



UNIVERSIDAD NACIONAL "HERMILIO  
VALDIZAN" DE HUÁNUCO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
TURISMO  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS



---

**"EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON  
LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS DE NIVEL SECUNDARIO DE LA  
CIUDAD DE HUÁNUCO - 2015"**

---

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN

TESISTAS:

Adal CECILIO ESTEBAN  
Miguel Anderson REYES PALOMINO  
Kendy Vicente VARILLAS SANTAMARÍA

HUÁNUCO – PERÚ

2015

## **DEDICATORIA**

A mi padre Julio, que desde el cielo es mi guía y hoy aplaude mis logros.

A mi madre Catalina, por su apoyo y amor incondicional.

A mis hermanos, familia, docentes y amigos.

**Adal Cecilio Esteban**

Este trabajo dedico en especial a mis padres Miguel Elías Reyes Aguilar y Delia Palomino Berrospi, por su gran apoyo el cual fue indispensable para concluir mis estudios superiores y por hacer realidad mis sueños de ser un gran profesional en el campo de la Administración, y a todos les digo que siempre estarán en mis recuerdos y en mi corazón.

**Miguel Anderson Reyes Palomino**

La presente tesis dedico principalmente a mi Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor. A mis padres Florentino Vicente Varillas Guadalupe y Noemi Eudomilia Santa Maria Rivera, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero mas que nada por su amor. Y a mis hermanas, cuñado y toda mi familia por su apoyo constante.

**Kendy Vicente Varillas Santa Maria**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a nuestro divino creador y todo poderoso Dios, por darnos vida y salud para poder seguir materializando nuestros más anhelados proyectos personales.

Al Dr. Aurelio Simón Rosas por su apoyo y asesoramiento los cuales fueron fundamentales en la realización del presente tesis, y en general a todo los docentes de la E.A.P. de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional “Hermilio Valdizan”, quienes contribuyeron en el desarrollo de nuestra formación profesional inculcándonos tanto conocimientos científicos como la práctica de principios y valores que harán de nosotros, personas de bien en la sociedad.

Al director y toda plana administrativa y docentes de la I.E. Hermilio Valdizan, por brindarnos la oportunidad de realizar la presente investigación y proporcionarnos la información necesaria para la culminación de esta tesis.

**Los tesisistas.**

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación está orientado a describir la relación entre el Clima Organizacional y la Gestión Educativa en las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco, periodo 2015.

Para la realización del presente trabajo se realizó una investigación de tipo descriptivo, teniendo en consideración el diseño correlacional; para su ejecución se llevó a cabo un conjunto de actividades utilizando definiciones teóricas básicas de Clima Organizacional y Gestión educativa. La población considerada en la presente consta de un total de 492 trabajadores de las instituciones educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco entre docentes y trabajadores administrativos, la muestra fue elegida mediante un muestreo no probabilístico y está compuesta por 73 trabajadores entre docentes y administrativos. La recolección de información se realizó usando la técnica de la encuesta, teniendo como instrumento el cuestionario a los trabajadores de la Institución Educativa Industrial "Hermilio Valdizan".

La medición realizada a las variables permitió determinar que existe relación positiva entre el Clima Organizacional y la Gestión Educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco, pues así lo demuestra la prueba de correlación de hipótesis de  $r$  Pearson, fundamentado en el valor de correlación  $r=0.861$ . Este valor nos permite calcular el coeficiente de determinación  $r^2=0.7413$ , lo que nos sirve para afirmar que el clima organizacional explica la gestión educativa un 74.13% en las Instituciones Educativas de Nivel Secundario de la ciudad de Huánuco.

## ÍNDICE

	Pag.
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Resumen .....	iv
Índice .....	v
Índice de tablas .....	vii
Índice de gráficos .....	viii
Introducción .....	ix

## CAPÍTULO I

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del problema.....	12
1.2. Formulación de problemas.....	15
1.3. Objetivos.....	16
1.4. Hipótesis de investigación.....	17
1.5. Variables.....	18
1.6. Justificación.....	19
1.7. Viabilidad.....	20
1.8. Limitaciones.....	20

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación.....	22
2.2. Bases teóricas.....	29
2.3. Definición de conceptos términos básicos.....	51

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

3.1. Nivel de investigación.....	53
3.2. Tipos de investigación.....	53
3.3. Diseño de investigación.....	54
3.4. Métodos.....	55
3.5. Población y muestra.....	56
3.6. Técnicas e instrumentos.....	57
3.7. Procesamiento de datos.....	58
3.8. Presentación de datos.....	58

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

4.1. Descripción de variables.....	63
4.2. Comprobación o contrastación de hipótesis.....	75
4.3. Discusión de resultados.....	85
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>93</b>
<b>SUGERENCIAS.....</b>	<b>94</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>95</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>97</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pag.
Tabla N° 1. Nivel de autonomía.....	63
Tabla N° 2. Nivel de cooperación.....	64
Tabla N° 3. Nivel de apoyo.....	65
Tabla N° 4. Nivel de motivación.....	67
Tabla N° 5. Nivel de Clima organizacional.....	68
Tabla N° 6. Gestión institucional.....	69
Tabla N° 7. Gestión administrativa.....	71
Tabla N° 8. Gestión pedagógica.....	72
Tabla N° 9. Gestión educativa.....	73
Tabla N° 10. Relación entre Clima organizacional y Gestión educativa.....	75
Tabla N° 11. Relación entre Autonomía y Gestión educativa.....	77
Tabla N° 12. Relación entre Cooperación y Gestión educativa.....	79
Tabla N° 13. Relación entre Apoyo y Gestión educativa.....	81
Tabla N° 14. Relación entre Motivación y Gestión educativa.....	83

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pag.
Gráfico N° 1. Nivel de autonomía.....	63
Gráfico N° 2. Nivel de cooperación.....	64
Gráfico N° 3. Nivel de apoyo.....	66
Gráfico N° 4. Nivel de motivación.....	67
Gráfico N° 5. Nivel de Clima organizacional.....	68
Gráfico N° 6. Gestión institucional.....	70
Gráfico N° 7. Gestión administrativa.....	71
Gráfico N° 8. Gestión pedagógica.....	72
Gráfico N° 9. Gestión educativa.....	74
Gráfico N° 10. Relación entre Clima organizacional y Gestión educativa.....	76
Gráfico N° 11. Relación entre Autonomía y Gestión educativa.....	78
Gráfico N° 12. Relación entre Cooperación y Gestión educativa.....	80
Gráfico N° 13. Relación entre Apoyo y Gestión educativa.....	82
Gráfico N° 14. Relación entre Motivación y Gestión educativa.....	84



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado: “El Clima Organizacional Y Su Relación Con La Gestión Educativa De Las Instituciones Educativas De Nivel Secundario De La Ciudad De Huánuco 2015”, ha nacido de la observación de la problemática reinante en la gestión de las instituciones de Huánuco, el Clima Organizacional y la Gestión educativa de las instituciones educativas de Huánuco.

A razón del reconocimiento del problema antes mencionado los integrantes del grupo investigador planteamos el objetivo general lo que generó a su vez la determinación de la hipótesis principal de estudio, la misma que señala que: Existe una relación positiva entre el Clima Organizacional y la Gestión Educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco.

Para otorgarle un sustento teórico científico se realizó la indagación bibliográfica, el mismo que se manifiesta en el marco teórico, en la cual definimos cada una de las variables con sus respectivas dimensiones.

Como consecuencia de la aplicación de los instrumentos de medición de variables se realizó el procesamiento estadístico, para lo cual hicimos uso de la estadística descriptiva para que nos ayude a describir los resultados obtenidos, tanto a nivel de ítems, dimensiones y variables. Posteriormente se hizo uso de la estadística inferencial para realizar la prueba de correlación entre variables, en esta ocasión hicimos uso de la prueba de correlación de Pearson en la cual se logró determinar que existe relación positiva considerable entre el Clima Organizacional y la Gestión Educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco.

En cuanto a la estructura podemos señalar que este informe de investigación está dividido en cinco capítulos, estructurados del modo siguiente:

El Capítulo I, Problema de Investigación, el Capítulo II Marco Teórico, el Capítulo III Marco Metodológico, el Capítulo IV Resultados, Conclusiones, Sugerencias y Anexos.

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN  
EDUCATIVA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL  
SECUNDARIO DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO - 2015”**

## CAPÍTULO I

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Descripción del problema

En la actualidad existe una preocupación latente que es la de mejorar la calidad de la educación, han sido muchas las cumbres y reuniones que se han realizado para discutir acerca de estos temas, a su vez son muchas las organizaciones de la cual forma parte nuestro país que han tratado respecto a posibilidad de mejorar la calidad educativa, en el Foro Mundial de Educación (2000), en el marco de acción mundial por cumplir hasta el 2015 fueron adoptados los siguientes objetivos: "Mejorar la calidad de la educación; Asegurar la equidad entre los géneros; Reducir el analfabetismo adulto; Ampliar las oportunidades educativas de jóvenes y adultos; Lograr la conclusión universal de la educación primaria de calidad".

Teniendo en consideración el primer objetivo, se debe mejorar la calidad del servicio que se da a los educandos y en consecuencia brindar una mejor calidad en la educación para ello es necesario conocer las variables que se encuentran relacionadas a la gestión educativa.

En nuestro país La ley N° 28044 (2003) en el artículo 3° menciona que: "La educación es un derecho fundamental de la persona y de la sociedad. El estado garantiza el ejercicio del derecho a una educación integral y de calidad para todos y la universalización de la educación básica. La sociedad tiene la responsabilidad de contribuir a la educación y el derecho a participar en su desarrollo".

Según la Ley general de educación tenemos derecho a una educación de calidad y que la sociedad tiene la responsabilidad de contribuir a ello.

En nuestra región la Dirección Regional de Educación (2009) en el Proyecto Educativo Regional 2010-2021, a través de su objetivo estratégico N° 01 propone: “lograr una educación de calidad acorde a nuestra región”, para plasmar este objetivo es necesario realizar una adecuada gestión educativa para poder realizarla es necesario tener en cuenta que los encargados de brindar el servicio educativo son personas y como tales son susceptibles a las variables relacionadas al quehacer humano.

Uno de los factores más importantes que inciden tanto en la gestión educativa es el recurso humano, “En el actual ambiente competitivo de negocios, el éxito depende más de la eficaz administración de recursos humanos. Estructura, tecnología, recursos financieros y materiales son solo elementos físicos e inertes que requieren ser administrados con inteligencia por quienes constituyen la organización. En consecuencia, las personas son el único factor dinámico de las organizaciones sean privadas o públicas, de bienes o servicios, lucrativas, sin ánimo de lucro, grandes o pequeñas, puesto que en ellas tienen la inteligencia que vivifica y dirige cualquier organización”.

Siendo el factor humano el elemento más importante dentro de una organización para poder poner en práctica un servicio de calidad dentro de la institución educativa, es necesario que estos se mantengan a gusto en su trabajo, ya que de ello depende el buen resultado de su labor, siendo uno de los factores primordiales para que el trabajador se sienta a gusto dentro de la institución el Clima Organizacional en la Institución Educativa Industrial “Hermilio

Valdizán” no es el adecuado.

La UGEL Huánuco (2009) menciona lo siguiente: “El personal directivo, docente y administrativo, padres de familia y alumnos de las Instituciones Educativas son responsables solidarios de propiciar el mejor clima organizacional que coadyuve al logro de fines y objetivos institucionales, facilitando la interacción de los actores en un escenario de gestión democrática, ética, eficaz creativa y armoniosa, respetando el principio de autoridad”.

La Unidad de Gestión Educativa Local de Huánuco recalca la importancia del Clima Organizacional para el logro de los objetivos institucionales, teniendo en cuenta que al trabajar con seres humanos las relaciones laborales tienden a deteriorarse y por lo tanto pueden o no afectar el resultado de su trabajo.

Al ser estas dos variables el clima organizacional y la gestión educativa influyentes en la calidad de la educación, el clima organizacional vinculado a la comodidad de los trabajadores respecto a su centro de trabajo y la gestión educativa vinculado a las gestiones necesarias para poder efectuar un servicio de calidad, surge la pregunta ¿Existe relación entre Clima Organizacional y Gestión Educativa?. A esto se suma otra gran inquietud ocasionada por la elevada cantidad de procesos administrativos existentes por rompimiento de relaciones laborales en las instituciones educativas, estos procesos se dan entre docentes, docentes-directivos, padres de familia-docenes, entre otros, presentes en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huánuco.

En la actualidad no se detecta un clima organizacional adecuado en las instituciones educativas de la región, causada quizá por la llegada de nuevos directivos, quienes plantean estilos de gestión diferentes a los que se venían

practicando con anterioridad, para algunos mejor y para otros peor. Del mismo modo se contempla debilidad en la gestión de las instituciones educativas debido entre otras cosas a la falta de experiencia de muchos directivos y la falta de compromiso por parte de los docentes. Se puede detectar también la falta de autonomía del personal que labora en las instituciones educativas, demostrándose ello en un exceso de dependencia del personal jerárquico y una absurda falta de iniciativa para solucionar los problemas que atañen a su quehacer laboral. En cuanto a la colaboración entre docente, se ha podido detectar que no existe una colaboración adecuada entre compañeros de trabajo, del mismo modo que no existe un adecuado apoyo en cuanto a materiales de parte de la institución. Otro problema que se puede observar en las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco es la falta de apoyo por parte del personal jerárquico, siendo este ocasionado muchas veces por la falta de confianza entre el personal directivo y el personal de planta. Y por último, se ha podido verificar que existe una baja motivación en los trabajadores de las instituciones educativas, lo que se ve reflejado en su falta de compromiso de los mismo para con los objetivos institucionales.

Es por ello que se encuentra aquí un problema que es el de conocer si existe o no relación entre el Clima Organizacional y la Gestión Educativa.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Qué relación existe entre el Clima organizacional y la Gestión Educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco?

### **1.2.2. Problemas específicos**

**PE.1.** ¿Cuál es la relación entre la autonomía del personal y la gestión educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco?

**PE.2.** ¿Cuál es la relación entre la cooperación del personal y la gestión educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco?

**PE.3.** ¿Cuál es la relación entre el apoyo del personal y la gestión educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco?

**PE.4.** ¿Cuál es la relación entre la motivación del personal y la gestión educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco?

### **1.3. Objetivo general y objetivos específicos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar la relación entre el Clima Organizacional y la Gestión Educativa de las Instituciones Educativas de Nivel Secundario de la ciudad de Huánuco.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

**OE.1.** Identificar la relación entre la autonomía del personal y la gestión educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad



de Huánuco.

**OE.2.** Identificar la relación entre la cooperación del personal y la gestión educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco.

**OE.3.** Identificar la relación entre el apoyo del personal y la gestión educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco.

**OE.4.** Identificar la relación entre la motivación del personal y la gestión educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco.

#### **1.4. Hipótesis y sistema de hipótesis**

##### **1.4.1. Hipótesis General**

Existe relación positiva entre el Clima Organizacional y la Gestión Educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco.

##### **1.4.2. Hipótesis Específicas**

**HE.1.** Existe relación positiva entre la autonomía del personal y la gestión educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco.

**HE.2.** Existe relación positiva entre la cooperación del personal y la gestión educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco.

**HE.3.** Existe relación positiva entre el apoyo del personal y la gestión educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco.

**HE.4.** Existe relación positiva entre la motivación del personal y la gestión educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco.

## 1.5. VARIABLES

Variable Independiente: CLIMA ORGANIZACIONAL

Variable Dependiente: GESTIÓN EDUCATIVA

### 1.5.1. Operacionalización de las variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	CLIMA ORGANIZACIONAL		
Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos
"Conjunto de emociones, sentimientos y actitudes que experimenta el trabajador en sus relaciones de trabajo. Determina la forma de cómo los trabajadores perciben su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.".	Autonomía del personal	Responsabilidad con el trabajo	<b>Técnica</b> Encuesta <b>Instrumento</b> Cuestionario  <b>Técnica</b> Entrevista <b>Instrumento</b> Ficha de Entrevista
		Compromiso laboral	
	Cooperación del personal	Nivel de colaboración	
		Apoyos materiales y humanos.	
	Apoyo del personal	Tipo de apoyo de la alta dirección a los empleados	
Motivación del personal	Aspectos motivacionales de la organización		

<b>Variable dependiente</b>	<b>Gestión Educativa</b>		
<b>Definición conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>
“el conjunto de actividades y diligencias estratégicas guiadas por procedimientos y técnicas adecuadas para facilitar que las instituciones educativas públicas logren sus metas, objetivos y fines educacionales”	<b>Gestión institucional</b>	- Uso de tiempos. - Uso de espacios. - Canales de comunicación formal. - Comisiones de trabajo. - Manual de funciones y procedimientos. - Reglamento Interno. - Organigrama.	<b>Técnica Encuesta Instrumento Cuestionario</b>  <b>Técnica Entrevista Instrumento Ficha de Entrevista</b>
	<b>Gestión Administrativa</b>	- Presupuesto económico. - Distribución de tiempos docente. - Jornadas de trabajo administrativo. - Administración de recursos materiales. - Relación con instancias del MED	
	<b>Gestión pedagógica</b>	- Tutoría. - Actualización docente. - Estilos de enseñanza. - Relación con estudiantes. - Planes y programas.	

## **1.6. Justificación e importancia**

### **1.6.1. Teórico**

El presente trabajo aporta con teorías actuales acerca de Clima Organizacional y Gestión Educativa.

### **1.6.2. Metodológico**

Aporta con instrumentos de medición que ayudan a medir el Clima Organizacional y la Gestión Educativa en las instituciones educativas.

### **1.6.3. Práctico**

Aporta con resultados útiles respecto al Clima organizacional y la Gestión educativa de las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco.

## **1.7. VIABILIDAD**

### **1.6.1. Bibliográfico**

El presente trabajo es viable en lo bibliográfico debido a que los tesisistas cuentan con libros electrónicos de Clima Organizacional y Gestión educativa.

### **1.6.2. Financiamiento**

Con respecto al financiamiento, el presente trabajo es viable debido a que los tesisistas perciben ingresos económicos propios y por lo tanto se puede financiar el presente trabajo de investigación.

### **1.6.3. Acceso a la información.**

En lo correspondiente al acceso a la información se puede decir que el presente trabajo es viable, ya que contamos con acceso a la información, ya sea a través de la biblioteca universitaria, biblioteca de amistades, biblioteca personal y acceso a las principales páginas de internet con información respecto al tema de información.

## **1.7. Limitaciones**

### **1.7.1. Metodología**

Falta de experiencia de los investigadores en lo concerniente a metodología de investigación, falencia que fue superada gracias al apoyo del profesor asesor del presente trabajo.

### **1.7.2. Tiempo**

Consideramos el tiempo como una limitación parcial debido a que los investigadores laboramos en distintas entidades de la Región, limitación que se superó con el uso de tecnologías de información y comunicación.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes del problema

##### 2.1.1. Nivel local

Azado, H.; Cabello, E. y Tito, E. (2012) en su trabajo de investigación titulado “El clima institucional y su relación con el desempeño docente en las instituciones del nivel secundario del área urbana del distrito de amarilis-2011”, Tesis para obtener el grado de magister, en ella los autores llegaron a la siguiente conclusión:

- “La relación existente entre Clima Institucional y Desempeño docente de los docentes de las Instituciones Educativas del Nivel secundario del área urbana del distrito de Amarilis es positiva media ya que así lo refleja el coeficiente de correlación de Pearson cuyo resultado es  $r=0,316$  el mismo que arroja como resultado de coeficiente de determinación  $r^2=0,099856$  lo que significa que existe una relación de 9,99% entre el Clima institucional y desempeño docente, dichos resultados se apoyan en una significatividad de  $s=0.01$  es decir tiene un nivel de confianza de 99%”.

Evaristo, Montero y Sulca (2011) en su tesis titulada “El clima institucional y la gestión educacional en las instituciones educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco 2011”, realizada para obtener

el grado académico de Magister en Administración de la Educación en la Universidad César Vallejo, llegaron a las siguientes conclusiones:

- La relación existente entre la Recompensa y Gestión Educacional de las Instituciones Educativas del nivel secundario de la ciudad de Huánuco es positiva media, ya que así lo refleja el coeficiente de correlación de Pearson  $r=0,288$  el mismo que arroja como resultado del coeficiente de variabilidad  $r^2=0,082944$  lo que significa que existe una relación de 8,29%, dichos resultados se apoyan en una significatividad de  $s=0.01$  es decir tiene un nivel de confianza de 99%.
- Existe relación entre las Relaciones Interpersonales y la Gestión Educacional de las Instituciones Educativas del nivel secundario de la ciudad de Huánuco en un nivel de positiva medio, dichos resultados se apoyan en una significatividad de  $s=0.01$  es decir que el cálculo del coeficiente de correlación de Pearson tiene un nivel de confianza del 99%, siendo el resultado del coeficiente de correlación de Pearson  $r=0,480$  el que arroja como resultado del coeficiente de variabilidad de  $r^2=0,2304$  lo que significa que existe una relación de 23,04%, es decir que las Relaciones interpersonales explican 23,04% la Gestión educacional.
- La relación existente entre el Manejo de los conflictos y la Gestión Educacional de las Instituciones Educativas del nivel secundario de la ciudad de Huánuco es positiva media, ya que así lo confirma el coeficiente de correlación de Pearson cuyo resultado  $r=0,374$

arroja como resultado del coeficiente de variabilidad  $r^2=0,139876$  lo que significa que existe una correlación de 13,99%, dichos resultados se apoyan en una significatividad de  $s=0.01$  es decir que el cálculo del coeficiente de correlación de Pearson tiene un nivel de confianza de 99%.

- Existe relación entre el Clima Institucional y la Gestión Educativa de las Instituciones Educativas del nivel secundario de la ciudad de Huánuco en un nivel positiva considerable, resultados que se apoyan en una significatividad de  $s=0.01$  es decir que el cálculo del coeficiente de correlación de Pearson tiene un nivel de confianza de 99%, siendo el coeficiente de correlación de Pearson  $r=0,552$  determina como resultado de coeficiente de variabilidad  $r^2=0,304704$  lo que significa que existe una relación de 30,47%, es decir que el Clima institucional explica un 30.47% la Gestión educativa.

Ageleo Justiniano Tucto y Teresa Moya Espinoza (2010), "Relación del Clima Organizacional con la eficiencia de la gestión educativa en la Institución Educativa "El Amauta José Carlos Mariátegui" de Paucarbambilla", Huánuco 2010. Tesis para optar el grado de Magister. Los tesisas llegaron a las siguientes conclusiones.

- "En la Institución Educativa "El Amauta" José Carlos Mariátegui de Paucarbambilla, Huánuco el Clima Organizacional ha obtenido una valoración general de 70.2 % es satisfactorio y tiene relación



directa con la eficacia de la gestión institucional, administrativa y pedagógica”.

### **2.1.2. Nivel regional**

Digna Lidia Arredondo Baquerizo (2008) en su tesis: “Inteligencia Emocional y Clima Organizacional en el personal del Hospital “Félix Mayorca Soto”. Tesis para optar el grado de Magister. Investigación de tipo Básico, descriptivo, correlacional realizada en la ciudad de Tarma-Región Junín, en el cual la tesista llegó a las siguientes conclusiones:

- “No hay relación entre inteligencia emocional y la percepción del Clima Organizacional en el personal del Hospital “Félix Mayorca Soto”.

### **2.1.3. Nivel nacional**

Yabar (2013) en su tesis “La gestión educativa y su relación con la práctica docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima – Cercado”, investigación realizada para optar el grado académico de Magister en Educación con mención en Gestión Educativa, realizada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en ella la investigadora llegó a las siguientes conclusiones:

- “Existe relación directa entre la Gestión educativa y la Práctica docente en la Institución Educativa Privada “Santa Isabel de Hungría”, Cercado de Lima ya que se observa que el P valor (sig) es de 0.00 es menor que 0.05, entonces a un 95% de confianza se rechaza la hipótesis nula, por lo que el  $R^2$  de Spearman es 0.564

lo que nos indica que el 56.40% de la variable Práctica Docente está siendo explicada por la Gestión Educativa. Existe relación directa entre la Evaluación y la Práctica docente en la Institución Educativa Privada "Santa Isabel de Hungría", Cercado de Lima ya que se observa que el P valor (sig) es de 0.00 es menor que 0.05, entonces a un 95% de confianza se rechaza la hipótesis nula, por lo que el  $R^2$  de Spearman es 0.3114 lo que nos indica que el 31.14% de la variable Práctica Docente está siendo explicada por la Evaluación de la Gestión Educativa.

Nicanor Molocho Becerra (2009) en su tesis "Influencia del Clima Organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01-Lima Sur – 2009". Tesis para optar el grado de Magister en la que el autor llegó a la siguiente conclusión:

- El Clima Organizacional, expresado en el potencial humano, influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima sur, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza.

#### **2.1.4. Nivel internacional**

Pérez (2010) en su tesis "Administración y Gestión Educativa desde las perspectivas de las Practicas de Liderazgo y el ejercicio de los Derechos Humanos en la Escuela Normal Mixta "Pedro Nufio", cuya investigación es de tipo descriptivo-correlacional, que busca establecer la relación existente entre las variables, se llevó a cabo en la ciudad de Tegucigalpa México, y llegó a las siguientes conclusiones:

- “Tras el análisis realizado se identifica que el tipo de liderazgo que él practica es el Transformacional y con una cercana relación el liderazgo carismático y el transaccional”. “El estilo de liderazgo del director se caracteriza por presentar conductas que facilitan respeto a cada uno de sus seguidores, así como motivación y habilidades para el pensamiento. Y deposita en sus seguidores confianza, autoridad, les brinda apoyo y reconocimiento a su labor, así como motivación a través de desafíos, empatía, perfilándose como un modelo a seguir, destacándose la relación que genera con sus seguidores al buscar instancias de involucramiento y retroalimentación, incluso más allá de las formales que provee la organización”. “La relación entre el tipo de liderazgo ejercido por el director (transformacional) es positiva, ya que las prácticas que caracterizan este tipo de liderazgo va de la mano con los derechos humanos, por lo tanto garantizan el respeto de los mismos”.

Niria Quintero, Nelly Africano y Elsis Faría (2008) en su tesis “El Clima Organizacional y Desempeño Laboral del personal empresa vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago”. Tesis para optar el grado de Magister en la que los investigadores llegaron a la siguiente conclusión:

- Después de haber realizado, analizado y procesado la investigación sobre la evaluación del Clima Organizacional y el desempeño laboral del personal de la Empresa Vigilantes Asociados, se ha podido visualizar que el Clima Organizacional determina el comportamiento de los trabajadores en una

organización, comportamiento éste que ocasiona la productividad de la institución a través de un desempeño laboral eficiente y eficaz.

Mujica y Pérez (2007) en su trabajo de investigación titulado "Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la Universidad", en la cual los investigadores llegaron a las siguientes conclusiones: El enfoque conceptual de mayor utilidad que se ha dado al clima organizacional como elemento fundamental son las "percepciones" que el trabajador tiene de la estructura y procesos que ocurren en el medio laboral. De esta manera el conocimiento del clima organizacional proporcionan información útil de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales. Existen problemas estructurales y funcionales en las universidades que han perdurado en el tiempo y son factores determinantes que proporcionan un clima laboral desfavorable en la organización universitaria, donde los actores (gerentes, docentes, administrativos, obreros y alumnos) se diferencian por su comportamiento individual y grupal; lo que significa que la universidad es un organización compleja, que funciona con el enfoque de paradigmas tradicionales al igual que otras organizaciones, que no pueden ser analizadas desvinculadas de su contexto, donde existen aspectos claves que orientan la dinámica de la institución entre los que resaltan la conducta de sus miembros y los procesos organizacionales direccionados por la toma de decisión, el estilo de dirección, la participación y la comunicación entre otros, que generan situaciones que conforman el ambiente de trabajo.

## 2.2. BASES TEÓRICAS

Las bases teóricas del informe de investigación se detallan a continuación:

### **Bases Teóricas de la variable Clima Organizacional**

**A. Definición:** Durante muchos años, muchos trabajos han intentado clarificar los aspectos relevantes en la definición de clima. Sus autores, ante la dificultad de la tarea han llegado a cuestionarse el valor y utilidad del concepto y su relevancia para la comprensión de la conducta organizacional. Sin embargo, su relevancia y utilidad práctica lo hacen permanecer dentro de la literatura organizacional.

Las definiciones que los investigadores han propuesto para determinar qué entienden por clima organizacional han evolucionado desde aquellas que se refieren a las características institucionales valoradas a través de percepciones, donde se supone que dominan los factores situacionales u organizacionales, a esquemas cognitivos, de donde los factores individuales son los principales determinantes, pasando por los resúmenes de percepciones planteadas por Schneider y Reichers (1983, p.156) "donde personas y situación interactúan", no obstante, Rousseau(1988, p. 234) plantea que "no existe investigaciones que señalen si alguna de estas conceptualizaciones han recibido más apoyo empírico que otras".

A lo largo de la historia existen diferentes definiciones que se le han dado al Clima Organizacional, y muchos los autores que se ha animado a definirla según Rousseau (1988, p. 124) las principales son las siguientes:

**1964:** Forehand y Gilmer “es un conjunto de características que describen a una organización, las cuales (1) distinguen una organización de otra, (2) perduran a través del tiempo, y (3) influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. Es la personalidad de la organización.”

**1968:** Litwin, pone el énfasis en los aspectos motivacionales del clima al definirlo como la cualidad o propiedad del ambiente que: a) perciben o experimentan los miembros de la organización y b) influye sobre la conducta de éstos. El clima organizacional es el resumen del patrón total de expectativas y valores de incentivo que existen en un medio organizacional dado.

**1969:** Frierlander y Margulies concluyen que son propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.

**1971:** Payne manifiesta que es un concepto fundamental que refleja los contenidos y la fuerza de los valores prevalentes, las normas, las actitudes, las conductas y los sentimientos de los miembros de un sistema social que pueden ser medidos operacionalmente a través de las percepciones de los miembros del sistema u otros medios observacionales u objetivos. Considera el clima como un concepto ecológico.

**1975:** Schneider manifiesta que son las percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a los individuos a tener conocimiento del mundo y saber cómo comportarse. Las percepciones del clima son descripciones psicológicamente fundamentales en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema.

**1975:** Porter, Lawler y Hackman se refieren a las propiedades habituales, típicas o características de un ambiente de trabajo concreto, su naturaleza, según es percibida y sentida por aquellas personas que trabajan en él, o están familiarizados con él.

**1979:** Joyce y Slocum manifiestan que los Climas son (1) perceptuales, (2) psicológicos, (3) abstractos, (4) descriptivos, (5) no evaluativos y no son acciones. Son las percepciones que los individuos tienen del ambiente determinadas por los hechos cuasi-físicos, cuasi-sociales, cuasi-conceptuales y por la intersubjetividad. Intersubjetividad consciente que produce una influencia mutua en las percepciones, lo que implica interacción social.

**1980:** Naylor, Pritchard e Ilgen expresan que es el proceso de formulación de juicios implicado al atribuir una clase de rasgos a una entidad externa al individuo, sea ésta un grupo de trabajo o una organización entera.

**1981:** James y Sell manifiestan que son representaciones cognitivas individuales de eventos situacionales relativamente cercanos, expresado en términos que reflejan el significado psicológico y lo significativo de la situación para el individuo, un atributo individual, que se aprende, es histórico y resistente al cambio.

**1983:** Ekwall sustenta que el Clima Organizacional es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. El Clima se ha originado, desarrollado y continúa haciéndolo en las sucesivas interacciones entre los individuos (personalidades) y el entorno de la organización.

**1986:** De Witte y De Cock manifiesta que el clima representa una síntesis de percepciones sobre un conjunto relativamente estable de orientaciones de valores de la organización como un todo, que influye el comportamiento de los miembros de la organización respecto de la efectividad organizacional que se centra en las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales.

Otros autores completaron las definiciones tales como:

**1988:** Rousseau manifiesta que son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona.

Otros autores completaron las definiciones tales como:

**1997:** Goncalves (1997, p. 156) expresa que es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc.

**1999:** Rodríguez (1999, p. 175) manifiesta que se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico que en este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y a las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

**2007:** Pintado (2007, p. 187). Sostiene que es un conjunto de emociones, sentimientos y actitudes que experimenta el trabajador en sus relaciones de trabajo. Determina la forma de cómo los trabajadores perciben su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.



De las citas anteriores podemos constatar la evolución de la definición de Clima Organizacional en el tiempo desde lo planteado por Forehand y Gilmer en 1964 quienes manifestaron que es un conjunto de características que describen a una organización, las que distinguen una organización de otra, perduran a través del tiempo, e influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. Es la personalidad de la organización. Hasta lo planteado por Pintado el 2007 quién sostiene que es un conjunto de emociones, sentimientos y actitudes que experimenta el trabajador en sus relaciones de trabajo. Determina la forma de cómo los trabajadores perciben su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc., para la presente investigación tomaremos como definición lo planteado por Pintado, ya que consideramos que se adecua a la realidad a investigar.

## **B. Tipos de Clima Organizacional**

Como ya se indicó el Clima Organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral el clima laboral es pues una variable 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 institución a otra y de una sección a otra dentro de una misma institución. 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. 45) distingue los siguientes tipos de climas existentes en las instituciones:

- **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 su función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera 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 más que en forma de órdenes e instrucciones específicas.

- **Clima tipo Autoritario – Paternalista**

Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con un 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 estructurado.

- **Clima tipo Participativo – Consultivo**

Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más 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.

- **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, la 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.

### **C. Características del Clima Organizacional**

El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de estas y pueden ser externas o internas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente y esto determina el clima organizacional ya que cada individuo tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

Las características de la institución son relativamente permanentes en el tiempo y estas se diferencia de una organización a otra y dentro de una empresa de una sección a otra dentro de una misma empresa. El clima junto con las

estructuras y las características institucionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

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

Dentro del clima organizacional podemos citar las siguientes características.

- Hace referencia a la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización (institución). Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación
- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización. Con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afectan en forma relevante el devenir institucional. Una situación de conflicto de no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.

- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros: En tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores “no tienen la camiseta puesta”, normalmente tienen un muy mal clima organizacional.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la institución y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. Es decir, un individuo puede ver cómo el clima de su institución es grato y sin darse cuenta - contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus instituciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la institución. Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de

dirección se refuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección-clima organizacional parecería requerir.

- El ausentismo y la rotación excesiva puede ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorada. La forma de atacar estos problemas, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.
- En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir para conseguir que el clima de la institución se establezca en una nueva configuración.

#### **D. Factores que influyen sobre el Clima Organizacional**

El clima de una institución es determinado por el nivel superior y por el pasado. Según Reddin (1994, p. 134) Las principales influencias, si bien no es en orden de importancia, son las siguientes:

- **Los estilos del personal jerárquico**

Es la forma en que el personal jerárquico piensa que debe manejarse la organización, reflejada en su modo de actuar con los miembros de su equipo.

- **El estilo del fundador**

La influencia del fundador de la empresa puede prolongarse durante muchos años e incluso para siempre. Esto se advierte particularmente en las religiones, pero también está presente en organizaciones de tipo secular.

- **El grupo dominante**

La gerencia superior de algunas organizaciones constituye el grupo dominante, formado principalmente por uno de los siguientes tipos de individuos: Expertos en comercialización, actuarios, ingenieros, contadores, graduados provenientes de otras empresas, licenciados en administración de empresas o incluso personas que han abandonado estudios universitarios. Una concentración de cualquiera de estos tipos de grupos en las posiciones de poder influirá en el clima de la institución.

- **Familia dominante**

Las familias, al igual que los fundadores, pueden ejercer una profunda influencia en el clima, sobre todo, aunque no únicamente, si la empresa es pequeña.

- **Tecnología**

En cierto modo, el clima de una organización depende de la tecnología, pero en cierto grado también es independiente de ella. El grado preciso de dependencia se puede advertir al comparar un grupo de empresas fabricantes de automóviles con un grupo de oficinas bancarias. La tecnología dentro de cada grupo es similar y, en gran medida, también lo es el clima organizacional. Pero

si se compara dos plantas de automóviles muy distintas entre sí con dos oficinas bancarias que son muy diferentes, se podría encontrar con que una de las plantas tiene un clima organizacional más parecido al de una de las oficinas bancarias que al de otra planta automotriz.

Otras importantes influencias sobre el clima organizacional son:

- El tamaño de la organización.
- La proporción existente entre obreros y gerentes.
- Los objetivos y la estrategia corporativa.
- La importancia y la notoriedad a nivel nacional.
- El control legislativo.
- El grado de control externo.
- La ubicación de aislamiento.
- La estructura física de la organización

## **E. Dimensiones del Clima Organizacional**

Han sido muchos los investigadores del Clima Organizacional los que han planteado acerca de las dimensiones que están contienen.

Campbell citado por Brunet (2004), estima que un cuestionario de clima debe contemplar las siguientes dimensiones básicas:



- Autonomía individual, que se refiere a la responsabilidad, independencia y poder de decisión de que goza el sujeto en su organización.
- Grado de estructura del puesto, que apunta a la forma en que se establecen y transmiten los objetivos y métodos de trabajo al personal.
- Recompensa, referido a los aspectos económicos y a las posibilidades de promoción.

Likert citado por Brunet (2004), mide la percepción de clima organizacional en función de 8 dimensiones:

- Los métodos de mando, la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación, la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia, la importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones, la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

- Las características de los procesos de planificación, la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- Las características de los procesos de control, el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento, la planificación así como la forma deseada.

Pritchard y Karasick citados por Dessler (1993, p. 257) desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones y cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- **Autonomía**, se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- **Conflicto y cooperación**, esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de su organización.
- **Relaciones sociales**, se trata aquí del tipo de atmosfera y de amistad que se observa dentro de la organización.
- **Estructuras**, esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- **Remuneración**, este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.

- **Rendimiento**, es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- **Motivación**, esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- **Flexibilidad e innovación**, esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- **Centralización de la toma de decisiones**, analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- **Apoyo**, este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas.

Para la presente investigación tomaremos en consideración las dimensiones propuestas por Pritchard y Karasick, por considerar que se ajustan mejor a los objetivos de nuestra investigación, entre las dimensiones en mención se seleccionó las dimensiones de autonomía, cooperación, motivación y apoyo entre compañeros de trabajo.

### **Bases Teóricas de la variable Gestión Educativa**

**A. Definición:** Según el Ministerio de Educación (2002, p. 4) en la RM 168-2002-ED. "Es una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de la naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permita a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas,

responsables y eficaces y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo”.

La definición mencionada apunta hacia una democratización del sistema, entendiendo la gestión no sólo en un aspecto administrativo sino también pedagógico. De esta manera, una buena gestión implicaría el desarrollo de ciudadanos capaces de construir un país en democracia.

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE) de la UNESCO (2000) señala que la gestión educativa es un conjunto de procesos teóricos prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación. Así, se entienden como gestión educativa, las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y la explotación de todas las posibilidades, y la innovación permanente como proceso sistemático.

Por esta razón, la gestión educativa puede definirse como “el conjunto de actividades y diligencias estratégicas guiadas por procedimientos y técnicas adecuadas para facilitar que las instituciones educativas públicas logren sus metas, objetivos y fines educacionales”. Mientras que la administración educativa es “el sistema de teorías, categorías y conceptos que describen y explican toda la temática de la organización, conducción y dirección de la educación”, la gestión de la educación, “es el conjunto de métodos

procedimientos y técnicas que permiten llevar a la práctica la teoría explicativa de la conducción de la educación, en otras palabras son las estrategias concretas que posibiliten administrar el desarrollo de la educación”.

## **B. Principios de la Gestión Educativa**

Los siguientes son los principios planteados por la Dirección Regional de Educación Huánuco (2009, p. 153), en el Proyecto Educativo Regional de Huánuco y son como siguen:

- Formación y aprendizaje de los alumnos.
- Mejoramiento continuo del servicio y los resultados de aprendizaje.
- Propiciar una comunicación horizontal y un ambiente de cooperación y participación en la comunidad educativa.
- Transparente y basada en la permanente información de las acciones educativas.
- Flexible, abierta al cambio y por ende como una organización que aprende.
- Respetamos y valoramos las capacidades, las destrezas y los distintos tipos de inteligencia.
- Servicios de educación integral y de calidad.
- Creatividad e innovación.

### **C. Características de la Gestión Educativa**

Según la Dirección Regional Huánuco (2009, p. 168) en el Proyecto Educativo Regional de Huánuco 2010-2021, las principales características de la gestión del sistema educativo son las siguientes:

- Es descentralizada, porque se realiza en cada instancia de gestión y articula las acciones del Ministerio de Educación, Unidades de Gestión Educativa Local e Instituciones Educativas, de acuerdo a las competencias de la ley les asigna, respetando sus autonomías en sus ámbitos de jurisdicción.
- Es simplificada y flexible, porque favorece la fluidez de los procesos y procedimientos de trabajo y permite que el sistema educativo se adapte a la diversidad de necesidades de aprendizaje y socialización de los estudiantes de todas las regiones.
- Es participativa y creativa, porque la sociedad interviene en forma organizada, democrática e innovadora, en la planificación, organización, seguimiento y evaluación de la gestión en cada una de las instancias de gestión educativa descentralizada del sistema educativo por intermedio de sus respectivos Consejo Educativo Institucional (CONEI), Consejo Participativo Local de Educación (COPALE), Consejo Participativo Regional de Educación (COPARE) y otras organizaciones de la comunidad educativa.
- Está centrada en los procesos de aprendizaje y socialización de los estudiantes.
- Es formativa porque contribuye al desarrollo de los integrantes de la comunidad educativa y se basa en la comunicación y transparencia.

- Es unitaria, sistemática y eficaz porque la gestión de cada instancia se articula con las otras y tiende al logro de sus objetivos.
- Es integral, porque comprende las dimensiones pedagógica, institucional y administrativa de la gestión educativa.

#### **D. Dimensiones de la Gestión Educativa**

Según Molocho (2010, p. 44) la Gestión Educacional puede dividirse en tres dimensiones:

- **Gestión Administrativa**

El sistema o serie de actividades estratégicas y procedimentales para la realización de los procesos de gestión y el logro de los objetivos previstos por la institución o la empresa.

La consideración de estas estrategias de la gestión administrativa se considera a los recursos humanos y financieros para un mejor control de las acciones propiciadas de un proceso de gestión educacional o empresa.

- **Gestión Institucional**

El conjunto de coordinaciones y actividades estratégicas que realiza el director o presidente de una institución con otras instituciones sociales con el propósito de lograr objetivos institucionales y de proyección a la comunidad.

En esta gestión se le considera a la distribución de las tareas o actividades de la división del trabajo, para canalizar con otras instituciones de comunicación

formal del uso del tiempo y de los espacios para proyectar a la comunidad educativa.

### • **Gestión Pedagógica**

El conjunto de operaciones, actividades y criterios de conducción del proceso educativo.

Se vincula a las actividades de los modelos didácticos, modalidades de enseñanza- aprendizaje con el poder de otorgar a los saberes mediante a los criterios de evaluación.

De acuerdo a lo planteado por la Representación de la UNESCO en Perú (2011, p. 33) existe 4 dimensiones:

Dimensión Institucional, esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución. La dimensión institucional ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución). En la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible,



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

Dimensión Pedagógica, dimensión que se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje. Esta concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos. Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.

Dimensión Administrativa, incluye acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal

manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales. Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero.

Dimensión Comunitaria, dimensión que hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria.

También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa.

Por la naturaleza de la presente investigación, tomaremos en cuenta las tres dimensiones planteadas por Molocho: Gestión administrativa, Gestión institucional y Gestión pedagógica.

### **2.3. Definición de términos básicos**

- **Apoyo**, este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas

- **Autonomía**, se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- **Clima Organizacional**, “conjunto de emociones, sentimientos y actitudes que experimenta el trabajador en sus relaciones de trabajo. Determina la forma de cómo los trabajadores perciben su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.” (Pintado, 2007).
- **Cooperación**, esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de su organización.
- **Gestión Administrativa**, Según Molocho (2010) Es “el sistema o serie de actividades estratégicas y procedimentales para la realización de los procesos de gestión y el logro de los objetivos previstos por la institución o la empresa”.
- **Gestión Educativa**, la definición del grupo investigador basados RM 168-2002-ED., es “el conjunto de actividades y diligencias estratégicas guiadas por procedimientos y técnicas adecuadas para facilitar que las instituciones educativas públicas logren sus metas, objetivos y fines educacionales”.
- **Gestión Institucional**, Conjunto de coordinaciones y actividades estratégicas que realiza el director o presidente de una institución con otras instituciones sociales con el propósito de lograr objetivos institucionales y de proyección a la comunidad. Molocho (2010, p. 24).
- **Gestión Pedagógica**, Es el conjunto de operaciones, actividades y criterios de conducción del proceso educativo. Molocho (2010, p. 35).

- **Motivación**, esta dimensión se poya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

## CAPÍTULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Nivel de investigación.

La presente investigación, se ubicó en el nivel de investigación descriptiva/correlacional, porque nos permitió determinar la relación entre el Clima Organizacional y la Gestión educativa de las Instituciones Educativas del nivel secundario de la ciudad de Huánuco 2015.

#### 3.2. Tipos de investigación

La clasificación de la presente investigación estuvo enmarcada en diferentes tipos de acuerdo a la siguiente clasificación:

**3.2.1. Por su alcance temporal;** el presente trabajo de investigación fue sincrónica; porque su período de ejecución fue de aproximadamente de 8 meses.

**3.2.2. Por su profundidad;** el presente trabajo de investigación fue descriptiva; porque permitió describir el Clima Organizacional y su relación con la Gestión en las instituciones educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco 2015.

**3.2.3. Por su carácter;** el presente trabajo de investigación fue mixto; porque utilizó tanto el enfoque cuantitativo para el tratamiento de datos, como el enfoque cualitativo para la interpretación de datos.

**3.2.4. Por su marco;** el presente trabajo de investigación fue de campo; porque los investigadores se constituyeron a las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco donde ocurre el problema, para la recolección de los datos.

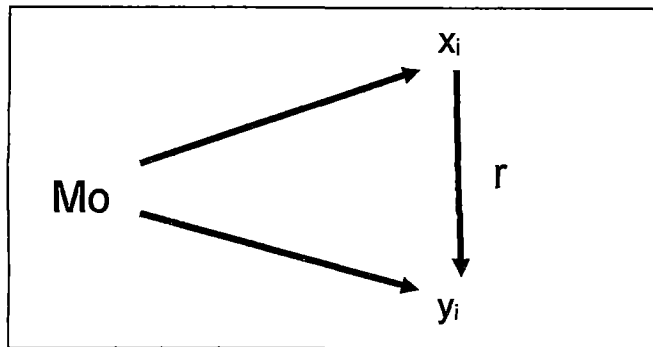
**3.2.5. Por su fuente;** el presente trabajo de investigación fue mixta; porque para nuestra investigación se utilizó datos primarios (cuando se recolectó los datos exclusivos para la presente investigación); como también se utilizó datos secundarios en la recolección de antecedentes.

**3.2.6. Por su objeto;** el presente trabajo de investigación fue disciplinar; porque el marco teórico estuvo enmarcado en dos disciplinas de la administración como son: Clima Organizacional y Gestión.

**3.2.7. Por los estudios al que dan lugar;** el presente trabajo de investigación utilizó encuestas con su respectivo instrumento el cuestionario; para la obtención de datos necesarios para determinar la relación entre el Clima Organizacional y la Gestión en las Instituciones Educativas de Nivel Secundaria de la ciudad de Huánuco.

### **3.3. Diseño y esquema de la investigación**

El diseño del presente trabajo fue no experimental con su variante transeccional - correlacional; el esquema del referido diseño se indica a continuación.



**Donde:**

$x_i$  = Variable independiente

$y_i$  = Variable dependiente

Mo = Muestra

r = relación

### 3.4. Métodos

El método utilizado en la presente investigación es el método inductivo – deductivo.

Método inductivo: utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general, se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.

Método deductivo: consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los teoremas, leyes, postulados y principios de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

### 3.5. Población y muestra

#### 3.5.1. Determinación de la Población

La población de la presente investigación lo conforman los trabajadores de las Instituciones Educativas de Nivel Secundario de la Ciudad de Huánuco durante el año 2015.

**CUADRO N° 1**  
**POBLACIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL**  
**SECUNDARIO DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO**

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	Director	Directivos, Jerárquicos y Docentes de aula	Auxiliares de educación	Personal no docente	Total de trabajadores
I.E. Industrial Hermilio Valdizan	Eugenio Marlon Evaristo Borja	60	4	9	73
Gran Unidad Escolar Leoncio Prado	Elisa Gladys Camarena Miranda	102	8	20	130
Nuestra Señora de las Mercedes	Lourdes Eva, Cecilio Cordova	97	8	10	115
Milagro de Fátima	Ageleo Justiniano Nieto	42	0	7	49
Illathupa	Rimac Ventura, Estelita	54	4	9	67
Juana Moreno	Américo Armando Gómez Yacolca	31	0	1	32
Pedro Sanchez Gavidia	Jara Esteban, Erwin	15	0	1	16
<b>Total</b>		<b>410</b>	<b>24</b>	<b>57</b>	<b>492</b>

Fuente : Base de datos de la UGEL Huánuco.  
Elaboración: Los tesisistas.



### 3.5.2. MUESTRA

La muestra del presente trabajo de investigación fue no probabilística, que ha decir de Hernández, Fernández y Baptista (2010) es "Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación".

**CUADRO N° 2**  
**MUESTRA DE INVESTIGACIÓN**

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	Director	Sub Director	Docentes	Auxiliares de educación	Personal no docente	Total de trabajadores
I.E. Industrial Hermilio Valdizan	Evaristo Borja, Eugenio Marlon	3	56	4	9	73

Fuente : Cuadro N° 1.  
Elaboración: Los tesistas.

### 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Las técnicas e instrumentos que se utilizarán durante el trabajo de campo con la finalidad de recolectar datos relacionados con el presente proyecto de investigación se detallan en el siguiente cuadro:

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	N° DE INST.	APLICACIÓN/USO
Encuesta	Cuestionario	73	Personal de la I. E. Hermilio Valdizán
Entrevista	Ficha de Entrevista	1	Director de la I.E. Hermilio Valdizán

### **3.7. Procesamiento de datos**

Los datos recolectados durante el trabajo de campo, fueron procesados utilizando los métodos y técnicas de la Estadística Descriptiva como son los cuadros estadísticos utilizando las frecuencias absolutas simples  $f_i$  y frecuencia porcentual.

### **3.8. Presentación de datos**

Se presenta el instrumento elaborado sobre el clima organizacional partiendo de la variable general, dividida en cuatro dimensiones: autonomía del personal, cooperación del personal, apoyo del personal y motivación del personal. Cada una de ellas con sus respectivos indicadores.

En base a estas dimensiones e indicadores se plantearon los ítems, que hacen un total de 20 preguntas; cada pregunta tiene cinco alternativas de respuestas: Nunca (1 punto), casi nunca (2 puntos), con frecuencia (3 puntos), casi siempre (4 puntos) y siempre (5 puntos).

Para evaluar la variable X (Clima organizacional) y las dimensiones se categorizó considerando los rangos que se muestran en el siguiente cuadro:

<b>ESCALA VALORATIVA DE LA VARIABLE (X) CLIMA ORGANIZACIONAL</b>		
Inadecuado		20 – 40
Aceptable		41 – 60
Adecuado		61 – 80
Satisfactorio		81 – 100
<b>DIMENSIONES</b>		
Autonomía del personal	Inadecuado	5 – 10
	Aceptable	11 – 15
	Adecuado	16 – 20
	Satisfactorio	21 – 25
Cooperación del personal	Inadecuado	5 – 10
	Aceptable	11 – 15
	Adecuado	16 – 20
	Satisfactorio	21 – 25
Apoyo del personal	Inadecuado	5 – 10
	Aceptable	11 – 15
	Adecuado	16 – 20
	Satisfactorio	21 – 25
Motivación del personal	Inadecuado	5 – 10
	Aceptable	11 – 15
	Adecuado	16 – 20
	Satisfactorio	21 – 25

## Estructura del cuestionario de clima organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítem	Alternativas
Autonomía del personal	Responsabilidad con el trabajo	1- Soy responsable del trabajo que realizo 2- Soy responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento	Nunca Casi Nunca Con frecuencia Casi siempre Siempre
	Compromiso laboral	3- Conozco las exigencias de mi trabajo 4- Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas. 5- El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales.	
Cooperación del personal	Nivel de colaboración	6- Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva 7- En mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable. 8- En mi institución existe un espíritu o mística de que "estamos todos juntos en esto".	
	Apoyos materiales y humanos.	9- Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común. 10- Mi grupo trabaja de manera eficiente y enfocada.	
Apoyo del personal	Tipo de apoyo de la alta dirección a los empleados	11- Hay evidencia de que mi jefe me apoya utilizando mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo 12- Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones que solicito 13- Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito 14- A mi jefe la interesa que me desarrolle profesionalmente. 15- Mi jefe me respalda 100%	
Motivación del personal	Aspectos motivacionales de la organización	16- Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer. 17- Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo. 18- Existe reconocimiento de la dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la institución 19- Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar. 20- El instrumento de medición utilizado para evaluar al personal arroja conclusiones justas sobre mi desempeño.	

De la misma manera se presenta el instrumento elaborado sobre la gestión educativa partiendo de la variable general, dividida en cuatro dimensiones:

gestión institucional, gestión administrativa y gestión pedagógica. Cada una de ellas con sus respectivos indicadores.

En base a estas dimensiones e indicadores se plantearon los ítems, que hacen un total de 15 preguntas; cada pregunta tiene cinco alternativas de respuestas: Nunca (1 punto), casi nunca (2 puntos), con frecuencia (3 puntos), casi siempre (4 puntos) y siempre (5 puntos).

Para evaluar la variable Y (Gestión Educativa) y las dimensiones se categorizó considerando los rangos que se muestran en el siguiente cuadro:

<b>ESCALA VALORATIVA DE LA VARIABLE (Y) GESTIÓN EDUCATIVA</b>		
Deficiente		20 – 33
Suficiente		34 – 47
Eficiente		48 – 61
Excelente		62 – 75
<b>DIMENSIONES</b>		
<b>GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>	Deficiente	5 – 10
	Suficiente	11 – 15
	Eficiente	16 – 20
	Excelente	21 – 25
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Deficiente	5 – 10
	Suficiente	11 – 15
	Eficiente	16 – 20
	Excelente	21 – 25
<b>GESTIÓN PEDAGÓGICA</b>	Deficiente	5 – 10
	Suficiente	11 – 15
	Eficiente	16 – 20
	Excelente	21 – 25

## Estructura del cuestionario de gestión educativa

Dimensiones	Indicadores	Ítem	Alternativas
Dimensión institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de tiempos. - Uso de espacios. - Canales de comunicación formal. - Comisiones de trabajo.</li> <li>- Manual de funciones y procedimientos. - Reglamento Interno. - Organigrama.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1- Se hace uso adecuado de los tiempos (horarios)</li> <li>2- Se hace uso adecuado de los espacios en su I.E.</li> <li>3- Se respetan los canales de comunicación</li> <li>4- En tu I.E. se forman y respetan las comisiones de trabajo</li> <li>5- Tu I.E. cuenta con Reglamento interno</li> </ul>	Nunca Casi Nunca Con frecuencia Casi siempre Siempre
Dimensión administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuesto económico. - Distribución de tiempos docente. - Jornadas de trabajo administrative.</li> <li>• Administración de recursos materiales. - Relación con instancias del MED</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6- Tu I.E. cuenta con presupuesto económico anual.</li> <li>7- El horario de los docentes es adecuado</li> <li>8- La jornada de trabajo administrativa es adecuada</li> <li>9- La administración de recursos y materiales educativos es eficiente</li> <li>10- Su I.E. cuenta con buenas relaciones con instancias del MED</li> </ul>	
Dimensión pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tutoría. - Actualización docente. - Estilos de enseñanza.</li> <li>- Relación con estudiantes. - Planes y programas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>11- En su I.E. se realizan acciones de tutoría</li> <li>12- En su I.E. se realizan actividades de actualización docente</li> <li>13- En su I.E. los estilos de enseñanza se adecuan a las necesidades de los estudiantes</li> <li>14- Su I.E. cuenta con buenas relaciones con sus estudiantes</li> <li>15- Su I.E. cuenta con planes y programas actualizados</li> </ul>	

La presentación de los datos procesados se realizó en cuadros y gráficos estadísticos (grafico de barras).

La prueba de correlación se realizó por medio de la estadística inferencial mediante la prueba de correlación  $r$  de Pearson.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

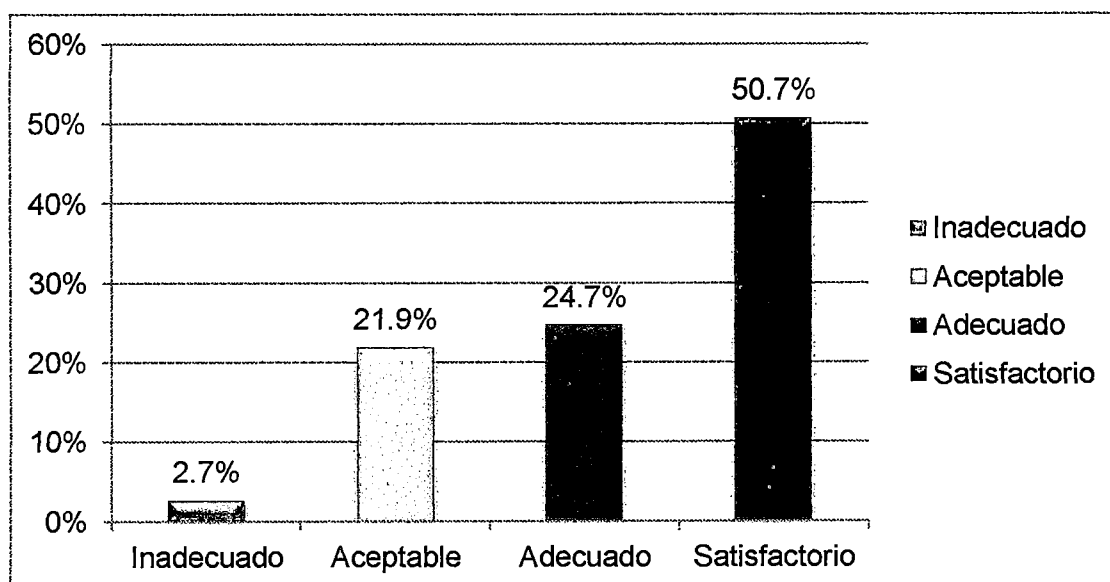
#### 4.1. Descripción de variables

**Tabla N° 1: Nivel de autonomía en la Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan” de Huánuco - 2015**

Nivel de la dimensión autonomía (Clima Institucional)	Trabajadores de la I.E.	
	fi	hi%
<b>Inadecuado</b>	2	2.7%
<b>Aceptable</b>	16	21.9%
<b>Adecuado</b>	18	24.7%
<b>Satisfactorio</b>	37	50.7%
<b>Total</b>	73	100.0%

Fuente : Cuestionario /Julio/.  
Elaboración: Los investigadores.

**Gráfico N° 1: Autonomía en la Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan” de Huánuco – 2015.**



Fuente : Tabla N° 1.  
Elaboración: Los investigadores.

#### **Análisis e interpretación:**

Calculados los resultados obtenidos de la variable clima organizacional, respecto a la autonomía del personal en la Institución Educativa Industrial “Hermilio

Valdizan” durante el año 2015, se puede afirmar que del total de trabajadores, un 2.7% considera que la autonomía que disfrutaban en esta institución es inadecuada, el 21.9% de encuestados manifiesta que el nivel de autonomía es solo aceptable, un 24.7% afirma que el nivel de autonomía es adecuado y el 50.7% de encuestados considera que el nivel de autonomía en la Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan” es satisfactorio, por lo tanto podemos afirmar que el nivel de autonomía en la Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan” es satisfactorio para los trabajadores de la Institución Educativa.

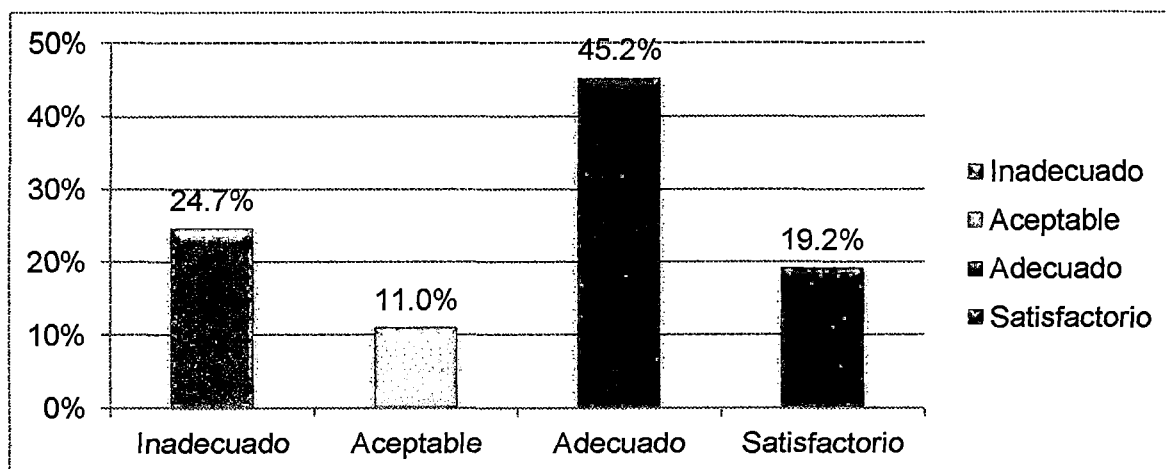
**Tabla N° 2: Nivel de cooperación en la Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan” de Huánuco - 2015**

Nivel de la dimensión cooperación (Clima Institucional)	Trabajadores de la I.E.	
	fi	hi%
<b>Inadecuado</b>	18	24.7%
<b>Aceptable</b>	8	11.0%
<b>Adecuado</b>	33	45.2%
<b>Satisfactorio</b>	14	19.2%
<b>Total</b>	73	100.0%

Fuente: Cuestionario /Julio/.

Elaboración: Los investigadores.

**Gráfico N° 2: Cooperación en la Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan” de Huánuco – 2015.**



Fuente : Tabla N° 2.

Elaboración: Los investigadores.



### **Análisis e interpretación:**

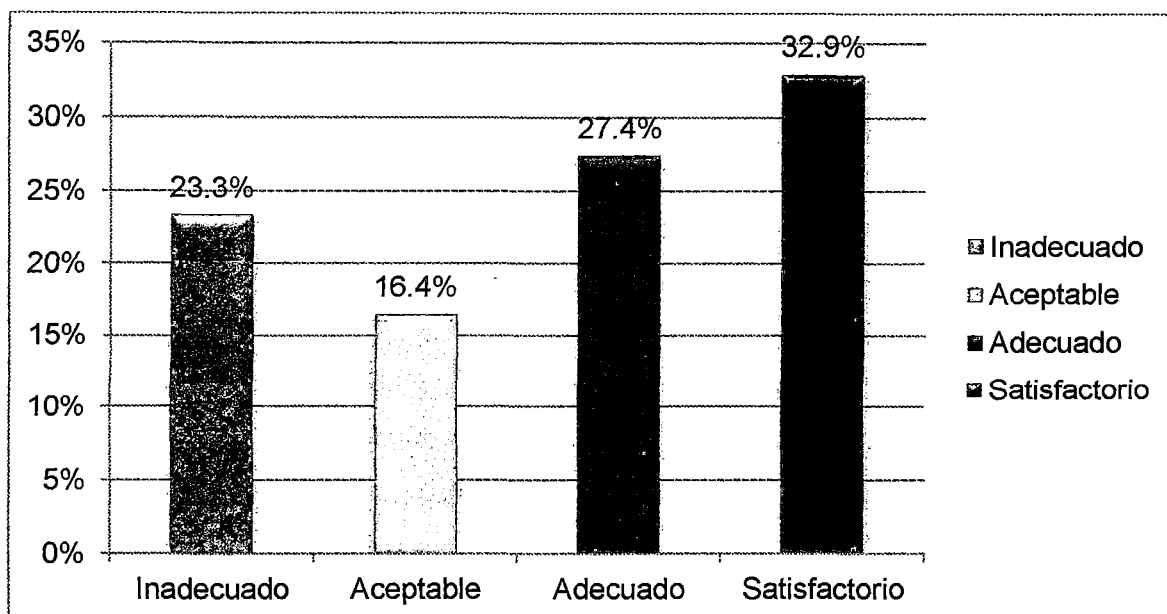
Calculados los resultados obtenidos de la variable clima organizacional en las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco, respecto a la cooperación del personal en la Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan” durante el año 2015, se puede afirmar que del total de trabajadores, un 24.7% considera que la cooperación es inadecuada dentro de la institución, el 11% de trabajadores encuestados manifiesta que el nivel de cooperación dentro de la Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan” es solo aceptable, un importante 45.2% afirma que el nivel de cooperación dentro de la Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan” es adecuado y el 19.2% de encuestados considera que el nivel de cooperación en la Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan” es satisfactorio, por lo tanto podemos afirmar que el nivel de cooperación en la Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan” es adecuado para los trabajadores de la Institución Educativa.

**Tabla N° 3: Nivel de apoyo en la Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan” de Huánuco - 2015**

<b>Nivel de la dimensión apoyo (Clima Institucional)</b>	<b>Trabajadores de la I.E.</b>	
	<b>fi</b>	<b>hi%</b>
<b>Inadecuado</b>	17	23.3%
<b>Aceptable</b>	12	16.4%
<b>Adecuado</b>	20	27.4%
<b>Satisfactorio</b>	24	32.9%
<b>Total</b>	73	100.0%

Fuente : Cuestionario /Julio/.  
Elaboración: Los investigadores.

**Gráfico N° 3: Apoyo en la Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan” de Huánuco – 2015.**



Fuente : Tabla N° 3.  
Elaboración: Los investigadores.

### **Análisis e interpretación:**

Calculados los resultados obtenidos de la variable clima organizacional en las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco, respecto al apoyo del personal en la Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan” durante el año 2015, se puede afirmar que del total de trabajadores encuestados un 23.3% considera que el apoyo entre trabajadores de la Institución Educativa es inadecuada, el 16.4% de trabajadores encuestados manifiesta que el nivel de apoyo entre trabajadores de la Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan” es solo aceptable, un 27.4% afirma que el nivel de apoyo entre trabajadores de la Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan” es adecuado y el 32.9% de encuestados considera que el nivel de apoyo entre trabajadores de la Institución Educativa es satisfactorio, por lo tanto podemos afirmar que el nivel de apoyo entre trabajadores en la Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan” es satisfactorio.

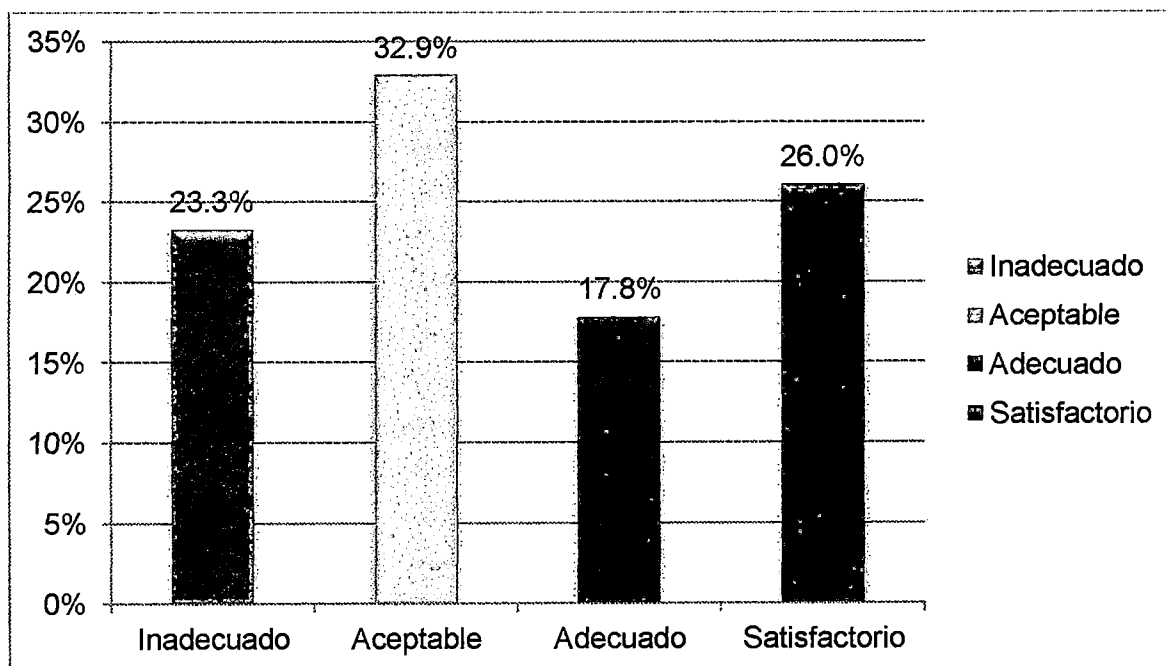
**Tabla N° 4: Nivel de motivación en la Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan” de Huánuco - 2015**

Nivel de la dimensión motivación (Clima Institucional)	Trabajadores de la I.E.	
	fi	hi%
Inadecuado	17	23.3%
Aceptable	24	32.9%
Adecuado	13	17.8%
Satisfactorio	19	26.0%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100.0%</b>

Fuente : Cuestionario /Julio/.

Elaboración: Los investigadores.

**Gráfico N° 4: Motivación en la Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan” de Huánuco – 2015.**



Fuente : Tabla N° 4.

Elaboración: Los investigadores.

### **Análisis e interpretación:**

Calculados los resultados obtenidos de la variable clima organizacional en las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco, respecto a la motivación en la Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan”, se puede afirmar que del total de trabajadores de la Institución un 23.3% considera que la motivación es inadecuada, el

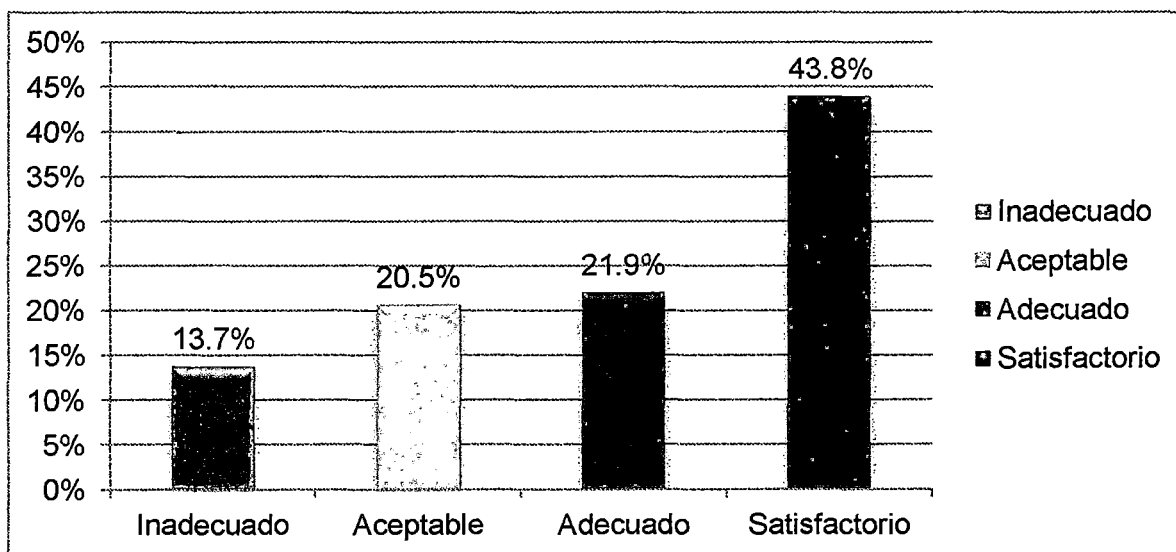
32.9% de encuestados manifiesta que la motivación dentro de la Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan” es solo aceptable, un 17.8% afirma que el nivel de nivel motivación dentro de la Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan” es adecuado y un 26% de encuestados considera que el nivel de motivación en la Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan” es satisfactorio; por lo tanto podemos afirmar que el nivel de motivación en la Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan” es solo aceptable.

**Tabla N° 5: Nivel de clima organizacional en la Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan” de Huánuco - 2015**

Nivel de la Clima Organizacional	Trabajadores de la I.E.	
	fi	hi%
Inadecuado	10	13.7%
Aceptable	15	20.5%
Adecuado	16	21.9%
Satisfactorio	32	43.8%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100.0%</b>

Fuente : Cuestionario /Julio/.  
Elaboración: Los investigadores.

**Gráfico N° 5: Clima organizacional en la Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan” de Huánuco – 2015.**



Fuente: Tabla N° 5.  
Elaboración: Los investigadores.

### **Análisis e interpretación:**

Calculados los resultados obtenidos de la variable clima organizacional en las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco, se puede afirmar que del total de trabajadores de la Institución un 13.7% considera que el clima organizacional en la Institución Educativa Industrial "Hermilio Valdizan" es inadecuado, el 20.5% de encuestados manifiesta que el clima organizacional dentro de la Institución Educativa Industrial "Hermilio Valdizan" es solo aceptable, un 21.9% afirma que el nivel de nivel del clima organizacional en la Institución Educativa Industrial "Hermilio Valdizan" es adecuado y un 43.8% de encuestados considera que el clima organizacional en la Institución Educativa Industrial "Hermilio Valdizan" es satisfactoria; por lo tanto podemos afirmar que el nivel del clima organizacional en la Institución Educativa Industrial "Hermilio Valdizan" es satisfactorio.

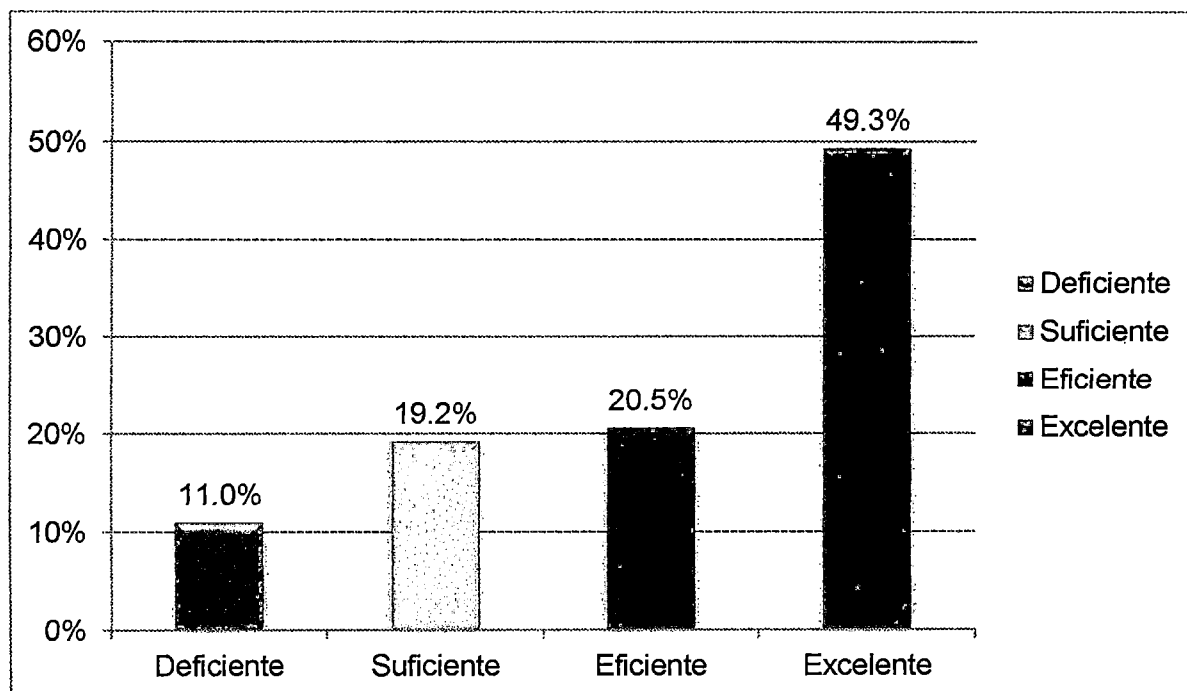
**Tabla N° 6: Gestión institucional en la Institución Educativa Industrial "Hermilio Valdizan" de Huánuco - 2015**

<b>Nivel de la Gestión institucional (Gestión Educativa)</b>	<b>Trabajadores de la I.E.</b>	
	<b>fi</b>	<b>hi%</b>
<b>Deficiente</b>	8	11.0%
<b>Suficiente</b>	14	19.2%
<b>Eficiente</b>	15	20.5%
<b>Excelente</b>	36	49.3%
<b>Total</b>	73	100.0%

Fuente : Cuestionario /Julio/.  
Elaboración: Los investigadores.

## Gráfico N° 6: Gestión institucional en la Institución Educativa Industrial

### “Hermilio Valdizan” de Huánuco - 2015



Fuente : Tabla N° 6.  
Elaboración: Los investigadores.

#### **Análisis e interpretación:**

Calculados los resultados obtenidos de la variable gestión educativa en las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco, respecto a la gestión institucional en la Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan”, se puede afirmar que del total de trabajadores de la Institución un 11% considera que la gestión institucional es deficiente, el 19.2% de encuestados manifiesta que la gestión institucional dentro de la Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan” es solo suficiente, un 20.5% afirma que el nivel de gestión institucional dentro de la Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan” es eficiente y un 49.3% de encuestados considera que el nivel de gestión institucional en la Institución Educativa es excelente; por lo tanto podemos afirmar que el nivel de gestión institucional en la Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan” es excelente.

**Tabla N° 7: Gestión administrativa en la Institución Educativa Industrial**

**“Hermilio Valdizan” de Huánuco - 2015**

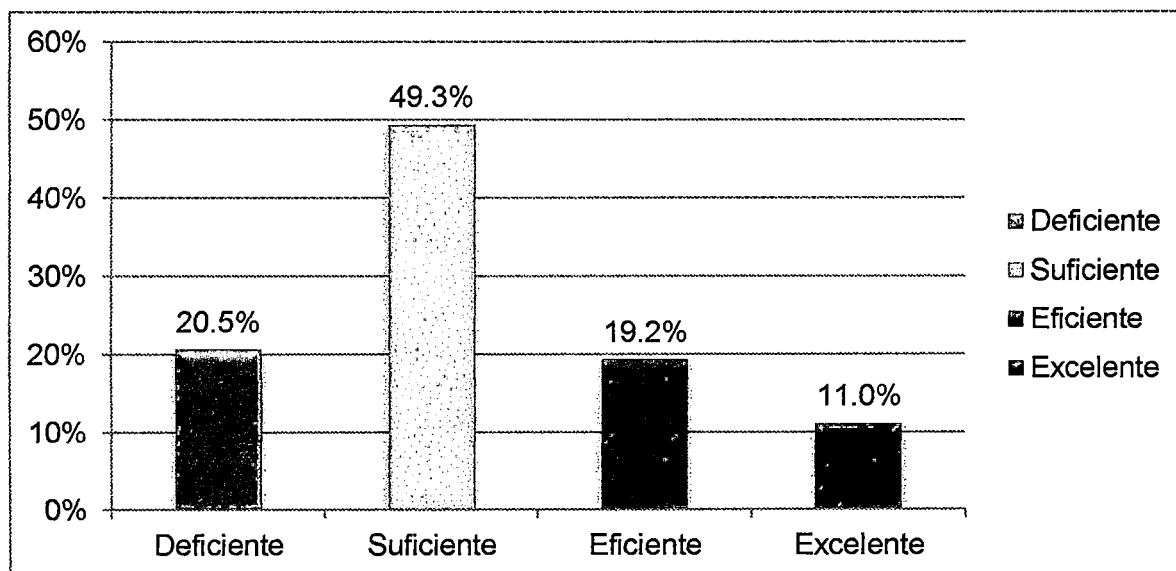
Nivel de la Gestión administrativa (Gestión Educativa)	Trabajadores de la I.E.	
	fi	hi%
<b>Deficiente</b>	15	20.5%
<b>Suficiente</b>	36	49.3%
<b>Eficiente</b>	14	19.2%
<b>Excelente</b>	8	11.0%
<b>Total</b>	73	100.0%

Fuente : Cuestionario /Julio/.

Elaboración: Los investigadores.

**Gráfico N° 7: Gestión administrativa en la Institución Educativa Industrial**

**“Hermilio Valdizan” de Huánuco - 2015**



Fuente : Tabla N° 7.

Elaboración: Los investigadores.

### **Análisis e interpretación:**

Calculados los resultados obtenidos de la variable gestión educativa en las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco, respecto a la gestión administrativa en la Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan”, se puede afirmar que del total de trabajadores de la Institución un 20.5% considera que la gestión administrativa es deficiente, el 49.3% de encuestados manifiesta que la gestión administrativa dentro

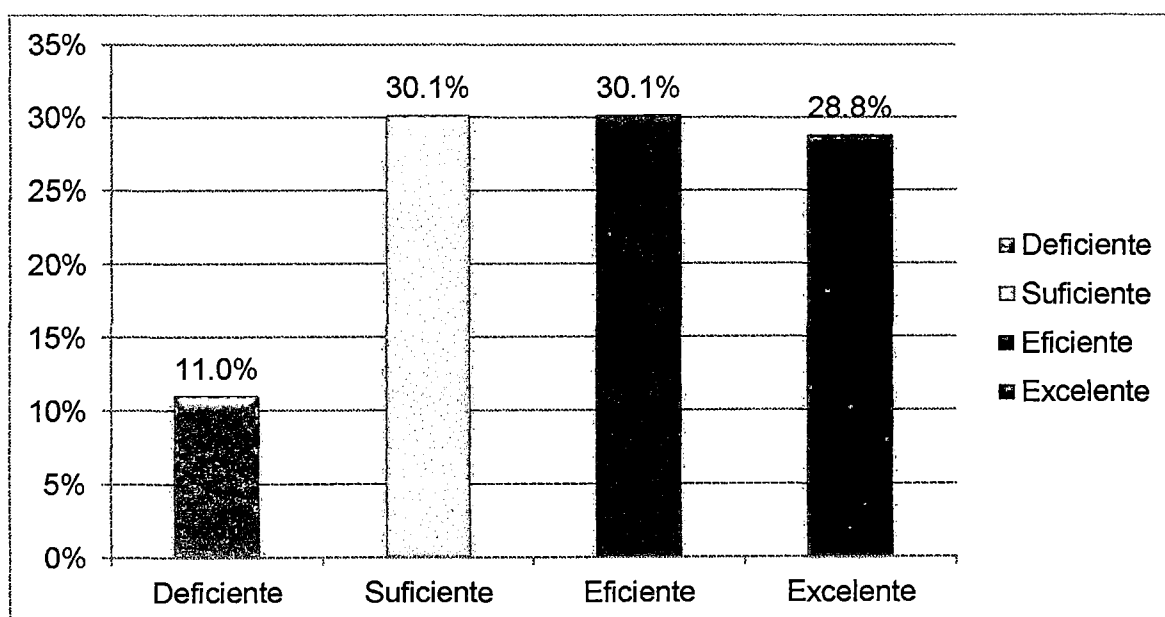
de la Institución es solo suficiente, un 19.2% afirma que el nivel de gestión administrativa dentro de la Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan” es eficiente y un 11% de encuestados considera que el nivel de gestión administrativa en la Institución Educativa es excelente; por lo tanto podemos afirmar que el nivel de gestión administrativa en la Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan” es solo suficiente.

**Tabla N° 8: Gestión pedagógica en la Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan” de Huánuco - 2015**

Nivel de la Gestión pedagógica (Gestión Educativa)	Trabajadores de la I.E.	
	fi	hi%
<b>Deficiente</b>	8	11.0%
<b>Suficiente</b>	22	30.1%
<b>Eficiente</b>	22	30.1%
<b>Excelente</b>	21	28.8%
<b>Total</b>	73	100.0%

Fuente : Cuestionario /Julio/.  
Elaboración: Los investigadores.

**Gráfico N° 8: Gestión pedagógica en la Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan” de Huánuco - 2015**



Fuente : Tabla N° 8.  
Elaboración: Los investigadores.



### **Análisis e interpretación:**

Calculados los resultados obtenidos de la variable gestión educativa en las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco, respecto a la gestión pedagógica en la Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan”, se puede afirmar que del total de trabajadores de la Institución el 11% considera que la gestión pedagógica es deficiente, el 30.1% de encuestados manifiesta que la gestión pedagógica dentro de la Institución es solo suficiente, un 30.1% afirma que el nivel de gestión pedagógica dentro de la Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan” es eficiente y un 28.8% de encuestados considera que el nivel de gestión pedagógica en la Institución Educativa es excelente; por lo tanto podemos afirmar que el nivel de gestión pedagógica en la Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan” oscila entre suficiente y eficiente.

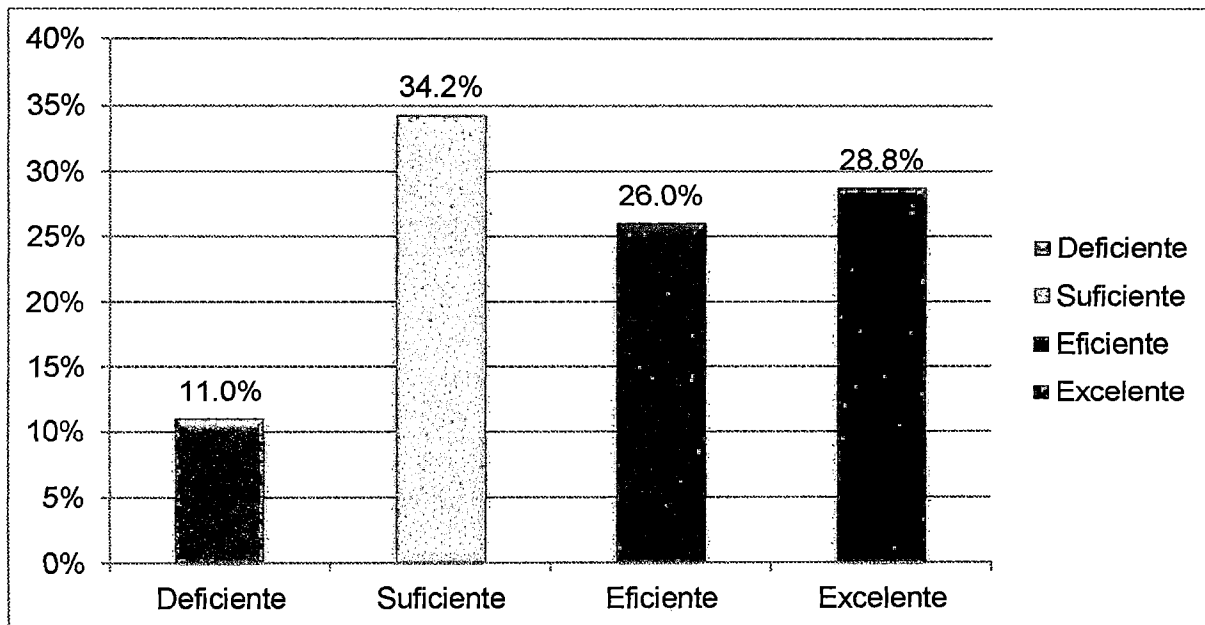
**Tabla N° 9: Gestión educativa en la Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan” de Huánuco - 2015**

<b>Nivel de la Gestión educativa</b>	<b>Trabajadores de la I.E.</b>	
	<b>fi</b>	<b>hi%</b>
<b>Deficiente</b>	8	11.0%
<b>Suficiente</b>	25	34.2%
<b>Eficiente</b>	19	26.0%
<b>Excelente</b>	21	28.8%
<b>Total</b>	73	100.0%

Fuente : Cuestionario /Julio/.

Elaboración: Los investigadores.

**Gráfico N° 9: Gestión educativa en la Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan” de Huánuco - 2015**



Fuente : Tabla N° 9.  
Elaboración: Los investigadores.

### **Análisis e interpretación:**

Calculados los resultados obtenidos de la variable gestión educativa en las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco, se puede afirmar que del total de trabajadores de la Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan” un 11% de ellos considera que la gestión educativa es deficiente, el 34.2% de encuestados manifiesta que la gestión educativa dentro de la Institución es solo suficiente, un 26% afirma que el nivel de gestión educativa dentro de la Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan” es eficiente y un 28.8% de encuestados considera que el nivel de gestión educativa en la Institución Educativa es excelente; por lo tanto podemos afirmar que el nivel de gestión educativa en la Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan” es solo suficiente.

## 4.2. Comprobación o contrastación de hipótesis

### Hipótesis general

**HG.** Existe una relación positiva entre el Clima Organizacional y la Gestión Educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco.

**H<sub>0</sub>:** No existe una relación positiva entre el Clima Organizacional y la Gestión Educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco.

**Tabla N° 10: Prueba de correlación entre Clima Organizacional y la Gestión Educativa en las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco.**

#### Correlaciones

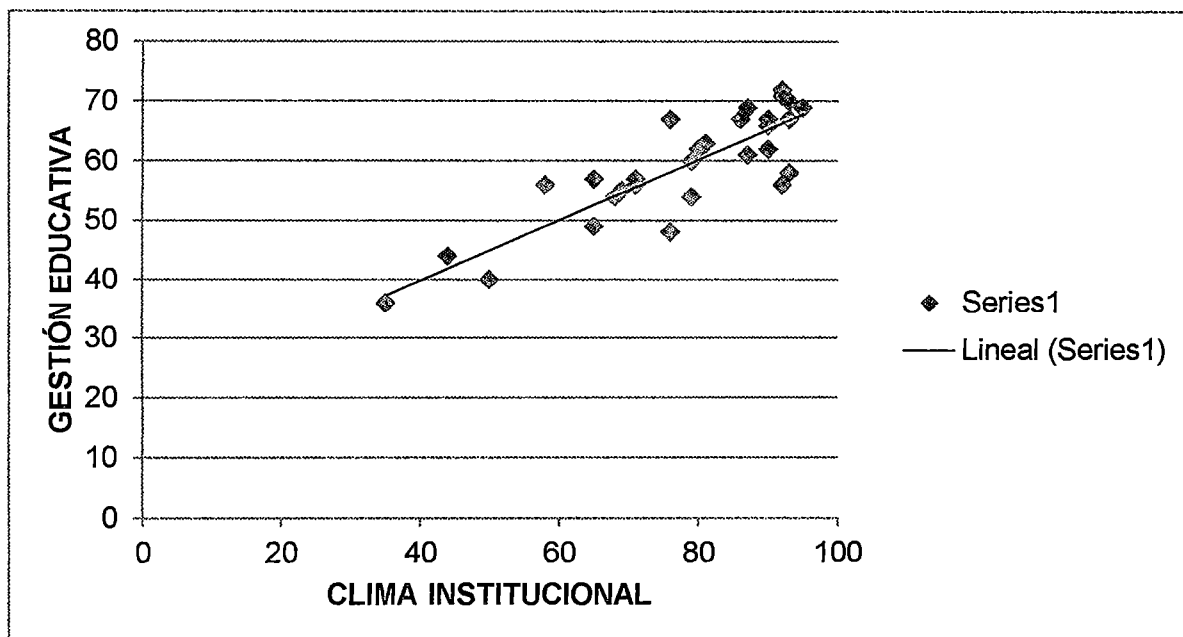
		CLIMA ORGANIZACIONAL	GESTIÓN EDUCATIVA
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	1	,861**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	73	73
GESTIÓN EDUCATIVA	Correlación de Pearson	,861**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	73	73

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

Fuente: Cuestionarios /Julio/.

Elaboración: Los investigadores.

**Gráfico N° 10: Dispersión correspondiente a la correlación entre Clima Organizacional y la Gestión Educativa en las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco.**



Fuente : Tabla N° 10.  
 Elaboración: Los investigadores.

**Interpretación:** La prueba de correlación de hipótesis  $r$  de Pearson devuelve el valor de significatividad bilateral  $\alpha=0,01$  por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y nos demuestra que la prueba tiene 99% de confianza. La prueba nos indica también que existe correlación alta y positiva entre el Clima Organizacional y la Gestión Educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco, fundamentado en el valor de correlación  $r=0.861$ . Este valor nos permite calcular el coeficiente de determinación  $r^2=0.7413$ , valor que nos es de utilidad para calcular el porcentaje de relación entre ambas variables  $R\%=74.13\%$ , es decir que el Clima organizacional explica un 74.13% la gestión educativa en la Institución Educativa Industrial "Hermilio Valdizan". En consecuencia aceptamos la hipótesis general: Existe una relación positiva entre el Clima Organizacional y la Gestión Educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco.

### Hipótesis específica 1

**HE<sub>1</sub>.** Existe relación positiva entre la autonomía del personal y la gestión educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco.

**H<sub>0</sub>:** No existe relación positiva entre la autonomía del personal y la gestión educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco.

**Tabla N° 11: Prueba de correlación entre autonomía y Gestión Educativa en las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco.**

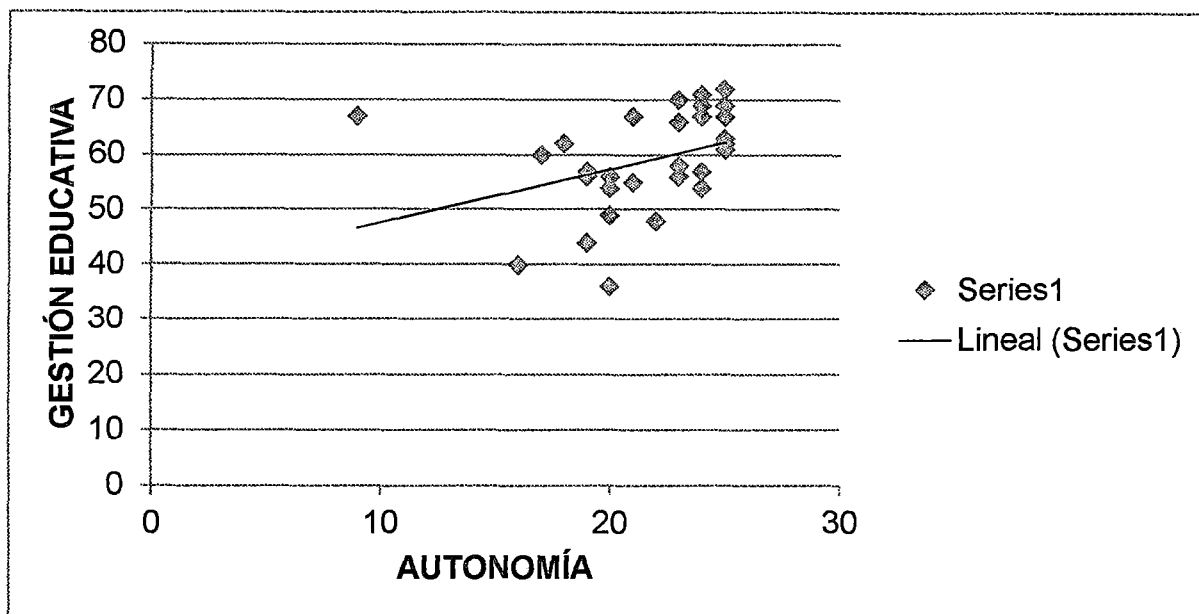
<b>Correlaciones</b>			
		<b>AUTONOMÍA</b>	<b>GESTIÓN EDUCATIVA</b>
<b>AUTONOMÍA</b>	Correlación de Pearson	1	,368**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	73	73
<b>GESTIÓN EDUCATIVA</b>	Correlación de Pearson	,368**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	73	73

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

Fuente: Cuestionarios /Julio/.

Elaboración: Los investigadores.

**Gráfico N° 11: Dispersión correspondiente a la correlación entre autonomía y Gestión Educativa en las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco.**



Fuente : Tabla N° 11.  
 Elaboración: Los investigadores.

**Interpretación:** La prueba de correlación de hipótesis r de Pearson devuelve el valor de significatividad bilateral  $\alpha=0,01$  por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y nos demuestra que la prueba tiene 99% de confianza. La prueba nos indica también que existe correlación alta y positiva entre la autonomía y la gestión educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco, fundamentado en el valor de correlación  $r=0.368$ . Este valor nos permite calcular el coeficiente de determinación  $r^2=0.1354$ , valor que nos es de utilidad para calcular el porcentaje de relación entre ambas variables,  $R\%=13.54\%$ , es decir que la autonomía explica un 13.54% la gestión educativa en la Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan”. En consecuencia aceptamos la hipótesis específica 1: Existe relación positiva entre la autonomía del personal y la gestión educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco.

## Hipótesis específica 2

**HE<sub>2</sub>.** Existe relación positiva entre la cooperación del personal y la gestión educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco.

**HE<sub>0</sub>:** No existe relación positiva entre la cooperación del personal y la gestión educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco.

**Tabla N° 12: Prueba de correlación entre cooperación y Gestión Educativa en las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco.**

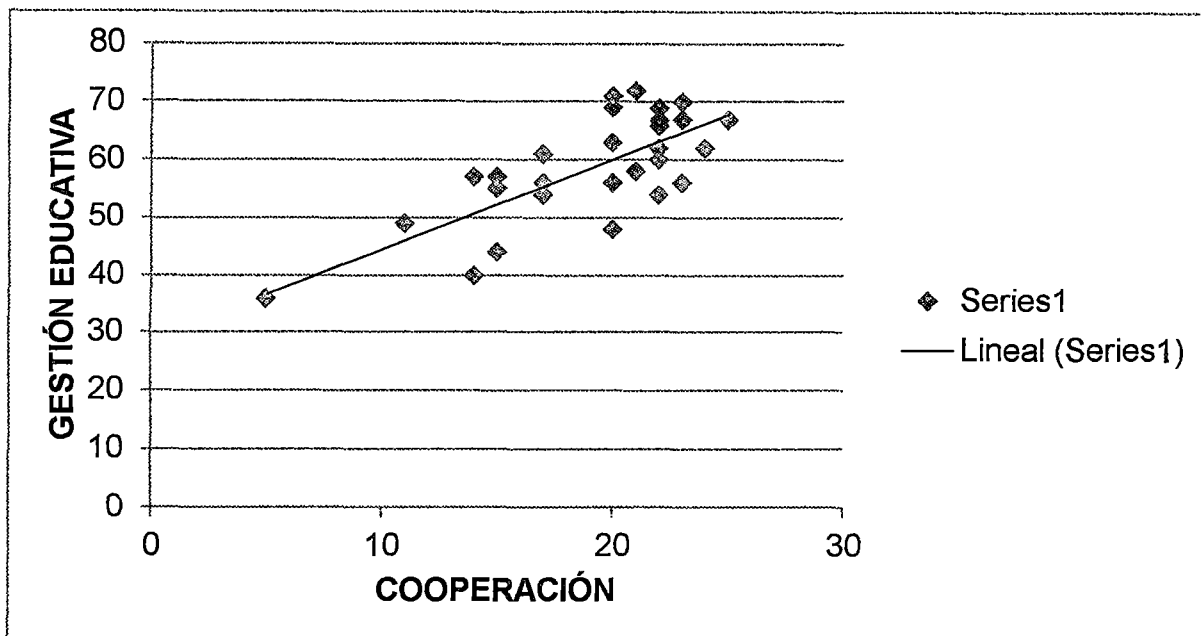
<b>Correlaciones</b>				
		<b>COOPERACIÓN</b>	<b>GESTIÓN EDUCATIVA</b>	
<b>COOPERACIÓN</b>	Correlación de Pearson	1	,739**	
	Sig. (bilateral)		,000	
	N	73	73	
<b>GESTIÓN EDUCATIVA</b>	Correlación de Pearson	,739**	1	
	Sig. (bilateral)	,000		
	N	73	73	

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

Fuente : Cuestionarios /Julio/.

Elaboración: Los investigadores.

**Gráfico N° 12: Dispersión correspondiente a la correlación entre cooperación y Gestión Educativa en las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco.**



Fuente : Tabla N° 12.  
Elaboración: Los investigadores.

**Interpretación:** La prueba de correlación de hipótesis r de Pearson devuelve el valor de significatividad bilateral  $\alpha=0,01$  por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y nos demuestra que la prueba tiene 99% de confianza. La prueba nos indica también que existe correlación alta y positiva entre la cooperación y la gestión educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco, fundamentado en el valor de correlación  $r=0.739$ . Este valor nos permite calcular el coeficiente de determinación  $r^2=0.5461$ , valor que nos es de utilidad para calcular el porcentaje de relación entre ambas variables,  $R\%=54.61\%$ , es decir que la cooperación explica un 54.61% la gestión educativa en la Institución Educativa Industrial "Hermilio Valdizan". En consecuencia aceptamos la hipótesis específica 2: Existe relación positiva entre la cooperación del personal y la gestión educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco.



### Hipótesis específica 3

**HE<sub>3</sub>.** Existe relación positiva entre el apoyo del personal y la gestión educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco.

**HE<sub>0</sub>:** No existe relación positiva entre el apoyo del personal y la gestión educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco.

**Tabla N° 13: Prueba de correlación entre apoyo y Gestión Educativa en las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco.**

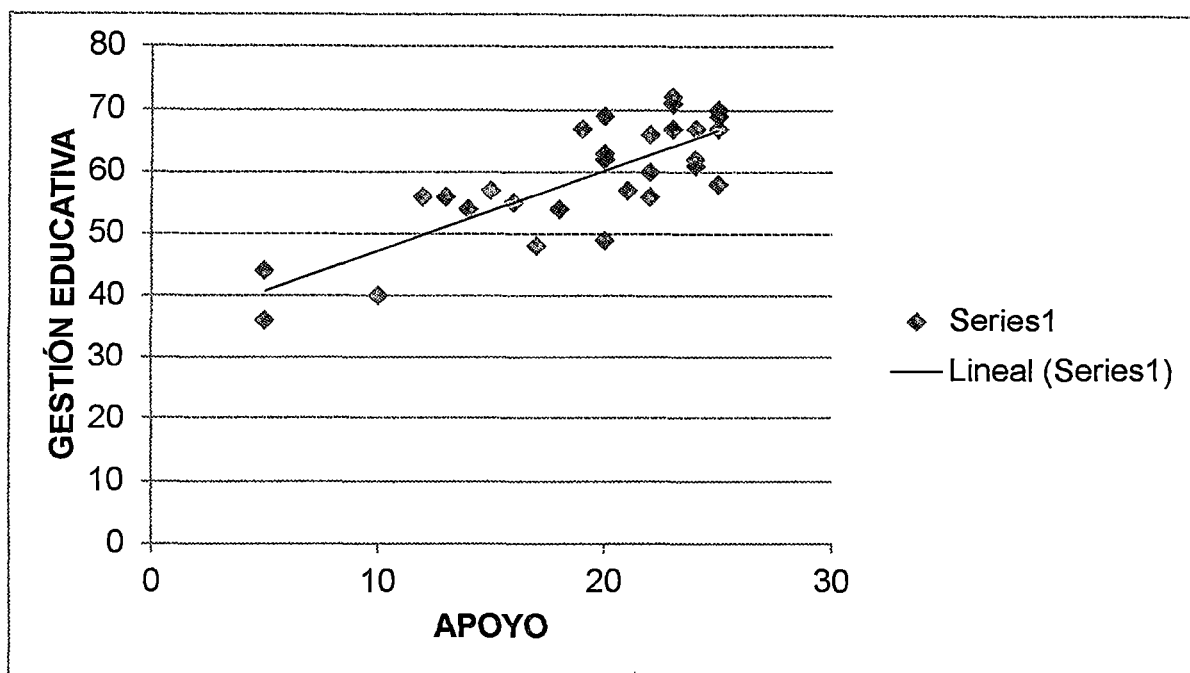
<b>Correlaciones</b>		
	<b>APOYO</b>	<b>GESTIÓN EDUCATIVA</b>
<b>APOYO</b>	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)	,808**
	N	73
<b>GESTIÓN EDUCATIVA</b>	Correlación de Pearson	,808**
	Sig. (bilateral)	1
	N	73

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

Fuente: Cuestionarios /Julio/.

Elaboración: Los investigadores.

**Gráfico N° 13: Dispersión correspondiente a la correlación entre apoyo y Gestión Educativa en las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco.**



Fuente : Tabla N° 13.  
 Elaboración: Los investigadores.

**Interpretación:** La prueba de correlación de hipótesis r de Pearson devuelve el valor de significatividad bilateral  $\alpha=0,01$  por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y nos demuestra que la prueba tiene 99% de confianza. La prueba nos indica también que existe correlación alta y positiva entre el apoyo y la gestión educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco, fundamentado en el valor de correlación  $r=0.808$ . Este valor nos permite calcular el coeficiente de determinación  $r^2=0.6529$ , valor que nos es de utilidad para calcular el porcentaje de relación entre ambas variables,  $R\%=65.29\%$ , es decir que el apoyo explica un 65.29% la gestión educativa en la Institución Educativa Industrial “Hermilio Valdizan”. En consecuencia aceptamos la hipótesis específica 3: Existe relación positiva entre el apoyo del personal y la gestión educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco.

**Hipótesis específica 4**

**HE<sub>4</sub>.** Existe relación positiva entre la motivación del personal y la gestión educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco.

**HE<sub>0</sub>:** No existe relación positiva entre la motivación del personal y la gestión educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco.

**Tabla N° 14: Prueba de correlación entre motivación y Gestión Educativa en las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco.**

**Correlaciones**

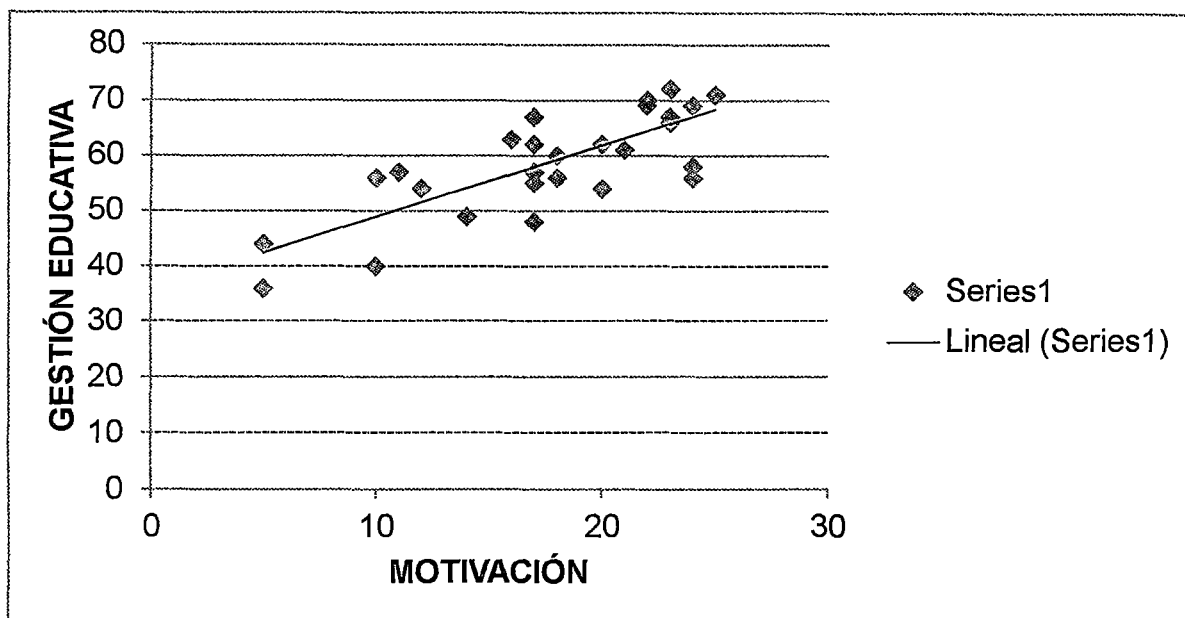
		<b>MOTIVACIÓN</b>	<b>GESTIÓN EDUCATIVA</b>
<b>MOTIVACIÓN</b>	Correlación de Pearson	1	,775**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	73	73
<b>GESTIÓN EDUCATIVA</b>	Correlación de Pearson	,775**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	73	73

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

Fuente: Cuestionarios /Julio/.

Elaboración: Los investigadores.

**Gráfico N° 14: Dispersión correspondiente a la correlación entre motivación y Gestión Educativa en las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco.**



Fuente: Tabla N° 14.

Elaboración: Los investigadores.

**Interpretación:** La prueba de correlación de hipótesis  $r$  de Pearson devuelve el valor de significatividad bilateral  $\alpha=0,01$  por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y nos demuestra que la prueba tiene 99% de confianza. La prueba nos indica también que existe correlación alta y positiva entre la motivación y la gestión educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco, fundamentado en el valor de correlación  $r=0.775$ . Este valor nos permite calcular el coeficiente de determinación  $r^2=0.6006$ , valor que nos es de utilidad para calcular el porcentaje de relación entre ambas variables,  $R\%=60.06\%$ , es decir que la motivación explica un 60.06% la gestión educativa en la Institución Educativa Industrial "Hermilio Valdizan". En consecuencia aceptamos la hipótesis específica 4: Existe relación positiva entre la motivación del personal y la gestión educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco.

### **4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

La discusión de los resultados del presente trabajo de investigación, se realizaron en las siguientes dimensiones:

#### **Contrastación de los resultados obtenidos durante el trabajo de campo con las bases teóricas**

Comprendemos la implicancia del clima organizacional en el logro de los objetivos institucionales, del mismo modo consideramos que la definición propuesta por Pintado (2007) quién expresa que el clima Organizacional son "conjunto de emociones, sentimientos y actitudes que experimenta el trabajador en sus relaciones de trabajo. Determina la forma de cómo los trabajadores perciben su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.". Es importante poner atención a estas emociones y sentimientos puesto que dependerá de ellas, el estado de ánimo que el trabajador tenga en su trabajo, en este caso el estado de ánimo que los trabajadores de la institución educativa (docentes, directivos, personal, entre otros) percibe o detecta dentro de la institución educativa.

Consideramos que las características planteadas por Bustos y Miranda (2001), deben ser atendidas de manera correcta. El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de esta, en este caso a las características del medio ambiente de la institución educativa. El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas 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 este 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 junto con las estructuras y características institucionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico, y que por lo tanto es susceptible de cambio es decir con los esfuerzos necesarios se puede contribuir a su mejoría.

Concordamos también con la importancia que se debe dar a los factores que influyen sobre el Clima organizacional, expuestas por (W. Reddin). Dentro de ellas los estilos del personal jerárquico, es la forma en que el personal jerárquico piensa que debe manejarse la organización, reflejada en su modo de actuar con los miembros de su equipo. Esta se refleja en las instituciones educativas por las decisiones que el director y/o el personal directivo toman o consideran importantes para el manejo administrativo de la institución.

El estilo del fundador, la influencia del fundador de la empresa puede prolongarse durante muchos años e incluso para siempre. Esto se advierte particularmente en las religiones, pero también está presente en organizaciones de tipo secular. En este caso se ve reflejada en la idiosincrasia de las personas de la comunidad a la cual pertenece la Institución Educativa.

El grupo dominante, la gerencia superior de algunas organizaciones constituye el grupo dominante, formado principalmente por uno de los siguientes tipos de individuos: Expertos en comercialización, actuarios, ingenieros,

contadores, graduados provenientes de otras empresas, licenciados en administración de empresas o incluso personas que han abandonado estudios universitarios. Una concentración de cualquiera de estos tipos de grupos en las posiciones de poder influirá en el clima de la institución. Este grupo se ve manifiesto en las instituciones educativas en el caso de los docentes por los docentes de mayor experiencia, por el personal directivo a cargo de la institución educativa, en el caso de los padres de familia por los padres que forman parte de la junta directiva de padres de familia entre otras.

Estos factores mencionados pueden influir tanto positivamente como negativamente en el clima organizacional que se percibe en la Institución Educativa, por ello es necesario que los directivos presten especial consideración a cada uno de ellos, llevando una supervisión de cada aspecto tanto positivo como negativo.

Nuestros resultados concuerdan con los resultados obtenidos por Mujica y Pérez (2007) en su trabajo de investigación titulado "Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la Universidad", en la cual los investigadores llegaron a las siguientes conclusiones: El enfoque conceptual de mayor utilidad que se ha dado al clima organizacional como elemento fundamental son las "percepciones" que el trabajador tiene de la estructura y procesos que ocurren en el medio laboral. De esta manera el conocimiento del clima organizacional proporcionan información útil de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales. Existen problemas estructurales y funcionales en las universidades que han perdurado en el tiempo y son factores determinantes que proporcionan un clima laboral desfavorable en la organización universitaria, donde los actores (gerentes, docentes,

administrativos, obreros y alumnos) se diferencian por su comportamiento individual y grupal; lo que significa que la universidad es un organización compleja, que funciona con el enfoque de paradigmas tradicionales al igual que otras organizaciones, que no pueden ser analizadas desvinculadas de su contexto, donde existen aspectos claves que orientan la dinámica de la institución entre los que resaltan la conducta de sus miembros y los procesos organizacionales direccionados por la toma de decisión, el estilo de dirección, la participación y la comunicación entre otros, que generan situaciones que conforman el ambiente de trabajo. Al igual que los resultados encontrados por Mujica y Pérez podemos afirmar que existen problemas estructurales y de comportamiento de los trabajadores de las instituciones educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco que contribuyen a la existencia de un clima organizacional que no resulta satisfactorio para los trabajadores de la Institución Educativa.

También nos expresamos de acuerdo con las conclusiones obtenidas por Molocho (2010) en su tesis “Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01-Lima Sur – 2009”, quien expresa que: “El clima institucional, expresado en el potencial humano, influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima sur, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza”. “El Clima institucional, correspondiente en el diseño organizacional, influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima Sur, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza”. “El clima institucional, expresado en la cultura de la organización influye en un 43,8%



sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima sur, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza”. Fundamentamos nuestro acuerdo con Molocho, en que en la actualidad no se vienen alcanzando los objetivos institucionales planteados para la Institución Educativa N° 33170 de Atahuayón perteneciente al distrito de Huacar, y esto puede deberse al nivel del clima institucional que se percibe en esta institución que en la actualidad es solo aceptable.

Nos manifestamos en concordancia con las conclusiones alcanzadas por Azado, H.; Cabello, E. y Tito, E. (2012) en su trabajo de investigación titulado “El clima institucional y su relación con el desempeño docente en las instituciones del nivel secundario del área urbana del distrito de amarilis-2011”, quienes expresan: “La relación existente entre Clima Institucional y Desempeño docente de los docentes de las Instituciones Educativas del Nivel secundario del área urbana del distrito de Amarilis es positiva media basado en el baremo de Sampieri, ya que así lo refleja el coeficiente de correlación de Pearson cuyo resultado es  $r=0,316$  el mismo que arroja como resultado de coeficiente de determinación  $r^2=0,099856$  lo que significa que existe una relación de 9,99% entre el Clima institucional y desempeño docente, dichos resultados se apoyan en una significatividad de  $s=0.01$  es decir tiene un nivel de confianza de 99%”. Fundamentamos esta concordancia en la percepción expresada por los trabajadores de la Institución Educativa quienes expresan no estar del todo de acuerdo con la gestión educativa de las instituciones educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco.

Endentemos la importancia de la gestión educativa para el buen desarrollo de las actividades educativas y de este modo se puedan lograr mejores

aprendizajes en los estudiantes de las instituciones educativas tanto públicas como privadas de nuestra región. Por lo tanto nos manifestamos de acuerdo con la definición planteada por Ministerio de Educación (2002, p. 4) en la RM 168-2002-ED. “Es una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de la naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permita a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo”. Entendiéndose por función dirigida a generar y sostener tanto estructuras administrativas y pedagógicas a las actividades propias del quehacer educativo, dentro de ellas se involucran las actividades que hacen posible que se pueda ejecutar de manera eficiente el proceso del logro de aprendizajes; entendemos por personas plenas, responsables y eficaces como la finalidad que el estado busca por medio de la educación.

Considerando la importancia de estas dos actividades como son el clima organizacional y la gestión educativa como actividades que se complementan para el logro de los aprendizajes en los estudiantes, que son el fin supremo de las organizaciones educativas, nos propusimos estudiar la relación existente entre estas variables en las instituciones educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco, en virtud de ello nos planteamos como objetivo de investigación determinar la relación entre el Clima Organizacional y la Gestión Educativa de las Instituciones Educativas de Nivel Secundario de la ciudad de Huánuco, en aras de alcanzar este objetivo revisamos una importante cantidad de investigaciones relacionadas a la nuestra. Encontrando similitudes

importantes por ello declaramos que estamos de acuerdo con lo expresado con Yabar (2013) en su tesis "La gestión educativa y su relación con la práctica docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima – Cercado" en la cual concluye que "Existe relación directa entre la Gestión educativa y la Práctica docente en la Institución Educativa Privada "Santa Isabel de Hungría", Cercado de Lima" del mismo modo nuestra investigación también demostró que existe una relación alta y positiva entre el clima organizacional y la gestión educativa en las instituciones educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco, afirmación fundamentado en el valor de correlación  $r=0.861$  (Tabla N° 10).

#### **Aporte científico.**

Nuestros resultados nos llevaron a confirmar la hipótesis de investigación: Existe una relación positiva entre el Clima Organizacional y la Gestión Educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco, afirmación fundamentada en el valor de correlación  $r=0.861$ , este valor nos permite calcular el coeficiente de determinación  $r^2=0.7413$ , valor que nos es de utilidad para calcular el porcentaje de relación entre ambas variables  $R\%=74.13\%$ , es decir que el Clima organizacional explica un 74.13% la gestión educativa en la Institución Educativa Industrial "Hermilio Valdizan".

Nuestros resultados nos confirman también que se alcanzó el objetivo de la presente investigación es determinar la relación entre el Clima Organizacional y la Gestión Educativa de las Instituciones Educativas de Nivel Secundario de la ciudad de Huánuco, siendo esta relación alta y positiva.

El presente trabajo aporta a las ciencias sociales instrumentos de medición tanto del variable clima organizacional y de la variable gestión educativa. En el caso del clima organizacional se validó el cuestionario de medición del clima organizacional, el cual está constituido de 20 ítems, destinadas a medirla junto con sus dimensiones como son la autonomía, la cooperación, el apoyo y la motivación del personal que labora en las instituciones educativas, fundamentadas en la escala de likert, teniendo como alternativas Nunca (1 punto), casi nunca (2 puntos), con frecuencia (3 puntos), casi siempre (4 puntos) y siempre (5 puntos). El Instrumento en cuestión obtuvo una puntuación de fiabilidad de 0.934, valor que nos permite afirmar que el instrumento es altamente confiable y puede ser utilizado tal y como esta. En el caso de la gestión educativa se validó el cuestionario de medición de la gestión educativa, el cual está constituido de 15 ítems, destinadas a medirla junto con sus dimensiones como son la gestión institucional, gestión administrativa y la gestión pedagógica en las instituciones educativas, fundamentadas en la escala de likert, teniendo como alternativas Nunca (1 punto), casi nunca (2 puntos), con frecuencia (3 puntos), casi siempre (4 puntos) y siempre (5 puntos). El Instrumento en cuestión obtuvo una puntuación de fiabilidad de 0.839, valor que nos permite afirmar que el instrumento es altamente confiable y puede ser utilizado tal y como esta.

## CONCLUSIONES

1. Existe relación positiva entre el Clima Organizacional y la Gestión Educativa de las Instituciones Educativas de Nivel Secundario de la ciudad de Huánuco.
2. Existe relación positiva entre la autonomía del personal y la gestión educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco.
3. Existe relación positiva entre la cooperación del personal y la gestión educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco.
4. Existe relación positiva entre el apoyo del personal y la gestión educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco.
5. Existe relación positiva entre la motivación del personal y la gestión educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco.

## **SUGERENCIAS**

1. Los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huánuco deben aplicar programas de capacitación en clima organizacional y gestión educativa para los directivos de las diferentes instituciones educativas de la ciudad de Huánuco, debido a que está demostrado que existe una relación alta y positiva entre el clima organizacional y la gestión educativa.
2. Los directivos de las diferentes instituciones educativas de nuestra Región deben programar actividades que contribuyan a la mejora del clima organizacional, como pueden ser actividades recreativas, deportivas, sociales, las cuales sirvan para fortalecer la relación entre los trabajadores de la Institución Educativa.
3. Los directivos de las diferentes instituciones educativas de nuestra Región deberían aplicar programas de capacitación que contribuyan a mejorar la gestión educativa con mayor énfasis.
4. Los docentes deben de continuar con cursos de capacitación y/o actualización para mejorar la gestión pedagógica en las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco.

## BIBLIOGRAFÍA

Arredondo, D. (2008). *“Inteligencia Emocional y Clima organizacional en el personal del Hospital “Félix Mayorca Soto””*. (Tesis de maestría inédita). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Azado, H.; Cabello, E. y Tito, E. (2012). *El clima institucional y su relación con el desempeño docente en las instituciones del nivel secundario del área urbana del distrito de amarilis-2011*. (Tesis de maestría inédita). Universidad César Vallejo, Huánuco, Perú.

Barroso, P. (2004). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Departamento de RR.HH. Caracas: Instituto Nacional de Canalizaciones.

Brunet, L. (2004). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Edit. Trillas.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Santa fe de Bogotá – Colombia. McGraw-Hill.

Dessler, G. (1993). *Organización y Administración. Enfoque Situacional*. México: Prentice Hall.

Dirección Regional de Educación Huánuco. (2009). *Proyecto Educativo Regional de Huánuco 2010-2021*. Huánuco: Autor

Evaristo, E.; Montero, Y. y Sulca, D. (2011). *“El clima institucional y la gestión educativa en las instituciones educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco 2011”*. (Tesis de maestría inédita). Universidad César Vallejo, Huánuco, Perú.

Foro Mundial en Educación. (2000). *Objetivos en Educación para todos*. Chile.

Goncalves, A. (1997). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México: Mc Graw Hill.

Justiniano, A. (2010). *“Relación del clima institucional con la eficiencia de la gestión educativa en la Institución Educativa “El Amauta José Carlos Mariátegui” de Paucarbambilla, Huánuco 2010”*. (Tesis de maestría inédita). Universidad Cesar Vallejo, Huánuco, Perú.

Ley General de Educación. (2003). *Ley N° 28044*. Lima, Perú.

Ministerio de Educación. (2002). *RM 168-2002-ED*.

Molocho, N. (2009). *Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01-Lima Sur – 2009*. (Tesis de maestría inédita). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Mujica, M. y Pérez, I. (2007). *Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la Universidad*. (ISBN 1315-883X). Universidad Pedagógica Experimental Libertador Venezuela, Venezuela.

Pérez, J. (2010). *Administración y Gestión Educativa desde las perspectivas de las Prácticas de Liderazgo y el ejercicio de los Derechos Humanos en la Escuela Normal Mixta "Pedro Nuño"*. (Tesis de maestría inédita). Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, Tegucigalpa, México.

Pintado, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: Gerencia en Talento Humano*. Lima: IPEC.

Quintero, N.; Africano, N. y Faría, E. (2008). *El Clima Organizacional y Desempeño Laboral del personal de la empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago*. (Tesis de maestría inédita). Universidad del Zulia, Zulia, España.

Reddin, W. (1994). *The complete guide to selecting, developing, and using training instruments*. Prentice Hall.

Representación de la UNESCO en Perú. (2011). *Manual de Gestión para los directores de las Instituciones Educativas*. Lima: Editorial Lance Gráficos.

Rodríguez, Darío. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. México: Grupo Editor Alfa y Omega.

Rousseau, D. (1988). La Construcción del Clima en la Investigación Organizacional. *Revista Internacional de Industria y Psicología Organizacional*. Wiley.

Sánchez, H. y Reyes, C. (1996). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Segunda edición. Lima: Editorial Mantaro

Schneider, B. & Reichers, A. (1983). *On The Etiology Of Climates*. USA: Personnel Psychology.

Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco. (2009). *Proyecto Educativo Local 2009-2021*. Huánuco. Perú.

Yabar, I. (2013). *La gestión educativa y su relación con la práctica docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima – Cercado*. (Tesis de maestría inédita). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.



## **ANEXOS**

**ANEXO N° 1  
MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL SECUNDARIA DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO 2014.**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS DE DATOS												
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b> ¿Qué relación existe entre el Clima organizacional y la Gestión Educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco? <b>Problemas específicos</b> <b>PE.1.</b> ¿Cuál es la relación entre la autonomía del personal y la gestión educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco? <b>PE.2.</b> ¿Cuál es la relación entre la cooperación del personal y la gestión educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco? <b>PE.3.</b> ¿Cuál es la relación entre el apoyo del personal y la gestión educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco? <b>PE.4.</b> ¿Cuál es la relación entre la motivación del personal y la gestión educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Determinar la relación entre el Clima Organizacional y la Gestión Educativa de las Instituciones Educativas de Nivel Secundario de la ciudad de Huánuco. <b>2.1.2. Objetivos Específicos</b> <b>OE.1.</b> Identificar la relación entre la autonomía del personal y la gestión educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco. <b>OE.2.</b> Identificar la relación entre la cooperación del personal y la gestión educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco. <b>OE.3.</b> Identificar la relación entre el apoyo del personal y la gestión educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco. <b>OE.4.</b> Identificar la relación entre la motivación del personal y la gestión educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b> Existe una relación positiva entre el Clima Organizacional y la Gestión Educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco. <b>2.2.2. Hipótesis Específicas</b> <b>HE.1.</b> Existe relación positiva entre la autonomía del personal y la gestión educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco. <b>HE.2.</b> Existe relación positiva entre la cooperación del personal y la gestión educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco. <b>HE.3.</b> Existe relación positiva entre el apoyo del personal y la gestión educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco. <b>HE.4.</b> Existe relación positiva entre la motivación del personal y la gestión educativa de las Instituciones Educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco.</p>	<p align="center"><b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Autonomía</td> <td>Responsabilidad con el trabajo Compromiso laboral</td> <td rowspan="4">20 ítems Escala Nunca Casi nunca Con frecuencia Casi siempre Siempre.</td> </tr> <tr> <td>Cooperación.</td> <td>Nivel de colaboración Apoyos materiales y humanos.</td> </tr> <tr> <td>Apoyo</td> <td>Tipo de apoyo de la alta dirección a los empleados</td> </tr> <tr> <td>Motivación</td> <td>Aspectos motivacionales de la organización</td> </tr> </tbody> </table>	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Autonomía	Responsabilidad con el trabajo Compromiso laboral	20 ítems Escala Nunca Casi nunca Con frecuencia Casi siempre Siempre.	Cooperación.	Nivel de colaboración Apoyos materiales y humanos.	Apoyo	Tipo de apoyo de la alta dirección a los empleados	Motivación	Aspectos motivacionales de la organización	<p><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b> <b>Por su alcance temporal;</b> es sincrónica. <b>Por su profundidad;</b> es descriptiva. <b>Por su carácter;</b> es mixto. <b>Por su marco;</b> es de campo. <b>Por su fuente;</b> es mixta. <b>Por su objeto;</b> es disciplinar <b>Por los estudios al que dan lugar;</b> utilizó encuestas con su respectivo instrumento el cuestionario. <b>DISEÑO DE ESTUDIO</b> No Experimental. Transeccional Correlacional</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD     M --&gt; O_x     M --&gt; O_y     O_x --&gt; r     O_y --&gt; r             </pre> </div> <p><b>Método teórico:</b> Inductivo – deductivo.</p>	<p><b>TÉCNICAS</b> Encuestas Fichaje Validación de expertos</p> <p><b>INSTRUMENTOS</b> Cuestionarios Fichas de validación</p> <p><b>MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS</b> Cuantitativo Estadística descriptiva Estadística inferencial r de pearson</p>
			Dimensiones	Indicadores	Ítems												
Autonomía	Responsabilidad con el trabajo Compromiso laboral	20 ítems Escala Nunca Casi nunca Con frecuencia Casi siempre Siempre.															
Cooperación.	Nivel de colaboración Apoyos materiales y humanos.																
Apoyo	Tipo de apoyo de la alta dirección a los empleados																
Motivación	Aspectos motivacionales de la organización																
<p align="center"><b>GESTIÓN EDUCATIVA</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Técnicas e instrumentos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Gestión institucional</td> <td>- Uso de tiempos. - Uso de espacios. - Canales de comunicación formal. - Comisiones de trabajo. - Manual de funciones y procedimientos. - Reglamento Interno. - Organigrama.</td> <td><b>Técnica</b> Encuesta <b>Instrumento</b> Cuestionario</td> </tr> <tr> <td>Gestión Administrativa</td> <td>- Presupuesto económico. - Distribución de tiempos docente. - Jornadas de trabajo administrativo. - Administración de recursos materiales. - Relación con instancias del MED</td> <td><b>Técnica</b> Entrevista <b>Instrumento</b> Ficha de Entrevista</td> </tr> <tr> <td>Gestión pedagógica</td> <td>- Tutoría. - Actualización docente. - Estilos de enseñanza. - Relación con estudiantes. - Planes y programas.</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos	Gestión institucional	- Uso de tiempos. - Uso de espacios. - Canales de comunicación formal. - Comisiones de trabajo. - Manual de funciones y procedimientos. - Reglamento Interno. - Organigrama.	<b>Técnica</b> Encuesta <b>Instrumento</b> Cuestionario	Gestión Administrativa	- Presupuesto económico. - Distribución de tiempos docente. - Jornadas de trabajo administrativo. - Administración de recursos materiales. - Relación con instancias del MED	<b>Técnica</b> Entrevista <b>Instrumento</b> Ficha de Entrevista	Gestión pedagógica	- Tutoría. - Actualización docente. - Estilos de enseñanza. - Relación con estudiantes. - Planes y programas.						
Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos															
Gestión institucional	- Uso de tiempos. - Uso de espacios. - Canales de comunicación formal. - Comisiones de trabajo. - Manual de funciones y procedimientos. - Reglamento Interno. - Organigrama.	<b>Técnica</b> Encuesta <b>Instrumento</b> Cuestionario															
Gestión Administrativa	- Presupuesto económico. - Distribución de tiempos docente. - Jornadas de trabajo administrativo. - Administración de recursos materiales. - Relación con instancias del MED	<b>Técnica</b> Entrevista <b>Instrumento</b> Ficha de Entrevista															
Gestión pedagógica	- Tutoría. - Actualización docente. - Estilos de enseñanza. - Relación con estudiantes. - Planes y programas.																

				<table border="1"> <thead> <tr> <th>Institu.</th> <th>Docen.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>L.P.</td> <td>130</td> </tr> <tr> <td>N.S.M.</td> <td>115</td> </tr> <tr> <td>H.V.</td> <td>73</td> </tr> <tr> <td>M.F.</td> <td>49</td> </tr> <tr> <td>I.L.L.A.</td> <td>67</td> </tr> <tr> <td>J.M.</td> <td>32</td> </tr> <tr> <td>P.S.G.</td> <td>16</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>486</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>MUESTRA</b>  73 trabajadores de la  Institución Educativa  Industrial "Hermilio  Valdizan"  <b>MUESTREO</b>  No-probabilístico</p>	Institu.	Docen.	L.P.	130	N.S.M.	115	H.V.	73	M.F.	49	I.L.L.A.	67	J.M.	32	P.S.G.	16	Total	486	
Institu.	Docen.																						
L.P.	130																						
N.S.M.	115																						
H.V.	73																						
M.F.	49																						
I.L.L.A.	67																						
J.M.	32																						
P.S.G.	16																						
Total	486																						

**ANEXO N° 2**  
**Cuestionario de Gestión Educativa**

INDICACIONES: A continuación se le presenta un conjunto de enunciados que Ud. deberá responder con toda sinceridad, con su apoyo permitirá el desarrollo idóneo del presente trabajo de investigación. Marca con una "X" SÓLO UNA alternativa seleccionada teniendo en cuenta la siguiente ESCALA:

1	<b>NUNCA</b>	2	<b>CASI NUNCA</b>	3	<b>CON FRECUENCIA</b>	4	<b>CASI SIEMPRE</b>	5	<b>SIEMPRE</b>
---	--------------	---	-------------------	---	-----------------------	---	---------------------	---	----------------

N°	RESPECTO A LA GESTIÓN EDUCATIVA	ESCALA				
<b>Respecto a la gestión institucional</b>						
1	Se hace uso adecuado de los tiempos (horarios)	1	2	3	4	5
2	Se hace uso adecuado de los espacios en su I.E.	1	2	3	4	5
3	Se respetan los canales de comunicación	1	2	3	4	5
4	En tu I.E. se forman y respetan las comisiones de trabajo	1	2	3	4	5
5	Tu I.E. cuenta con Reglamento interno	1	2	3	4	5
<b>Respecto a la gestión administrativa</b>						
6	Tu I.E. cuenta con presupuesto económico anual.	1	2	3	4	5
7	El horario de los docentes es adecuado	1	2	3	4	5
8	La jornada de trabajo administrativa es adecuada	1	2	3	4	5
9	La administración de recursos y materiales educativos es eficiente	1	2	3	4	5
10	Su I.E. cuenta con buenas relaciones con instancias del MED	1	2	3	4	5
<b>Respecto a la gestión pedagógica</b>						
11	En su I.E. se realizan acciones de tutoría	1	2	3	4	5
12	En su I.E. se realizan actividades de actualización docente	1	2	3	4	5
13	En su I.E. los estilos de enseñanza se adecuan a las necesidades de los estudiantes	1	2	3	4	5
14	Su I.E. cuenta con buenas relaciones con sus estudiantes	1	2	3	4	5
15	Su I.E. cuenta con planes y programas actualizados	1	2	3	4	5

Gracias por su participación.

**ANEXO N° 3**  
**Questionario de Clima Organizacional**

INDICACIONES: A continuación se le presenta un conjunto de enunciados que Ud. deberá responder con toda sinceridad, con su apoyo permitirá el desarrollo idóneo del presente trabajo de investigación. Marca con una "X" SÓLO UNA alternativa seleccionada teniendo en cuenta la siguiente ESCALA:

1	<b>NUNCA</b>	2	<b>CASI NUNCA</b>	3	<b>CON FRECUENCIA</b>	4	<b>CASI SIEMPRE</b>	5	<b>SIEMPRE</b>
---	--------------	---	-------------------	---	-----------------------	---	---------------------	---	----------------

N°	RESPECTO AL CLIMA ORGANIZACIONAL	ESCALA				
<b>Respecto a la autonomía</b>						
1	Soy responsable del trabajo que realizo	1	2	3	4	5
2	Soy responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento	1	2	3	4	5
3	Conozco las exigencias de mi trabajo	1	2	3	4	5
4	Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas.	1	2	3	4	5
5	El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales	1	2	3	4	5
<b>Respecto a la cooperación</b>						
6	Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva.	1	2	3	4	5
7	En mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable.	1	2	3	4	5
8	En mi institución existe un espíritu o mística de que "estamos todos juntos en esto".	1	2	3	4	5
9	Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común.	1	2	3	4	5
10	Mi grupo trabaja de manera eficiente y enfocada.	1	2	3	4	5
<b>Respecto al apoyo</b>						
11	Hay evidencia de que mi jefe me apoya utilizando mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo	1	2	3	4	5
12	Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones que solicito	1	2	3	4	5
13	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito	1	2	3	4	5
14	A mi jefe la interesa que me desarrolle profesionalmente.	1	2	3	4	5
15	Mi jefe me respalda 100%	1	2	3	4	5
<b>Respecto a la motivación</b>						
16	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.	1	2	3	4	5
17	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.	1	2	3	4	5
18	Existe reconocimiento de la dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la institución	1	2	3	4	5
19	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.	1	2	3	4	5
20	El instrumento de medición utilizado para evaluar al personal arroja conclusiones justas sobre mi desempeño.	1	2	3	4	5

Gracias por su participación.