la comunidad educativa y del entorno.

Esta creación de valor público en el ámbito educativo implica para el directivo su actuación en tres esferas de gestión interrelacionadas:

- **La gestión estratégica:** Es la capacidad del directivo para realizar análisis situacionales de la institución y su entorno, que le permiten evaluar la gestión de la organización y sus resultados para transformar y reformular el horizonte institucional, los planes, los procesos, o las acciones implementadas.
- **La gestión del entorno político:** Es la relación del directivo en los contextos internos y externos mediante el uso inteligente de la persuasión y el ejercicio legítimo del poder como una acción que permite la participación, el consenso, la autorización, el apoyo, la colaboración y la obtención de recursos. Según Longo (2002), la gestión política es también la capacidad del directivo para relacionar las propias responsabilidades con el marco institucional y político. Esto significa una comprensión de las normas y de las políticas educativas y su incidencia en el diseño y liderazgo de estrategias, planes y servicios institucionales; además, implica entablar relaciones con actores institucionales y políticos para convertirlos en aliados estratégicos que coadyuvan al desarrollo de la institución. La

función directiva desde su dimensión política llega a su plena realización cuando el directivo consolida, fortalece y empodera a la comunidad educativa para que participe activamente en la construcción de sentido del horizonte institucional como una condición sine qua non es posible la formación integral de los alumnos.

- **La gestión operativa:** Es la capacidad del directivo para hacer que la organización actúe eficaz y eficientemente en el cumplimiento de los objetivos propuestos y asuma la responsabilidad por los resultados alcanzados. Tradicionalmente en esta esfera es donde se ha concentrado la actuación del directivo, pero realmente se requiere una gestión integral que articule lo estratégico, lo político y lo operativo.

Los planteamientos anteriores valorados a la luz de la actuación de los directivos en el sector educativo, permiten concluir que éste es el actor fundamental para el desarrollo institucional y a través de su gestión en las esferas estratégica, operativa y política se convierte en creador de valor público en la institución. En este sentido, el directivo docente:

- Dirige la institución hacia el logro de su horizonte institucional (misión, visión, objetivos, políticas y principios).
- Realiza alianzas estratégicas que contribuyen al desarrollo institucional.
- Establece sistemas de comunicación que potencian la institución en sus relaciones e interacciones.
- Organiza los recursos y el talento humano de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional.

- Propicia ambientes adecuados de trabajo que favorecen el clima organizacional para la toma de decisiones y la resolución de conflictos.
- Promueve el trabajo en equipo.
- Motiva y estimula los resultados individuales y colectivos.
- Verifica el desarrollo de los procesos y realiza retroalimentación para los ajustes o cambios requeridos.

2.2.2.2. La administración educativa

La administración por ejemplo define la organización como una forma particular de agruparse, de generar acuerdos al margen de las estructuras que las conforman, entendidas estas estructuras como la normatividad, los espacios físicos y las jerarquías, de igual forma se puede definir también como unidad planificada y estructurada de acuerdo a los objetivos propuestos por un eje o ente cohesionador. De esta manera, la organización a nivel administrativo involucra la división del trabajo, las unidades de producción, los subsistemas estratégicos de control, de educación y de apoyo, a la dinamización de los procesos que avalen la calidad de los resultados.

Aragón Romero (2004, p.77) señala que para que la función administrativa en la educación garantice, en la práctica, el éxito de la tarea administrativa en lo particular y de la tarea educativa en lo general, es necesario reconceptualizar la administración educativa, problematizando sus implicaciones a través del análisis de las dimensiones que la definen, así como delimitando sus funciones básicas, haciendo énfasis en las repercusiones que se generan sobre la

importancia del contexto y la misión institucional, como también en la formación de los directivos.

La administración educativa, como disciplina, es un campo de investigación relativamente reciente, de ahí que aún no exista suficiente consenso que unifique los criterios en torno a su definición, así como a la delimitación de los elementos que la conforman; sin embargo, la mayoría de los estudios comparten la idea de que una organización educativa responde a los mismos principios de cualquier otra organización, por lo cual se deduce que esto se hace extensivo, también, a los principios referidos a la administración. De hecho, el mismo Henri Fayol, uno de los pioneros de la administración, ya establecía que las funciones y elementos de la administración eran inherentes a toda organización, incluyendo, entonces, las de índole educativa.

A este respecto, se sostiene, muy acertadamente, que las funciones administrativas no se dan en abstracto, ya que no existe administración per se, sino que se concretizan en una organización y contexto determinados. En el caso de la administración educativa, estas funciones deben considerarse en torno al contexto educativo.

Los autores Koontz y Heinz (2005, p. 121) definen la administración como "el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajando juntas o en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas". Koontz (2005) también determina que las funciones básicas de la administración son la planeación, la organización, la integración de personal, la dirección y el control, llevando el cumplimiento de cada uno de estos elementos a la coordinación, entendida como la esencia de la administración y que consiste en

armonizar todas las funciones a fin de poder alcanzar la meta común institucional por medio de los esfuerzos individuales.

De esta manera, la administración educativa conlleva el diseño de los ambientes propicios para que todos los miembros de la organización trabajen conjuntamente para alcanzar la misión y los objetivos de una institución educativa, hacia los cuales se encaminarán las funciones básicas ejercidas por su director. Así, de una manera general y basándonos en el esquema de Koontz (2005), estas funciones serían:

- La planeación, que implica la selección de los objetivos de la institución educativa y las estrategias y acciones necesarias para alcanzarlos. La planeación lleva implícita la toma de decisiones ya que es necesario considerar diversas alternativas de acción. En este sentido, es necesario que el director tenga clara la misión de la institución, así como realizar un diagnóstico de sus necesidades a fin de que esta toma de decisiones sea la más acertada para satisfacerlas.
- La organización, que conlleva el establecimiento de una estructura intencional de los roles y/o tareas a desempeñar por cada uno de los miembros del personal, de tal forma que al realizar el rol específico se participe también en el esfuerzo grupal para el logro de las metas educativas comunes.
- La integración de personal, se refiere a considerar todos los puestos requeridos en la institución educativa a fin de seleccionar el personal idóneo para cubrirlos de manera eficiente y efectiva. Lo anterior implicaría la necesidad de un análisis de puestos, así como del perfil profesional requerido para ejercerlos.

- La dirección, que se relaciona con aspectos interpersonales y necesita de las aptitudes necesarias en el director, en cuanto a estilo de liderazgo, motivación y comunicación, para propiciar que cada elemento del personal realice su tarea requerida para contribuir al logro de sus objetivos, define, concretiza y da significado a la administración educativa. Por lo mismo, se infiere la necesidad de que el director de una institución educativa conozca la naturaleza de la misma y no pierda nunca de vista cuál es la misión institucional, con el objeto de encaminar toda la tarea administrativa hacia su cumplimiento.

Al afirmar que el directivo necesita conocer, adiestrarse y aplicar las funciones básicas de la administración en el terreno educativo, se implica que debe ser formado, o al menos capacitado teórica y metodológicamente para ello, lo cual no sucede en nuestra realidad educativa. Entonces, si no las conocen, difícilmente las aplicarán en su práctica profesional. Sin embargo, no es culpa del directivo que se esté dando esta situación en nuestras escuelas. El problema no es tan simplista o lineal como para pensar que sólo se requiere de un cambio en la actitud o disposición del directivo.

Esto va mucho más allá. Es muy común considerar a la administración como una tarea eminentemente burocrática en el sentido de vigilar el cumplimiento de una normatividad o reglamento y llenar y entregar una documentación a veces excesiva. Así, si el director se limita a la función burocrática es posiblemente porque así concibe su tarea administrativa. Incluso, muchas veces esto es lo que se solicita por parte de su superior

inmediato, en este caso el superior y, posiblemente, al supervisor le suceda lo mismo

En el hecho educativo y de manera específica en la tarea administrativa que tiene lugar en los centros escolares, confluyen toda una gama de agentes externos que se suman a otros inherentes a la práctica educativa. Esta situación tan compleja requiere de un análisis exhaustivo ya que es imprescindible entender a la administración educativa sobre la base de este enfoque multifactorial para poder conceptualizarla ya no sólo como una mera labor burocrática sino como todo un proyecto totalizador que abarca un conjunto de acciones y elementos que deben ser coherentes con la misión institucional que se promueve.

2.2.2.3. Las competencias directivas

García Delgado (2006, p.87) señala que existen 5 habilidades básicas que se deben de tomar en cuenta para lograr ejercer una buena dirección, no importando el tamaño ni giro de ésta: liderazgo, visión, innovación, trato humano e imagen, y trabajo en equipo.

a) Liderazgo

Conger (2002, p. 89). Señala que un líder debe ser persuasivo, para lograr que su equipo colabore para lograr el fin o meta que él se había propuesto. A la vez de tener la persuasión, debe tener paciencia para poder aceptar sugerencias o modificaciones a las ideas que presente, debe saber en que momento presentar sus ideas para que tengan el impacto que él esperaba

Otro punto es que debe de tener credibilidad, las cuales en el trabajo puede crearse por medio de la experiencia y las relaciones personales. Se debe seguir trabajando y apoyando a los miembros

del equipo a realizar las metas que se habían pactado. Es conveniente que se fijen altas expectativas, que deben de ser alcanzables, se hable con la gente que aún se resiste a la idea o al cambio y escuchar sus opiniones. Conger (2002, p.96).

No habrá resultados si los empleados que se tengan a cargo no confían. Hay que definir las responsabilidades y roles de cada persona involucrada. Es tan importante la definición de roles como la revisión de que se esta cumpliendo con lo establecido, para esto es necesario establecer criterios de medición o retroalimentación, así no solo se esperará a que el administrador o jefe venga a revisar sino que los mismos trabajadores podrán evaluarse por sí solos para redefinir acciones a seguir.

De un líder también se espera que asuma tanto los logros como los fracasos tanto de él como de los empleados que tiene a su cargo. Promover y premiar los éxitos y los comportamientos deseados psicológica y financieramente. El que los empleados o miembros de un equipo sepan las metas, sepan como evaluarse los motiva a hacer su trabajo. Tienen una expectativa acerca de lo que pueden esperar o hacer. Como señala Goleman (2000, p. 85) *"Del líder se espera que realice muchas tareas. Pero el principal trabajo es el de dar resultados"*

Duncan(2000). Manifiesta que como una forma de auto-evaluación, para que el directivo detecte los puntos en los que se puede mejorar sobre la forma en que se esta dirigiendo la organización, realice un análisis pequeño sobre liderazgo organizacional X-Y desarrollado por De la Cerda y Núñez. La teoría X es "la perspectiva tradicional

de la dirección y control”. La teoría Y, es un “medio de integrar los objetivos individuales y organizacionales”

Un líder actualmente debe aprender a delegar, no tener favoritismos, ya que los empleados están pidiendo este nuevo tipo de directivo y para poder competir a nivel mundial los liderazgos paternalistas no funcionan bien.

Goleman(2000). Sostiene que el líder debe de manejarse por medio de las cualidades que completan la inteligencia emocional. La auto administración, auto confianza, sociabilidad, y confianza y empatía hacia los demás.

Así mismo hay diferentes estilos de liderazgo, que según el que se escoja va a haber un determinado impacto en la organización, así mismo que no deben de manejarse solos, sino preferentemente en combinación. Los estilos son: el coercitivo, el autoritario, el afiliativo, el democrático, el “hazlo como yo ahora”, y el guía.

Farkas(2000), manifiesta que un estilo de dirección explícito y coherente que mejor responde a las características de la organización y al medio ambiente de negocio en el que dicha organización se encuentra, por lo que debe de adecuarse al medio que le rodea.

Es importante considerar que Geller (2000), afirma que “cuando la gente sabe lo que se espera, entonces percibe cierto control personal en como alcance sus metas, es más parecido a tener un proceso y transición de una forma de pensar manejada por otro a una manejada por uno mismo”

b) Visión

Para determinar la visión se deben seguir ciertos pasos: 1. Declaración de la visión 2. Comprensión del impacto ambiental 3. Definición de clientes 4. Selección de productos o servicios 5. Estimación del potencial de la empresa 6. Identificación y selección de los valores agregados 7. Determinación de proveedores 8. Calificación de los criterios de éxito del producto.

Se puede tener visión únicamente si se conoce a fondo la empresa en la que se trabaja, obteniendo así un panorama general de la misma.

Heifetz y Laurie (2007, p.89) mencionan un ejemplo muy claro sobre lo anterior. El caso de Earvin "Magic" Johnson, cuya grandeza en el liderazgo dentro de su equipo de basketball, fue en parte de su habilidad de jugar fuerte cuando tenía en mente toda la situación del juego, como si hubiera estado en un balcón al lado del campo de juego.

La mayoría de los profesionales invierten la mayor parte de su energía en su área de trabajo, los líderes ven las oportunidades entre las áreas de trabajo, entre departamentos.

Cuando una persona sabe lo que quiere, tiene una meta a seguir, es más fácil conseguirlo, ya que pone todos sus esfuerzos a luchar día con día por la persecución de esos objetivos que se propuso.

Ahora con las nuevas tecnologías de información, como el Internet, el mundo cambia más rápidamente que antes, hay una gran evolución en los procesos y el software. Con esta situación es oportuno que estemos conscientes de nuestro entorno, como la competencia actual que tengamos, y también quiénes podrían ser los competidores a corto y largo plazo para realizar acciones al respecto.

c) Innovación

Un líder de empresa, un directivo, no debería estancarse en los procesos del negocio, ya que siempre hay algún aspecto en el aspecto administrativo y de operación. ¿Cómo se pueden encontrar oportunidades de innovar?. De acuerdo a Drucker (2004, p.152): "Innovación es una función específica de los emprendedores. Innovación es el medio por el cual el emprendedor crea un nuevo producto o dota a un nuevo producto con nuevas características".

Según Drucker(2004), los sucesos inesperados, las incongruencias, las necesidades dentro de la operación, cambios en el mercado, cambios demográficos, nuevo conocimiento y cambios de percepción son algunos puntos clave donde la innovación florece.

Como directores o administradores en cualquier nivel, se debe estar alerta a cualquier idea ya sea propia o de la gente con la que se labora. Con este punto se puede llegar a una diferenciación en cuanto a Innovación se refiere. servicio Según Hoffman (2000). Al innovar se pueden afectar dos áreas de la compañía: la estructural, que es cualquier cambio de posiciones de trabajo o de departamentos y la innovación de sistemas que se trata de cualquier idea que se refiera al proceso del producto o servicios.

Escuchar a todos, no desechar ideas por tontas que parezcan es una muy buena fuente de innovación para la empresa, ya que si el trabajador percibe que su idea fue escuchada y verificada se creará una confianza hacia la empresa. Y la confianza es un valor muypreciado para sentar bases de honestidad y fidelidad en el trabajo.

Las personas negativas siempre tienen algún "buen" pretexto para detener el progreso de ellos mismos y de los que los rodean, se auto influncian para que cualquier mejora que se encuentre no se lleve a cabo, esto lo hacen con la conocida frase de: "Esa idea no cambia nada", "tiene que ser algo más innovador", etc. Pero las innovaciones pueden también ser muy simples, pequeñas y muy específicas. No se necesitan grandes cambios para ser innovadores. Si todos los integrantes de una empresa realizaran pequeñas mejoras en su trabajo las empresas trabajarían mejor y cuando menos se den cuenta la empresa habrá efectuado una gran innovación. De acuerdo a Drucker (2004, p.152): "Innovación requiere conocimiento".

d) Trato humano e Imagen

Por lo general dentro del medio en el que se desenvuelve el director, entiéndase el trabajo, la familia entre otros, al estar en contacto con el resto de la gente lo hace ser muy susceptible. Es fácil molestarse por comentarios o formas de actuar de los que lo rodean. Entre posiciones del mismo nivel jerárquico al ocurrir algún tipo de malentendido o molestia es más fácil solucionarlo.

Es muy diferente cuando la persona a la que se le reporta o de la que se depende es la vinculada con la situación en fricción. Ya que las personas que son las dependientes se sienten menospreciadas y humilladas, ya que saben que el jefe tiene "la sartén por el mango" y no se puede hacer mucho al respecto.

Es por eso que el tipo de información y educación que sobre las relaciones interpersonales o humanas tenga el director es un factor

clave en el ambiente laboral de la empresa, puesto que de esta forma los empleados rendirán mejor en su trabajo.

Se debe tener tacto al dirigirse a las personas que se tienen a cargo.

Se deben pedir las cosas al empleado de "buena manera" de este modo él responderá mejor que si le gritamos o se lo decimos con enojo.

Si dos personas estuvieron trabajando al mismo nivel pero no se llevaban bien y a una de ellas la ascienden no es ético seguir guardando esos malos pensamientos sobre la otra persona ya que ahora son diferentes una tiene un puesto mayor y debe empezar desde cero con los demás, es decir no debe de haber viejas fricciones pues obviamente ahora se tiene el sartén por el mango y la otra persona no.

El director debe actualizar sus conocimientos constantemente, así mismo debe permitir que sus empleados lo hagan también, por medio de diplomados, cursos de comunicación interpersonal, de superación personal; de esta forma se logrará un crecimiento personal y profesional, que redituará y se proyectará en su trabajo dentro de la empresa.

Así como el jefe debe de exigir a los empleados así debe estar consciente de las limitaciones de tiempo y habilidades de los mismos, la flexibilidad es una característica que un buen director debe tener, debe saber cuando "jalar" y cuando "soltar" un poco.

El saber escuchar es una habilidad que todo buen director debe tener, poniendo un ejemplo la compañía Disney con su CEO Eisner que ha logrado sacar a la compañía de un periodo muy malo, ¿cómo hizo

eso? Escuchando a su gente, recibiendo ideas. Las personas se quedan conformes ya que saben que son escuchadas, y que si la respuesta es una negativa confían en el director, y saben que la negativa es por que no conviene al negocio ese proyecto, por que no va a aportar nada a la estrategia de la empresa o por que tal vez falta pulir un poco más el proyecto presentado y no por que simplemente no son los favoritos del director.

e) Trabajo en equipo

Un equipo se define como un grupo de personas que hacen algo juntas, aún cuando las actividades que realicen y el fin que persigan sean muy diversas, lo que forma el equipo es el hecho de hacer las cosas juntos Robbins (1996).

El trabajo en equipo es la realización de una tarea específica por un conjunto de individuos, que por su naturaleza multifuncional, la realizan de una forma más eficiente.

Para realizar un adecuado trabajo en equipo, es necesario saber que éste exige responsabilidad y confianza en cada uno de sus miembros, y que éste debe estar integrado por gente creativa, bien disciplinada y que persiga las mismas metas, además, si se quiere que el equipo sea ganador, es necesario que todos sus miembros, participen en el proceso de toma de decisiones.

Para toda empresa es necesario tener un equipo de trabajo de varias funciones, el cual pueda reaccionar a los nuevos requerimientos de una manera inmediata; de esta forma el administrador, al tener la habilidad de trabajar en equipo, logra enfrentar más eficazmente los

retos que se le presenten, pues tiene el apoyo de un grupo y sabe aprovechar sus talentos conjuntos.

Murata y Harrison (2001, p.245) dicen que a pesar de que cada uno de los jugadores tiene su propia personalidad, solamente por medio del trabajo en equipo se puede ganar la contienda. Por lo anterior, se afirma que todo administrador debe tener un buen manejo del trabajo en equipo, ya que las habilidades personales pueden ser insuficientes para resolver de la mejor manera una tarea.

Los gerentes necesitan saber trabajar en equipo ya que esto les permite realizar mejor sus funciones, obtener mejores resultados y tomar decisiones más acertadas debido que los diversos puntos de vista del equipo enriquecen la visión y dan una perspectiva más amplia de la tarea a realizar.

2.2.2.4. Dimensiones de la gestión directiva

La gestión directiva tiene una serie de dimensiones entre las que se destacan la administrativa y la pedagógica:

a) La dimensión administrativa:

La gestión administrativa es la forma en que se utilizan los recursos escasos para conseguir los objetivos deseados. Se realiza a través de 4 funciones específicas: planeación, organización, dirección y control.

Los principios son verdades fundamentales (o lo que se considera verdad en un determinado momento) que explican las relaciones entre dos o más grupos de variables". Es decir, indican qué sucede cuando una variable se relaciona con otra, pero no indica qué debe hacerse cuando esto ocurra. Es decir, los principios

sirven para dar un “pronóstico” de lo que puede pasar, pero no indican la solución específica a la situación.

Algunos principios más representativos de la gestión administrativa:

Orden: Se entiende desde dos puntos de vista. Por un lado, “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar” (orden material). Por el otro, “un lugar para cada persona y cada persona en su lugar” (orden social). El no tener ordenados los recursos ocasiona la pérdida de los mismos, un trabajo menos eficiente (se llega a las metas pero utilizando mal los recursos) y, en ocasiones, tener que hacer el trabajo de nuevo. Por ejemplo: Compré ciertos útiles de oficina para cubrir necesidades futuras. No los guardé bien. Cuando los necesito no los encuentro y, por lo tanto, invierto tiempo y dinero en volverlos a comprar.

Disciplina: Existen ciertos acuerdos y reglas a los que llegan los miembros de una organización y que les permiten lograr un trabajo ordenado y eficiente y una convivencia armónica. Estos acuerdos y reglas deben ser respetados por todos, sin distinción y en igual manera. El nivel de disciplina de un grupo depende principalmente de sus líderes o jefes. Ejemplo: Dentro de una organización o grupo de trabajo se puede poner en vigencia un reglamento interno que establezca derechos y obligaciones de las partes involucradas. Sin embargo, este reglamento debe ser aplicado a todos los miembros sin realizar diferencias.

Unidad de mando: Cuanto más frecuentemente una persona tenga que reportar a un solo superior, mayor será su lealtad y

obligación y menor será la posibilidad de confusión con respecto a las órdenes. Cuando este principio no se cumple, se generan también discusión, malos entendidos y choques de intereses entre los distintos jefes. Todo esto desgasta a los empleados que están bajo esta situación y perjudica el ritmo y la calidad de su trabajo. Por ejemplo: Una secretaria que tiene 3 jefes. El primero le llama temprano a la mañana y le solicita la redacción de una carta para antes de las 10 horas. El segundo le solicita una lista de llamadas que deben realizarse antes de las 9 horas. El tercero le solicita que salga a hacer unos trámites antes de las 11 horas. Los tres mencionan que las actividades son urgentes y que deben realizarse sí o sí. Ante esta situación, es difícil establecer prioridades rápidamente y darles el gusto a los tres jefes. Probablemente, la secretaria tratará de hacer un poco de cada cosa sin terminar de hacer todas las cosas de la mejor forma.

Iniciativa: La iniciativa debe ser estimulada y desarrollada dentro de todos los niveles de una organización, ya que es un poderoso estimulante para los seres humanos. Sin embargo, se deben considerar las limitaciones que debe establecerse con respecto a la iniciativa, teniendo en cuenta otros principios tales como la disciplina y la autoridad. Por ejemplo: Se puede solicitar a una persona la elaboración de un informe indicando el objetivo del mismo, el tipo de información que se quiere obtener, por qué es importante, a quiénes y para cuándo debe ser presentado. Sin embargo, se deja a criterio de la persona de dónde va a obtener la

información, cómo la va a analizar y el formato en que presentará el trabajo.

Por lo tanto la dimensión administrativa se refiere a la puesta en práctica de la función administrativa en el quehacer cotidiano y en ella se involucran todos los elementos que inciden sobre este quehacer, desde la relación con el entorno, la organización y distribución de tareas, el manejo de personal y el cumplimiento de las demandas de la administración, incluyendo aquí la documentación sólo como un aspecto más dentro de este nivel, no como el todo. La función directiva en esta dimensión, "implica la capacidad para conducir las acciones del conjunto docente hacia el objetivo socialmente asignado a la escuela". Entonces esta dimensión es la manera en que el director accionará su quehacer y el de su personal para cumplir con la tarea dual analizada en la dimensión anterior; es llevar esta tarea a su instrumentación.

Este carácter operativo no puede tener una definición única ya que cada escuela es diferente, cada director asume su tarea de una manera distinta, pues perciben su actividad sobre la base de sus propios esquemas conceptuales, además cada situación está sujeta a un cúmulo de factores externos e internos que inciden en cómo se implementará la tarea administrativa en la cotidianidad. No obstante, el común denominador es que el director tiene una función dual que ejercer, el cómo lo hará es lo que variará de un ámbito escolar a otro. Es en esta dimensión administrativa, donde convergen todos los elementos de las dimensiones anteriores: agentes externos, tales como la influencia del contexto social y la

cultura organizacional y otros inherentes a la práctica administrativa como los estilos de liderazgo, el manejo de las relaciones personales y laborales en el ámbito horizontal y vertical y, sobre todo, el concepto y percepción que cada miembro del personal y, de manera específica el director, tienen sobre su quehacer profesional.

b) La dimensión pedagógica:

En la Gestión Pedagógica: El papel fundamental del educador es acompañar y facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje para propiciar situaciones que favorecen la elaboración de nuevos saberes y el desarrollo de los valores y las actividades previstas en el nuevo currículum.

Para los colectivos docentes la mejora de la calidad de la propuesta educativa que ofrecen en la escuela requiere el desarrollo de la capacidad de reconocer fortalezas y debilidades en sus centros escolares, pero esto no es suficiente, es necesario encontrar soluciones para los problemas y necesidades identificadas e impulsar y fortalecer la capacidad de directores y maestros para avanzar hacia la mejora constante de la enseñanza y el aprendizaje.

A partir de la Reforma Integral de la Educación Básica se han promovido programas y proyectos que buscan fortalecer los procesos escolares. Sin embargo, tanto las evaluaciones externas como el seguimiento de experiencias innovadoras han detectado impactos limitados tanto en las prácticas docentes como en el aprendizaje de los alumnos. Por ello la innovación tiene que

encaminarse a modificar los aspectos de los ámbitos pedagógico, didáctico y organizacional. Para ello se busca que se impulse un proceso de gestión que promueva la participación de maestros y directivos a través de la planeación y que ésta se convierta en un proceso de aprendizaje y colaboración en donde el beneficio se observe en los procesos de enseñanza y aprendizaje de los miembros de la cadena pedagógica.

Por lo tanto la dimensión pedagógica lleva implícita en la dinámica escolar lo que se refiere a la noción de poder entendida como los recursos de autoridad utilizados por el director, los estilos de liderazgo que se ejercen en el centro escolar y los aspectos profesionales que el directivo debe considerar en su labor diaria, incluyendo dentro de éstos las cuestiones curriculares y las interrelaciones personales en los planos horizontal y vertical. La dimensión académica se refiere entonces al control que, tanto organizativo como educacional, el director debe asumir. Así, el impacto de esta dimensión se verá reflejado en las dos funciones básicas de la dirección, la función concerniente a las tareas y la función humana.

Esta dicotomía conforma la tarea dual del director y de todo educativo: por un lado el manejo de las relaciones personales y por otro la tarea administrativa per se que involucra el acto educativo como su principal elemento ya que en él se ubica la misión institucional. Volvemos de nuevo entonces a la importancia del contexto y la naturaleza educativa implícita en la misión de la escuela hacia la cual el director debe enfocar esta tarea dual; así

el director al ejercer su acción administrativa dentro de una institución del sistema educativo, debe procurar activar la reflexión dentro del mismo a fin de promover que el personal realice su favor en favor de la mejora del proceso educativo. Esto implica una actividad administrativa que traspase los límites de lo burocrático y reconceptualizarla dentro del marco del hecho educativo.

2.3. Definiciones conceptuales.

Cultura organizacional: Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos estratégicos que los integrantes de una organización tienen en común. Esta implica que es un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que distinguen de una organización a otras en el logro de objetivos y metas.

Educación: Permite el desarrollo integral de la personalidad. Se inspira en la democracia social y fomenta el conocimiento y la práctica de las humanidades, el arte, la ciencia y la técnica.

Estructura organizacional: Es la sistematización de las actividades necesarias para lograr los objetivos institucionales planteados como la visión y misión, la asignación de cada área a un responsable con autoridad para liderarlo y supervisarlos para establecer medidas y procedimientos correspondientes que permita procurar una coordinación vertical y horizontal con los demás miembros de la estructura de la organización.

Clima organizacional: Es el resultado de las percepciones compartidas por los integrantes de la organización respecto al trabajo, al ambiente físico en que se desarrollan las actividades laborales, las relaciones interpersonales que se tiene lugar en el entorno y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Administración: Del latín administratio-onis, acción de controlar, manejar y mejorar los recursos de una organización a nivel humano, material, espacios físicos y económicos.

Administración educativa: Es un determinado conjunto sistematizado de funciones, procesos, acciones, técnicas y recursos necesarios para lograr las metas en la ejecución de las acciones educativas planificadas.

Calidad educativa: Valor que se le atribuye a un proceso educativo y promueve el progreso de los estudiantes logrando ventajas competitivas mediante logros intelectuales.

Organización educativa: Es parte de la administración, se ocupa de designar los departamentos y personal que han de realizar la labor educativa, definiendo sus funciones y especificando las relaciones de autoridad y de comunicación que deben existir entre sus componentes.

Organización: Deriva del término griego órgano y alude a instrumentos para obrar descomponiéndose a su vez en otros términos, que indican acción, obra y trabajo o disposición.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación

El tipo nivel de la investigación fue descriptivo correlacional. Es decir primero se describirán las variables consideradas, posteriormente se efectuaran las correlaciones del caso para determinar cual es el nivel de asociación entre ambas variables. Es decir se correlacionó las puntuaciones obtenidas en clima organizacional con las puntuaciones obtenidas en gestión directiva.

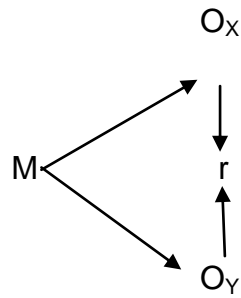
El enfoque de la investigación fue mixto, por cuanto la opinión obtenida a través del cuestionario de actitudes tipo Lickert, para su procesamiento se organizaron en datos cuantitativos que fueron procesados estadísticamente, utilizándose estadísticas paramétricas (Coeficiente de Correlación Producto Momento de Pearson).

3.2. Diseño y esquema de la investigación.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006). El diseño asumido fue del tipo No experimental, de corte transversal.

Es no experimental porque no se manipulan las variables.

De corte transversal: por que “En este diseño se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. El propósito es analizar y describir variables en un momento dado”.



Donde:

M = Muestra.

O_x = Variable 1

O_y = Variable 2.

r = Relación de las variables de estudio

3.3. Población muestra:

Población

La población de investigación estuvo conformada de la siguiente manera:

Estudiantes: la totalidad de estudiantes de la Facultad de Ingeniería correspondiente a las Escuela Académica Profesional de Ingeniería de Sistemas y Computación e Industrial de la Universidad Peruana los Andes que en el Semestre 2015 - II fue de 630, distribuidos en el siguiente cuadro:

TABLA Nº 03

DISTRIBUCION DE ESTUDIANTES POR CICLO ACADÉMICO

Ciclo	Número de
I	103
II	75
III	65
IV	61
V	53
VI	50
VII	69
VIII	72
IX	45
X	37
Total	630

Fuente: Oficina de Desarrollo Académico 2015

La población de docentes contratados fue de 104 docentes contratados de las escuelas académicas profesionales consideradas.

Muestra

Para la población de estudiantes se utilizó una muestra probabilística (Con un margen de error del 5%). La muestra fue seleccionada mediante la siguiente expresión de tamaño de muestra de población finita.

$$n = \frac{z^2 P(1 - P)N}{e^2(N - 1) + z^2 P(1 - P)}$$

Z = Seguridad del 95%

e = Error de Muestreo

P = Probabilidad de ocurrencia de los casos

N = Población

n = Tamaño de la muestra

Factores considerados en la fórmula, para determinar el tamaño de la muestra:

Z = 1.96

E = 0.05

P = 0.50

N = 630

n = Resultado a obtener (Muestra)

Sustituyendo:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(1-0.5)(630)}{(0.05)^2 (630 - 1) + (1.96)^2 (0.5) (1-0.5)}$$

$$n = 239$$

Por lo tanto la muestra está constituida por 239 alumnos del primero al decimo ciclo de la Facultad de Ingenieria de la Universidad Peruana los Andes de las Escuelas Académicas Profesionales mencionadas;

Con el fin de obtener mayor representatividad de los resultados, se trabaja con una muestra aleatoria simple por estratos, para cada ciclo académico, tomando como referencia a Sánchez Carlessi (2003).

De la población de docentes antes señalada (104), se toma una parte de la misma que sea representativa. (Con un margen de error del 5%).

La muestra fue seleccionada mediante la siguiente expresión de tamaño de muestra de población finita.

$$n = \frac{z^2 P(1 - P)N}{e^2(N - 1) + z^2 P(1 - P)}$$

Z = Seguridad del 95%

e = Error de Muestreo

P = Probabilidad de ocurrencia de los casos

N = Población

n = Tamaño de la muestra

Factores considerados en la fórmula, para determinar el tamaño de la muestra:

Z = 1.96

E = 0.05

$$P = 0.50$$

$$Q = 0.50$$

$$N = 104$$

n = Resultado a obtener (Muestra)

Sustituyendo:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(1-0.5)(104)}{(0.05)^2 (104 - 1) + (1.96)^2 (0.5)(1-0.5)}$$

$$n = 68$$

La muestra considerada del personal docentes fue de 68 y para su selección se aplicó el muestro aleatorio simple.

3.4. Instrumentos de recolección de datos

Descripción de los instrumentos

a) CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

El instrumento tiene validez y confiabilidad comprobadas. El cuestionario contiene 55 items con cuatro alternativas de respuesta. Según la Escala de Likert. (Ver Anexo).

b) CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Esta definido por 9 items con cuatro alternativas de respuesta cada uno. Será respondido por los docentes y alumnos de la Universidad Peruana los Andes - Filial Lima. (Ver Anexo).

La puntuación mínima es de 9 puntos (en caso de que todos marquen la alternativa (1) y de 36 (en caso de que todos marquen la alternativa (4)).

c) CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN PEDAGÓGICA

Consta de 8 items con cuatro alternativas de respuesta cada uno. Fue respondido por los docentes y alumnos de la Universidad Peruana los Andes - Filial Lima. La puntuación mínima es de 8 puntos (en caso de que todos marquen la alternativa (1) y de 32 (en caso de que todos marquen la alternativa (4). Ver Anexo.

Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos

La validez de los instrumentos sobre el Clima Organizacional, Gestión Administrativa pedagógica, fue definida por el método del “criterio de jueces”. Se solicitó a diez jueces sus opiniones escritas sobre si el instrumento mide lo que pretende medir. La confiabilidad de los instrumentos fue determinada por el Coeficiente Alpha de Cronbach. Los resultados de la prueba piloto se ingresaron al procesador estadístico SPSS y se le solicitó al software que procese el Coeficiente Alpha de Cronbach.

3.5. Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos.

Procedimiento de Recolección de Datos

Se utilizaron los siguientes procedimientos para la recolección de datos:

1. Se elaboró la Ficha de Datos Generales.
2. Se coordinó con las autoridades de la Universidad para el acceso al local y a las evaluaciones respectivas.
3. Se aplicó la prueba piloto
4. Se aplicaron los instrumentos validados.
5. Se calificaron los instrumentos.
6. Las puntuaciones obtenidas fueron trasladadas al software estadístico SPSS, para los análisis estadísticos del caso.

7. Se llevaron a cabo los procedimientos estadísticos del caso , para comprobar las hipótesis planteadas.
8. Se efectuó el análisis de resultados, las conclusiones y recomendaciones.

El "tratamiento de los datos" se efectuó aplicando el análisis de correlación producto-momento de Pearson asumiendo un nivel de significación de 1%

Se aplicaron el coeficiente de correlación lineal producto-momento de Pearson para determinar el nivel de asociación entre las variables consideradas. Se elaborarán los gráficos respectivos y los análisis correspondientes.

El Coeficiente de Correlación, indica el grado de asociación o afinidad entre las variables consideradas. La expresión matemática de la correlación producto-momento de Pearson es:

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Comprobación de hipótesis

4.1.1. Comprobación de la hipótesis general

Comprobación de la hipótesis general referida a la Apreciación por el grupo total del Clima Organizacional y Gestión Administrativa

La Hipótesis General de la investigación planteaba que el Clima Organizacional de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes – Filial Lima, se relaciona positivamente con la gestión directiva.

Esta hipótesis, como la gestión directiva comprende tanto la gestión administrativa como la gestión pedagógica, fue comprobada a través de procedimientos: primero se correlaciono las puntuaciones promedio de la totalidad de la muestra (307) en clima organizacional con las puntuaciones promedio de la totalidad de la muestra en gestión administrativa.

La correlación encontrada puede apreciarse en la siguiente tabla:

TABLA Nº 04

CORRELACIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA

		CLIMA ORGANIZACIONAL	GESTIÓN ADMINISTRATIVA
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	1	,906 [*]
	Sig. (bilateral)		,000
	N	307	307
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Correlación de Pearson	,906 [*]	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	307	307

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

Se verifica que la correlación encontrada es positiva y significativa (0,906). Significa que a medida que mejora el clima organizacional se incrementa la calidad de la gestión administrativa en la la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes – Filial Lima estudiada. Por lo tanto, se puede decir que la hipótesis general en el aspecto de la gestión administrativa esta comprobada.

Comprobación de la hipótesis general referida a la Apreciación por el grupo total del Clima Organizacional y Gestión Pedagógica.

La Hipótesis General de la investigación planteaba que el Clima Organizacional de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes – Filial Lima se relaciona positivamente con la gestión pedagógica.

Se procedió a correlacionar las puntuaciones promedio de la totalidad de la muestra (307) en clima organizacional con las puntuaciones promedio de la totalidad de la muestra en gestión pedagógica. Correlación encontrada puede apreciarse en la siguiente tabla:

TABLA Nº 05

CORRELACIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN PEDAGÓGICA

		CLIMA ORGANIZACIONAL	GESTIÓN PEDAGÓGICA
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	1	,862 ⁺
	Sig. (bilateral)		,000
	N	307	307
GESTIÓN PEDAGÓGICA	Correlación de Pearson	,862 ⁺	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	307	307

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

Se constata que la correlación encontrada (0.862) es positiva y significativa. Ello implica que a medida que mejora el clima organizacional se incrementa la calidad de la gestión pedagógica en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes – Filial Lima estudiada. Por lo tanto, se considera comprobada la hipótesis general en el aspecto de la gestión pedagógica.

4.1.2. Comprobación de las hipótesis específicas

Comprobación de la hipótesis específica 1 correspondiente a la apreciación del Clima Organizacional y Gestión administrativa en los docentes

La Hipótesis Específica 1 planteaba que el Clima Organizacional de Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes – Filial Lima se relacionaba positivamente con la gestión administrativa.

Como la gestión administrativa comprende tanto la gestión administrativa en docentes como en alumnos, ambos grupos fueron procesados por separado. Entonces primero se procedió a correlacionar las puntuaciones promedio del grupo docente (68) en

clima organizacional con las puntuaciones promedio de la totalidad de los docentes en gestión administrativa.

La correlación encontrada puede apreciarse en la siguiente tabla:

TABLA Nº 06

CORRELACIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA (DOCENTES)

		CLIMA ORGANIZACIONAL	GESTIÓN ADMINISTRATIVA
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	1	,746*
	Sig. (bilateral)		,000
	N	68	68
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Correlación de Pearson	,746*	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	68	68

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

Se constata que la correlación (0.746), encontrada es positiva y significativa. Es decir, a medida que mejora el clima organizacional se incrementa la calidad de la gestión administrativa en el grupo docente de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes – Filial Lima estudiada. Por tanto, se considera comprobada la hipótesis específica 1 en este aspecto de la gestión administrativa.

Comprobación de la hipótesis específica 1 correspondiente a la apreciación del Clima Organizacional y Gestión administrativa en los alumnos

La Hipótesis Específica 1 planteaba que el Clima Organizacional de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes- Filial Lima se relaciona positivamente con la gestión administrativa.

Se procedió a correlacionar las puntuaciones promedio de los alumnos (239) en clima organizacional con las puntuaciones promedio de los alumnos en gestión administrativa.

La correlación encontrada puede apreciarse en la siguiente tabla:

TABLA N° 07

CORRELACIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA (ALUMNOS)

		CLIMA ORGANIZACIONAL	GESTIÓN ADMINISTRATIVA
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	1	,788 [*]
	Sig. (bilateral)		,000
	N	239	239
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Correlación de Pearson	,788 [*]	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	239	239

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

Se constata que la correlación(0.788) encontrada es positiva y significativa. Es decir, a medida que mejora el clima organizacional se incrementa la calidad de la gestión administrativa en el grupo de alumnos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes – Filial Lima estudiada. Por tanto, se considera comprobada la hipótesis específica 1 en este aspecto de la gestión administrativa.

Comprobación de la hipótesis específica 2 correspondiente a la apreciación del Clima Organizacional y Gestión Pedagógica en los docentes

La Hipótesis Específica 2 planteaba que el Clima Organizacional de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes- Filial Lima se relaciona positivamente con la gestión pedagógica.

Como la gestión pedagógica comprende tanto la gestión pedagógica en docentes como en alumnos, ambos grupos fueron procesados por separado. Entonces primero se procedió a correlacionar las

puntuaciones promedio del grupo docente (68) en clima organizacional con las puntuaciones promedio de la totalidad de los docentes en gestión pedagógica.

La correlación encontrada puede apreciarse en la siguiente tabla:

TABLA N° 08

CORRELACIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN PEDAGÓGICA (DOCENTES)

		CLIMA ORGANIZACIONAL	GESTIÓN PEDAGÓGICA
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	1	,801 [*]
	Sig. (bilateral)		,000
	N	68	68
GESTIÓN PEDAGÓGICA	Correlación de Pearson	,801 [*]	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	68	68

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

Se constata que la correlación (0.801) encontrada es positiva y significativa. Es decir, a medida que mejora el clima organizacional se incrementa la calidad de la gestión pedagógica en el grupo de docentes de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes – Filial Lima estudiada. Por lo tanto, se comprueba la hipótesis específica 2 en este aspecto de la gestión pedagógica.

Comprobación de la hipótesis específica 2 correspondiente a la apreciación del Clima Organizacional y Gestión Pedagógica en los alumnos

La Hipótesis Específica 2 planteaba que el Clima Organizacional de Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes- Filial Lima se relaciona positivamente con la gestión pedagógica.

Se procedió a correlacionar las puntuaciones promedio de los alumnos (239) en clima organizacional con las puntuaciones promedio de los alumnos en gestión pedagógica.

La correlación encontrada puede apreciarse en la siguiente tabla:

TABLA Nº 09

CORRELACIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN PEDAGÓGICA (ALUMNOS)

		CLIMA ORGANIZACIONAL	GESTIÓN PEDAGÓGICA
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	1	,778 [*]
	Sig. (bilateral)		,000
	N	239	239
GESTIÓN PEDAGÓGICA	Correlación de Pearson	,778 [*]	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	239	239

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

Se constata que la correlación(0.778) encontrada es positiva y significativa. Es decir, a medida que mejora el clima organizacional se incrementa la calidad de la gestión pedagógica en el grupo de alumnos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes – Filial Lima estudiada. Por tanto, se considera comprobada la hipótesis específica 2 en este aspecto de la gestión pedagógica.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Existen dos enfoques sobre el clima laboral u organizacional los cuales son excluyentes entre sí. Uno es el enfoque dimensional, el cual asume que el clima es una percepción "multidimensional", lo que explicaría la variedad de percepciones –por la variabilidad en el desarrollo de cada dimensión- en las distintas áreas de la organización según sus diversas circunstancias. El otro es el enfoque tipológico para el cual el clima depende de los factores situacionales existentes (no su percepción), es decir, cada organización tiene una configuración total, integrada por diversas propiedades, lo que explicaría la existencia de un macro-clima global de la organización, y la inercia de éste.

En el caso de la presente investigación el instrumento empleado para evaluar el clima organizacional de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes- Filial Lima resalta las percepciones que los estudiantes tienen acerca de los diferentes aspectos de su Universidad y el funcionamiento correspondiente. Los resultados determinan que los estudiantes tienen una percepción del clima organizacional.

La validez del enfoque "dimensional" sobre el "tipológico" se pone de manifiesto en que al correlacionar la percepción de los alumnos acerca del clima organizacional con las percepciones de los mismos alumnos sobre la gestión directiva, tanto en el aspecto administrativo como pedagógico, se aprecia una correlación.

Se debe resaltar que las universidades, como todas las organizaciones, tienen una misión que cumplir, es decir, un conjunto de objetivos estratégicos que orientan su desarrollo en el tiempo y que indica el sentido de dirección y de logro. Es responsabilidad de los directivos y coordinadores de facultad tomar las decisiones adecuadas para generar y administrar los recursos necesarios a fin de alcanzar los objetivos institucionales universitarios. Por esta razón, los directivos universitarios necesitan saber cuán bien están desarrollando sus labores ejecutivas con el fin de corregir los aspectos que se requiere perfeccionar para realizar un desempeño eficaz y eficiente. La evaluación de las instituciones universitarias se ha limitado tradicionalmente a las personas: conocer el grado de satisfacción del alumnado, como usuario, a través de encuestas sobre el profesorado y sus materias, o evaluar su actividad investigadora a partir de la producción científica. Sin embargo, cada vez más, se demanda una evaluación globalizadora y procesal que permita determinar de qué forma la institución se aproxima a las metas preestablecidas y al desarrollo de la producción y distribución del conocimiento, lo que requiere evaluar la investigación, gestión y docencia. (Pérez, 2000).

CONCLUSIONES

Luego de realizada la investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones: .

1. La Hipótesis General de la investigación planteaba que el Clima Organizacional de la Institución Educativa de Educación Superior se relacionaba positivamente con la gestión directiva. Se constató que las correlaciones encontradas entre clima organizacional y la gestión directiva (administrativa y pedagógica), tanto a nivel del total de docentes y alumnos (307) eran positivas y significativas.
2. La hipótesis específica que el Clima Organizacional de la Institución Educativa de Educación Superior se relacionaba positivamente con la gestión administrativa». Respecto a la apreciación de los docentes (68) y alumnos(239), encontrándose correlaciones positivas y significativas. Se comprobó, por tanto, la hipótesis específica 1
3. La Hipótesis Específica 2 planteaba que «el Clima Organizacional de la Institución Educativa de Educación Superior se relacionaba positivamente con la gestión pedagógica». Respecto a la apreciación de los docentes (68) y alumnos(239), encontrándose correlaciones positivas y significativas. Se comprobó, por tanto, la hipótesis específica 2.

SUGERENCIAS

- Desarrollar talleres para promover el desarrollo de los niveles de comunicación y coordinación entre la comunidad educativa analizada Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes- Filial Lima.
- Elaborar y ejecutar cursos para aumentar el desarrollo y consolidación de habilidades administrativas y pedagógicas dirigidas a los directores, coordinadores, docentes y personal administrativo de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes - Filial Lima.
- Monitorear y evaluar constante, periódica y sistemáticamente las competencias formativas del personal docente de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes - Filial Lima.
- Monitorear y evaluar constantemente, periódica y sistemáticamente la variable gestión administrativa y pedagógica dada su importancia como elemento de satisfacción con la calidad del servicio educativo proporcionado por la Universidad y para efectuar las correcciones y ajustes que sean necesarios.

BIBLIOGRAFIA

- Aguilar Moreno, M. (2003). *Clima, cultura, desarrollo y cambio organizacional*. Editorial paraninfo – España.
- Álvarez Valverde, Shirley (2007) *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología*. Abril-Agosto. Lima: UNMSM.
- Aguilera Vásquez, Víctor (2011). *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro* - Tesis doctoral. Universidad de Alcalá. Madrid - España
dspace.uah.es/dspace/bitstream/.../Tesis%20doctoral%20Víctor%20Aguilera.pdf
- Andrew J. Dubrin (2007). *Fundamento del Comportamiento Organizacional*. Caracas Venezuela.
- Aragón Romero, Fernanda (2004) *La administración educativa*. Buenos Aires. Revista Visión Educativa. No. 4.
- Arévalo, J. (2000). *Influencia de la Acción Gerencial en la Función Docente*. Venezuela. Universidad de Carabobo.
- Barroso, Paolo (2004) *Dimensiones del clima organizacional: Instituto Nacional de Canalizaciones*. Departamento de RR.HH. Venezuela. Caracas.
- Blalock, Hubert (2002) *Estadística Social*. Fondo de Cultura Económica. México.
- Chruden, H. y Sherman, A. (2002) *Administración de Personal*. México. Editorial Continente.

- Conger, Jay A.(2002) *The necessary art of persuasion*. Harvard Business Review.
- Correa de Urrea, Álvarez ,Correa Valderrama(2015). *Gestión Educativa*
Fundación Universitaria Luis Amigó Transversal Medellín – Colombia
Medellín – Colombia. www.funlam.edu.co
- Cortés Jiménez, Nelsy Marien (2009). Diagnóstico del clima organizacional.
Tesis de Maestría presentada al Instituto de Salud Pública de la
Universidad Veracruzana, Región Xalapa – México
- Drucker, Peter. (2004). *The discipline of innovation*. Harvard Business Review.
- Duncan, W. Jack. (2000). *Las ideas y la práctica de la administración: Los principales desafíos en la era moderna*. Trad. María del Pilar Carril Villarreal. México, DF.: Oxford University Press México, S.A. de C.V.
- Economía y Gestión (2009) *Principios de la Gestión Administrativa*
<http://www.abc.com.py/articulos/principios-de-la-gestion-administrativa-1154671.html>
- Farkas, Charles M. y Suzy Wetlaufer. (2000). “The Way Chief Executive Officers Lead.” Harvard Business Review.
- Fermín, (2002) *El Clima Organizacional en cuatro Instituciones de Educación Superior*. Una Percepción de los Estudiantes. Caracas. IPEN.
- Fernández, D. & Asencio, M. (2002) *Concepto de Clima Organizacional*.
Apuntes de Educación.
- Flores Valdiviezo, Hernán y Cuba Leandro, Glicería Vianey(2010). *Relación entre clima institucional y desempeño docente en la I.E. 4021 del distrito de Ventanilla – Callao*. Universidad San Ignacio de Loyola Lima – Perú
<http://repositorio.usil.edu.pe/handle/123456789/1116>.
- Gan, F. (2007). *Manual de recursos humanos*. UOC.

- García Delgado, Cecilia (2006) *Plan de desarrollo de habilidades directivas*. ITESM Campus Chihuahua. México.
- Geller, Scott. (2000). *10 Leadership Qualities for a Total Safety Culture*. Professional Safety.
- Gibson, James (2002) *Organizaciones*. México. Mc Graw Hill.
- Goleman, Daniel (2000). *Leadership that gets results*. Harvard Business Review.
- Goncalves, Alexis. (2006). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC) – Mexico.
- Gross, M. (2009). *La gestión estratégica del clima laboral u organizacional*. *Pensamiento imaginactivo*.
- Guillén y Otros (2000) *Psicología del trabajo y relaciones laborales*. España: Mc Graw Hill
- Hallack, J. (2002). *Managing Schools for Educational Quality and Equity: Finding the Proper Mix to Make it Work*. París: UNESCO.
- Heifetz, Ronald A. y Donald L. Laurie (2007). *"The work of leadership"*. Harvard Business Review.
- Hernández, S; Fernández, C; Baptista, L. (2006) *Metodología de la Investigación*. México. McGraw Hill.
- Hoffman, Richard. (2000). *"Organizational Innovation: Management influence across cultures"*. Multinational Business Review.
- Koontz, H. y Heinz, W. (2005). *Elementos de administración*. (7ª. Ed.). México: McGraw-Hill.
- Lara, M. (2004). *Informe Diagnóstico de la Administración en la Educación Básica*. IUPEMAR. Maracay. Venezuela.

- Litwin, G. y Stinger, H. (2004). *"Organizations Climate"*. New York : Maller-Norman, R.T.
- Marchesi, Alvaro y Martín, Elena (2000) *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*, Alianza, Madrid.
- Medina Noyola, Margarito (2009) *Calidad y Gestión Educativa*. México. Universidad Pedagógica Nacional (UPN), Unidad Querétaro.
- Ministerio de Educación Nacional (2009) *Integración Institucional La unión sí hace la fuerza*. Bogotá.
- Murata, Kazuo y Alan Harrison.(2001). Como implantar en occidente los métodos japoneses de gerencia. Trad. Jesús Villamizar, Santa Fe de Bogotá, Colombia. Fondo Editorial Legis.
- Nieves, Freddy (2005) Desempeño docente y clima organizacional en el Liceo "Agustín Codazzi" de Maracay, Estado Aragua".
- Padilla, D. (2005). Percepción de los Docentes, Administrativos y Alumnos sobre el Liderazgo y Cultura Organizacional en la Universidad Privada Antenor Orrego.. Tesis de Maestría, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo – Perú.
- Palma Carrillo, Sonia (2006) Diagnóstico del Clima Organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana. Lima. OPTIM.
- Pelaes León, Oswaldo Clemente (2010) Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos. Lima Perú.
- Pereira Mendez, Catherine (2014). Clima Laboral y servicio al cliente - Estudio realizado en hospitales privados de la zona 9 de la ciudad de quetzaltenango - Guatemala

- Pérez Serrano, G. (2000). *Investigación Cualitativa. Retos e Interrogantes II. Técnicas y análisis de datos*. 1era Edición. Editorial La Muralla S. A. Madrid. España.
- Quintero Romero y Rentería Ramírez (2009) Tesis doctoral "Diseño de una estrategia de Gestión Educativa para mejorar los niveles de convivencia en el Colegio Rafael Uribe Uribe de ciudad de Bolívar. Bogota – Colombia
- Rivera Lam, Mailing (2003) *El Clima Organizacional De Unidades Educativas*. Chile. Universidad de Antofagasta.
- Robbins, Stepher (1996) *Comportamiento Organizacional*. Editorial Hall. México.
- Rodríguez, D. (2000) *Diagnóstico Organizacional*. Alfa Omega: Grupo Editor. México.
- Rodríguez, Noelia (2005). *El Clima Escolar* [en línea]. Perú. Disponible en: www.huascar.edu.pe/comunidad/xtras/pdf/clima.pdf.
- Sánchez Carlessi, Hugo (2003) *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima.
- Schein, Edgar H. (2006) *Psicología de la Organización*. 3ra. Edición. Prentice-Hall. Hispanoamericana, S. A. México.
- Schneider, B. (1992). *Climate and culture: An evolution of constructs*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Soto V., V. (2000) *Relación entre el Clima Organizacional y las Expectativas de los Docente de las Escuelas Básicas del Distrito Mariño, estado Aragua*. IPMAR-UPEL, Maracay.
- Tarazona, David y Alba, Roger (2004) *Condiciones psicosociales del trabajo*. Lima: UNMSM.

Universidad de Manizales (2009) Gestión Directiva. Compromiso y liderazgo educativo. Colombia. Manizales.

Valencia, F. y Wulf, K. (2001). Estudio del Clima Organizacional en el Hospital Base de Osorno. Tesina presentada como requisito para optar al Grado de Licenciado en Administración. Universidad Austral de Chile, Valdivia.

Vargas Vásquez, Delia Mercedes(2010). Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos Colegio Parroquial San Norberto- Lima

ANEXOS

1. CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO: Evaluar la percepción que se tiene del Clima Organizacional de la Facultad de Ingeniería – Filial Lima.

INSTRUCCIONES: Estimado docente/alumno, le rogamos que responda con la máxima sinceridad, tómese el tiempo necesario. Dado que se garantiza el anonimato y la confidencialidad de los datos, agradeciéndole de antemano su colaboración y amabilidad, las cuales valore como se indique:

Totalmente en desacuerdo(1) , En desacuerdo(2) , De acuerdo(3), Totalmente de acuerdo (4)

N	ITEMS	1	2	3	4
1	En su trabajo diario usted decide cuáles son los objetivos a cumplir.				
2	¿Tiene usted capacidad de organizar sus tiempos de trabajo durante la jornada?				
3	Necesita que sus superiores/compañeros le clarifiquen sus objetivos y/o tareas.				
4	Conozco plenamente las responsabilidades que tengo y las tareas que debo realizar.				
5	Opino que la empresa debería haberme formado para desempeñar mejor mis tareas.				
6	Soy capaz de desarrollar adecuadamente todas las tareas que tengo asignadas.				
7	La dirección informa a los docentes sobre los resultados de las labores.				
8	Los docentes se enteran de los resultados de las labores por medios informales.				
9	En el centro educativo existen sistemas o medios sistemáticos de comunicación de resultados.				
10	La comunicación dentro de la organización es fluida y clara.				
11	En los almuerzos, comidas y demás momentos informales se forman subgrupos cerrados.				
12	En ocasiones celebramos cenas o comidas informales.				
13	Hay compañeros que mantienen contacto y comparten actividades fuera del trabajo.				
14	En ocasiones inicio o transmito rumores acerca de compañeros o superiores.				
15	Conozco las responsabilidades que tienen mis compañeros y las tareas que deben realizar.				
16	La iluminación de mi espacio de trabajo es la adecuada.				
17	Los niveles de ruido en mi espacio de trabajo son los adecuados.				

18	El mobiliario de mi espacio de trabajo es suficiente, funcional y en general me gusta.				
19	Tengo suficiente espacio de trabajo.				
20	Cuando veo a un compañero en apuros le ayudo de forma desinteresada.				
21	Los compañeros mantenemos un diálogo fluido y cordial				
22	Me molesta que la dirección me encargue ayudar a compañeros en tareas ajenas a las mías.				
23	Los diálogos informales entre compañeros de distinto nivel y departamento son habituales				
24	En mi opinión hay, en general, un buen ambiente de trabajo.				
25	Se siente identificado con los objetivos de la organización				
26	El sistema de remuneración de la empresa es equitativo.				
27	La empresa ofrece incentivos para la consecución de los objetivos.				
28	Creo que mi salario se ajusta a las tareas que desempeño.				
29	El salario que percibo es adecuado para la titulación que poseo.				
30	En comparación con otros compañeros considero que mi remuneración es justa.				
31	El espacio de trabajo está bien distribuido.				
32	El color de los muebles y paredes me parece adecuado.				
33	Las decisiones se toman de forma autoritaria.				
34	Las iniciativas o innovaciones provienen siempre de la dirección.				
35	Cuando surge algún problema la dirección asume totalmente la responsabilidad.				
36	La resolución de problemas se hace de forma conjunta por todos.				
37	Nunca se cuestionan las decisiones tomadas por la dirección				
38	La dirección justifica la distribución de tareas y/o responsabilidades.				
39	Los conflictos internos se solucionan de forma autoritaria.				
40	Existe un régimen sancionador en la empresa.				
41	Cuando algo sale mal la dirección se preocupa más de buscar culpables que soluciones.				

42	La empresa nos exige el estricto cumplimiento de los horarios.				
43	La empresa/dirección nos impone determinadas pautas de vestuario.				
44	La dirección es flexible con las demandas de los empleados				
45	La dirección se preocupa por conocer individualmente a los empleados				
46	La dirección se preocupa por los problemas personales y situación de los empleados				
47	Cree que sus sugerencias y aportaciones son tenidas en cuenta por la dirección.				
48	El diálogo con la dirección es directo sin necesidad de intermediarios (jefes de equipo, dpto., etc.)				
49	La puerta de la dirección está siempre abierta para realizar cualquier consulta o aportación..				
50	Las aportaciones espontáneas de los empleados son aceptadas de buen grado por la dirección.				
51	Las aportaciones son reconocidas y recompensadas.				
52	La dirección tiene establecido un programa de recompensas o incentivos para las aportaciones.				
53	En esta empresa se trabaja en equipo.				
54	Los equipos de trabajo se forman voluntariamente.				
55	Cualquier trabajador puede formar parte de un equipo de trabajo.				

2. CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

OBJETIVO: Calificación de la situación administrativa de la Facultad de Ingeniería – Filial Lima.

INSTRUCCIONES: Responda con la máxima sinceridad. Dado que se garantiza el anonimato y la confidencialidad de los datos, agradeciéndole de antemano su colaboración y participación. Tomar cuenta los siguientes aspectos:

Ineficiente (1) Poco eficiente (2) Eficiente (3) Muy eficiente(4)

ITEMS	Ineficiente	Poco Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente
Administración de los recursos materiales de la Universidad				
Administración de los recursos económicos de la Universidad				
Facilitación de oportunidades de capacitación al personal docente				
Organización del personal y sus funciones administrativas				
Coordinación con otras organizaciones externas a la Universidad.				
El manejo de conflictos internos				
El manejo de conflictos entre la comunidad universiotaria.				
Se organizar comisiones o equipos de trabajo para tratar diferentes asuntos de la Universidad				
El personal conoce sus funciones administrativas				

3. CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN PEDAGÓGICA

OBJETIVO: Calificación de la situación pedagógica de la Facultad de Ingeniería – Filial Lima.

INSTRUCCIONES: Responda con la máxima sinceridad, tómese el tiempo necesario. Dado que se garantiza el anonimato y la confidencialidad de los datos, agradeciéndole de antemano su colaboración y amabilidad. Tomar cuenta los siguientes aspectos:

Ineficiente (1) Poco eficiente (2) Eficiente (3) Muy eficiente(4)

ITEMS	Ineficiente	Poco Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente
Plan de estudios de la escuelas de la Facultad				
Metodos de enseñanza				
Forma de evaluación y criterios para aprobar el ciclo				
Se imparten valores				
Se utilizan estrategias metodológicas para aplicarlos en el aula				
Supervisión académica				
Se cuentan con materiales educativos				
Conocimiento de normas de disciplina				

4. MATRIZ DE CONSISTENCIA

CLIMA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DIRECTIVA EN LA FACULTAD DE INGENIERIA DE LA UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES – FILIAL LIMA, 2015-II

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL ¿En qué medida el clima organizacional se relaciona con la gestión directiva en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes – Filial Lima, 2015-II?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Determinar la relación entre el clima organizacional y la gestión directiva en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes – Filial Lima, 2015-II</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL Existe relación positiva entre el clima organizacional y la gestión directiva en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes – Filial Lima, 2015-II</p>	<p>VARIABLES EN ESTUDIO</p> <p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>Clima Organizacional</p> <p>DIMENSIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura • Normas • Estructura • Reconocimiento 	<p>El diseño de estudio es no Experimental, de corte transversal. Diseño descriptivo correlacional:</p> <div style="text-align: center;"> <p>El diagrama muestra un modelo 'M' que se ramifica en dos flechas que apuntan hacia arriba a 'O_x' y hacia abajo a 'O_y'. Entre 'O_x' y 'O_y' hay una flecha vertical que apunta hacia abajo, etiquetada con 'r', lo que indica una relación entre las variables dependientes.</p> </div>
<p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS 1. En qué medida el clima organizacional se relaciona con la gestión administrativa en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes – Filial Lima, 2015-II ?</p>	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS 1. Identificar la relación entre el clima organizacional y la gestión administrativa en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes – Filial Lima, 2015-II.</p>	<p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS 1. Existe relación positiva entre el Clima Organizacional y la gestión administrativa en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes – Filial Lima, 2015-II</p>	<p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>Gestión Directiva</p> <p>DIMENSIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión Administrativa • Gestión Académica 	<p>La población de la investigación es 630 y 104 de alumnos y docentes respectivamente. La muestra Poblacional es de 239 y 68 de alumnos y docentes respectivamente. Se aplicó el Cuestionario para Evaluar el Clima Organizacional y otro cuestionario sobre gestión administrativa y pedagógica. Tratamiento estadístico= coeficiente de correlación lineal producto-momento de Pearson.</p>
<p>2. ¿En qué medida el clima organizacional se relaciona con la gestión pedagógica en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes – Filial Lima, 2015-II ?</p>	<p>2. Identificar la relación entre el Clima Organizacional y la gestión pedagógica en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes – Filial Lima, 2015-II</p>	<p>2. Existe relación positiva entre el Clima Organizacional y la gestión pedagógica. en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes – Filial Lima, 2015-II.</p>		



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

Huánuco - Perú

ESCUELA DE POSGRADOCampus Universitario, Pabellón V Block "A" 2do. Piso - Cayhuayna
Teléfono 514760**ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO**

En el aula 204 de la Escuela de Posgrado de la UNHEVAL, siendo las **10.00:00 h.**, del día **lunes 10.ABRIL.2017**, ante los Jurados de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Dr. Ewer PORTOCARRERO MERINO	Presidente
Dr. Víctor CUADROS OJEDA	Secretario
Mg. Eudonia ALVARADO ORTEGA	Vocal

El aspirante al Grado de Maestro en Educación con mención en Investigación y Docencia Superior, Don, Anselmo Aniceto VALENZUELA ZEGARRA.

Procedió al acto de Defensa:

Con la exposición de la Tesis titulado: **"CLIMA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DIRECTIVA EN LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES - FILIAL LIMA, 2015 - II"**.

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación del aspirante a Maestro, teniendo presente los criterios siguientes:

- Presentación personal.
- Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y Recomendaciones.
- Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente.
- Dicción y dominio de escenario.

Así mismo, el Jurado plantea a la tesis las observaciones siguientes:

.....
.....

Obteniendo en consecuencia el Maestría la Nota de *Discreta* (18)
Equivalente a *Muy Buena*, por lo que se recomienda *Revisar solo fotos*
(Aprobado ó desaprobado)

Los miembros del Jurado, firman el presente **ACTA** en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las *12h.* horas del 10 de abril de 2017.

[Signature]
PRESIDENTE
DNI N° *44532360*

[Signature]
SECRETARIO
DNI N° *22577531*

[Signature]
VOCAL
DNI N° *22413494*