

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

FACULTAD DE EDUCACIÓN



TESIS

EL CLIMA INSTITUCIONAL Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN ACADÉMICA DE
LOS ESTUDIANTES DE NIVEL SECUNDARIA DE LA I.E.P RUBEN DARIO SANTA
MARIA – HUACHO 2017.

*INVESTIGACIÓN REALIZADA PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN EDUCACIÓN ESPECIALIDAD BIOLOGÍA Y QUÍMICA.*

BACHILLER: AYASTA AGAPITO MARITZA

ASESOR: Mg. DELGADO VENTOCILLA MARCO ANTONIO

HUACHO – PERÚ

2018

DEDICATORIA

“A Dios, porque es mi guía y la luz que ilumina mi camino, que me ha permitido lograr mi objetivo y a mis Padres por el apoyo constante que me ha brindado para hacer realidad mi sueño de ser un Licenciado en Educación“

AGRADECIMIENTO

“A Dios por ser la máxima expresión de mi fe y la imagen suprema de mi vida y a mis Padres por el esfuerzo y sacrificio que han realizado para llegar a ser una buena Profesional al servicio de la Sociedad”

“A mi Asesor por el apoyo recibido en el desarrollo de mi Tesis”.

ÍNDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	10
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	
1.2.1 PROBLEMA GENERAL	11
1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS	11
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	12
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	12
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	14
2.2 BASES TEÓRICAS	16
2.3 DEFINICIONES CONCEPTUALES	52
	53
2.5 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	
2.5.1 HIPÓTESIS GENERAL	54
2.5.2 HIPÓTESIS ESPECIFICAS	54
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	
3.1 DISEÑO METODOLÓGICO	55
3.1.1 TIPO	55

3.1.2 ENFOQUE	55
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	55
3.3 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	56
3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	56
3.5 TRATAMIENTO ESTADÍSTICO	56
CAPITULO IV: RESULTADOS	
4.1. RESULTADOS E INTERPRETACIÓN	57
4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPOTESIS GENERAL	67
4.3. CONTRASTACIÓN DE HIPOTESIS GENERAL	69
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1 CONCLUSIONES	73
5.2 RECOMENDACIONES	74
BIBLIOGRAFIA	75
ANEXOS	77

RESUMEN

Con este trabajo de investigación, se ha encontrado que en las Institución Educativa estudiada no se ha logrado consolidar un clima institucional, que permita cohesionar el trabajo institucional, unificar esfuerzos y compartir objetivos comunes, asimismo; no se ha alcanzado un nivel de óptimas relaciones sociales entre los individuos que posibilite un grato ambiente de trabajo. Las dificultades al relacionarse, genera relaciones con desconfianza o a vivir conflictos en el proceso de estas interacciones, lo cual constituye un obstáculo para la interacción dinámica entre sus miembros y el desarrollo de un trabajo colectivo; en cuanto a la gestión académica, se observa que los entrevistados percibe esta variable en un nivel bajo, lo que significa que existe deficiencias respecto a la Planificación del proyecto educativo, Organización para el desarrollo de la gestión de la institución y Control e innovación de la gestión. Se han formulado los instrumentos de medición conformados en 10 ítems, tanto como para la variable independiente y dependiente; las mismas que fueron sometidos para su evaluación a través de expertos, quienes dieron su juicio de expertos, así como también fueron validadas.

Se aplicó las dos encuestas a la muestra, lo cual nos permitió obtener información y medir las variables Clima institucional y la Gestión Académica. La muestra estuvo conformada por 25 docentes del nivel de secundaria laboran en la institución educativa "Rubén Darío". Luego de la aplicación de las encuestas a la muestra objeto de la presente investigación y procesado la información obtenida procedimos a analizar la información, tanto a nivel descriptivo, como a nivel inferencial, lo cual nos permitió realizar las mediciones y comparaciones necesarias para el presente trabajo; asimismo se procedió a la verificación de las hipótesis o llamado también prueba de hipótesis.

Palabras Claves Clima Institucional, Gestión Académica, competencia.

ABSTRACT

With this research work, it has been found that the Institutional Education studied has not been able to consolidate an institutional climate, which allows cohesive institutional work, unify efforts and share common objectives, as well; A level of optimal social relations between individuals has not been reached that allows a pleasant work environment. The difficulties in relating, generates relationships with distrust or living conflicts in the process of these interactions, which constitutes an obstacle to the dynamic interaction between its members and the development of a collective work; Regarding academic management, it is observed that the interviewees perceive this variable at a low level, which means that there are deficiencies regarding the Planning of the educational project, Organization for the development of the management of the institution and Control and innovation of the management. The measurement instruments have been formulated in 10 items, as well as for the independent and dependent variable; the same ones that were submitted for evaluation by experts, who gave their expert judgment, as well as were validated.

The two surveys were applied to the sample, which allowed us to obtain information and measure the variables Institutional climate and Academic Management. the sample consisted of 25 teachers from the secondary level working in the educational institution "Rubén Darío". After the application of the surveys to the sample object of the present investigation and processed the information obtained we proceeded to analyze the information, both at the descriptive level, and at the inferential level, which allowed us to make the measurements and comparisons necessary for the present work; The hypothesis was also verified or also called hypothesis testing.

Keywords

Institutional Climate, Academic Management, competition.

INTRODUCCIÓN

Los temas clima institucional y gestión académica tienen en la actualidad una especial trascendencia. En primer lugar se necesita que se contribuya con estos temas referentes a antecedentes históricos y que el gobierno preste atención a los requerimientos de un buen desempeño docente en un clima adecuado en donde el alumno será el mayor beneficiario y alcance a desarrollar las capacidades y competencias trazadas.

Y en segundo lugar esta investigación responde a las demandas planteadas para la mejora de la calidad educativa y que se encuentra cuestionada en la actualidad. Por lo tanto se requiere un cambio de punto de vista metodológico, en donde se establezcan: criterios, procedimientos e instrumentos para establecer la relación entre clima institucional y la gestión académica.

En este trabajo se trata de plasmar la investigación CLIMA INSTITUCIONAL Y GESTIÓN ACADÉMICA EN LA I.E.P. RUBEN DARIO 2017- SANTA MARIA, el cual se divide en los siguientes capítulos.

El capítulo I, trata del planteamiento del problema de investigación, identificación, formulación, importancia, justificación y las limitaciones del trabajo de investigación.

El capítulo II, está destinado para el Marco Teórico en el mismo que tratamos los antecedentes teóricos, las bases teóricas con los temas relacionadas al clima institucional: concepto, características, técnicas y métodos de estudio, etc., respecto a la gestión académica y sus respectivas dimensiones. Se ha consignado también las definiciones básicas.

En el capítulo III: La Metodología, tratamos sobre la propuesta de los objetivos, las hipótesis, tanto general, como específicas, las variables de estudio y su Operacionalización, el tipo, el método y el diseño de investigación al que corresponde el estudio.

El capítulo IV se refiere a las técnicas, instrumentos y resultados de la investigación está destinado a explicar las técnicas que se han empleado en el estudio de investigación así como los instrumentos aplicados para la recolección de datos, el tratamiento estadístico y la discusión de los resultados.

Finalmente en el capítulo V se consigna las conclusiones a las que se ha arribado como resultado de todo el proceso de investigación, así como las recomendaciones pertinentes para el tratamiento de la problemática explicada y detallada en la presente tesis.

La Autora

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Todas las instituciones cuentan con diferentes culturas, normas y lenguajes, esto propicia que existan diferentes climas institucionales; es por esto que las instituciones nunca manifestaran culturas idénticas, estas son "... tan particulares como las huellas digitales". (Phegan, 1998, p.1).

Hoy en día, las instituciones educativas hacen frente a una competitividad en cuanto a su estructura organizacional. Es necesario acentuar que estas instituciones se afianzan, crecen o desenvuelven, cuando sus miembros perciben un buen ambiente y clima institucional, esto atrae buenas relaciones interpersonales y motivación. Dada la trascendencia que tiene el clima organizacional en las instituciones, se evalúa tanto en la demanda social, como en las de la comunidad educativa.

El estudio de este se realiza para beneficiar y ayudar a que se logren los objetivos propuestos. Las instituciones educativas tienen como interés la consecución de logros utilizando el trabajo en equipo, esto para mejorar la Gestión Académica de la institución. El centro del presente trabajo de investigación se centra en la Institución Educativa Privada Rubén Darío. Dicha institución cuenta con su sede principal y tiene una planta de 25 docentes.

Para entender el contexto de la realidad de la institución, se deben identificar los roles que existen en ella, desde la parte administrativa, profesores, padres de familia y alumnos. Es importante analizar todo el tenor que gira alrededor de la institución, porque no solo los factores internos tienen relevancia en la ejecución de sus proyectos, sino que en ocasiones factores externos se constituyen en dificultades, e influyen en la formación académica de los estudiantes. Es importante resaltar no solo la parte estructural de la institución desde el personal que la integra, sino visualizar a través de este trabajo que esta cuenta con varios proyectos que son bien manejados, solo que falta la formalización que permita dar claridad en los procedimientos, ya que en algún momento dado sirve de material probatorio ante las autoridades educativas, cumpliendo así con políticas de calidad que hacen que el nivel se incremente desde lo académico y

lo administrativo, elevando sin duda el potencial de la institución en beneficio propio y de sus estudiantes.

Esto quiere decir que es importante cumplir con los lineamientos dados por el Ministerio de Educación sobre la implementación de un proyecto educativo institucional, que es el que permite dar la orientación del proceder de las instituciones académicas, cumpliendo así con lo dispuesto en el artículo 14 del decreto 1860 de 1994. De esa manera puede existir una misión por parte de la institución, pero si no tiene una estructura teórica o norma interna, es difícil que se ejecute un proyecto. Así mismo vale la pena revisar si los planes de estudio que se ejecutan en la institución educativa cumplen con estándares nacionales en cuanto a calidad en su contenido, también si existe una malla curricular articulada o lineamientos claros sobre la presentación de los contenidos a los estudiantes.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema general

- ¿El Clima Institucional se relaciona con la Gestión Académica de los estudiantes de nivel secundaria de la I.E.P Rubén Darío- Santa María, 2017?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿El Clima Autoritario se relaciona con la Gestión Académica de los estudiantes de nivel secundaria de la I.E.P Rubén Darío- Santa María, 2017?
- ¿El Clima Autoritario Paternalista se relaciona con la Gestión Académica de los estudiantes de nivel secundaria de la I.E.P Rubén Darío- Santa María, 2017?
- ¿El Clima Participativo se relaciona con la Gestión Académica de los estudiantes de nivel secundaria de la I.E.P Rubén Darío- Santa María, 2017?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVOS GENERAL

- Determinar si el Clima Institucional se relaciona con la Gestión Académica de los estudiantes de nivel secundaria de la I.E.P Rubén Darío- Santa María, 2017

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar si el Clima Autoritario se relaciona con la Gestión Académica de los estudiantes de nivel secundaria de la I.E.P Rubén Darío- Santa María, 2017
- Determinar si el Clima Autoritario Paternalista se relaciona con la Gestión Académica de los estudiantes de nivel secundaria de la I.E.P Rubén Darío- Santa María, 2017
- Determinar si el Clima Participativo se relaciona con la Gestión Académica de los estudiantes de nivel secundaria de la I.E.P Rubén Darío- Santa María, 2017.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Evaluar el clima institucional de una institución educativa es fundamental, permitiendo identificar las posibles fuentes de obstrucción de los objetivos de la institución.

En ocasiones las relaciones personales puede ser conflictiva entre los miembros de una empresa o entidad, sea pública o privada, desde luego las instituciones educativas no son ajenas a estas situaciones, por ello al revisar el clima institucional de la Institución Educativa Privada Rubén Darío como un ejemplo, entenderemos esta realidad allí, como lo es el entorno, el comportamiento de cuerpo administrativo, docentes, y los alumnos, en especial de qué manera inciden las acciones de los miembros de la

institución en el aprendizaje de los estudiantes y la disciplina entre ellos y con los propios docentes. Por ese motivo, en el caso de identificar defectos en el clima institucional, sin duda podrían incidir en la gestión académica de la institución.

Es pertinente el desarrollo de este trabajo de investigación para el cuerpo administrativo y profesoral, porque los resultados que arroje sirve como material de apoyo para identificar los puntos débiles y mejorar en cuanto al clima laboral en la institución, e identificar los focos que ayudan a que la gestión académica de la institución sea la mejor posible, a los docentes en especial les permite mejorar falencias a nivel personal, laboral y educativo, a la comunidad educativa como un referente para lograr una armonía institucional, y poder proyectar una imagen de calidad ante la sociedad y de convivencia.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Chávez & García (2011) El presente trabajo de investigación tiene por objetivo fundamental determinar la influencia del clima institucional en el rendimiento académico de los alumnos del nivel secundario de la institución educativa 2048 “José Carlos Mariátegui” del distrito de Comas, para lograr el objetivo planteado, la metodología de estudio y aplicación corresponde al tipo de investigación descriptivo explicativo de corte transversal , enfoque cuantitativo, para conocer la situación problemática del clima institucional y su influencia en el rendimiento académico de los estudiantes ha sido importante analizar la relación interpersonales, comunicativa de los directivos, administrativo, docentes, alumnos y la organización infraestructura relacionado a la ubicación comodidad y equipamiento de los ambientes de recreación, aprendizaje, laboratorio, biblioteca escolar. Para el desarrollo del estudio de estas variables implícitas en la investigación se dispuso de un periodo de cuatro meses. El diseño de la investigación es de un estudio no experimental que nos permite analiza el clima institucional como uno de los factores fundamentales que tiene influencia en el rendimiento académico de los educandos. En cuanto a la obtención de los resultados la muestra de estudio es de 290 alumnos y la muestra real (5% adicional) fue de 306 encuestados distribuidos entre alumnos del primero y quinto de secundaria de las diferentes secciones plasmadas en cuadros y gráficos estadísticos con sus respectivas interpretaciones y explicaciones que sustenta el trabajo a través de la prueba CHI cuadrado de independencia y resultado Gamma. Esta prueba no paramétrica se realizó con el software SPSS 12. La conclusión de esta investigación determina un cuadro de asociación de variables: Poca relación, buena relación y marcada relación; de las cuales predomina la percepción de comunicación, y confianza que brinda el personal directivo de la institución educativa en el rendimiento académico de los alumnos.

Venancio (2010), planteó una investigación sobre clima institucional y desempeño docente en el cual plantea una investigación de diseño correlacional, descriptivo de corte transaccional sobre una muestra aleatoria simple de 93 alumnos y 48 docentes y aplicación fundamental de cuestionarios validados para evaluar las variables de estudio luego del procedimiento, interpretación y análisis del conjunto de datos estadísticos y teóricos obtenidos, se concluyó confirmando que un buen clima institucional constituye un factor determinante para un buen desempeño docente y por lo tanto el rendimiento del alumno, puesto que las dimensiones del clima institucional referentes a relaciones interpersonales, condiciones laborales y nivel de conflictividad tiene una relación estadísticamente significativa en relación al desempeño docente en las condiciones vigentes en el Instituto Superior Tecnológico Simón Bolívar del Callao.

Domínguez (2012). En su tesis "Clima institucional y la calidad en el desempeño laboral" sostiene que la calidad de entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal desarrolla su actividad en la organización.

Aunque los seres humanos suelen procurar objetivos variables cuando deciden prestar sus servicios a una organización, las investigaciones hechas sobre el particular durante las dos últimas décadas revelan que, en primer lugar, para lograr mejoras a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral.

Se concluye que la mayor parte de las personas considera que disfruta del entorno laboral de alto nivel cuando contribuye con el éxito de la organización de una manera significativa. El simple hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente si su labor no les permite influir en las decisiones que les afectan.

Sánchez (2012). En su tesis para optar el grado académico de Magister en Administración; Titulada "influencia de la Gestión Académica en el clima organizacional: Un estudio comparativo de tres universidades", realiza una investigación descriptiva de comparativo con la finalidad de establecer la relación

existente entre la gestión académica, el clima y el comportamiento organizacional, en tres universidades, universidad Nacional del centro del Perú, Universidad Peruana de los Andes y Universidad –Continental de Ciencia e ingeniería , ubicadas en el departamento de, Junín, provincia de Huancayo- Perú.

La muestra estuvo conformada por 280 sujetos. Los resultados encontrados muestran que en las universidades estudiadas existen correlaciones entre la gestión, el clima y el comportamiento organizacional dentro del, cual realizan su trabajo. Asimismo indica que los niveles son aceptables, pero no resultan los más propicios para una gestión eficaz.

Sin embargo se ve fortalecido por una percepción favorable en la motivación y consecuencias favorables para las Universidades de estudio.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1 CLIMA INSTITUCIONAL

El clima institucional, es llamado también clima laboral, clima ambiente laboral o ambiente organizacional. Como se puede ver, existe una variedad de nombres que le han dado diversos autores.

El clima organizacional ha sido conceptualizado a nivel individual y organizacional. En el nivel individual se le conoce principalmente como clima psicológico. En el nivel organizacional generalmente se le conoce como clima organizacional o clima laboral.

Según Brunet, (2004) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

La primera de ella es la Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

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

Entonces existe el nivel de equilibrio donde la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

De otro lado, para Schneider y Hall, (1972). “El clima es un conjunto de percepciones globales sobre el ambiente de la organización que son sostenidas por los individuos”, aquí ya se ve una pequeña diferencia, se habla de un nuevo concepto “la percepción global” de los integrantes de la organización.

Por su parte, Escat Cortés, (2001) y Guillén y Guil, (2000): definen al “clima organizacional como aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo”. Al igual que los anteriores autores, consideran que la percepción es un elemento clave para explicar los comportamientos de los miembros de la organización.

De la misma forma, Bustos, Miranda y Peralta, (2002) señalan que “El clima organizacional es el conjunto de sentimientos y actitudes que caracterizan a los trabajadores de una organización en sus relaciones laborales y determina la forma como los trabajadores perciben su trabajo, sus relaciones, su organización y su satisfacción”. Los autores también señalan la importancia de la percepción del trabajo como causa fundamental para explicar las actitudes de los colaboradores de la empresa o institución.

Por último, para Rodríguez (2004), “el clima organizacional es la percepción de los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico, a las relaciones interpersonales y a las diversas regulaciones que afectan el

trabajo”. Estas percepciones tienen impacto sobre el comportamiento de los miembros de dicha institución.

De una manera general se puede decir que el llamado Clima Organizacional, Clima Institucional o Clima Laboral se puede definir como: La percepción que tiene los trabajadores, profesionales o colaboradores de una organización de cualquier tipo, dentro de ellas las educativas, acerca de sus características, procedimientos, valores, conductas, ambiente físico, interrelación de personas y otras características, que de una u otra forma influye en el comportamiento de cada persona que labora en dicha organización.

El clima institucional permitirá la ejecución de la planeación de la escuela y la toma de decisiones conjuntas en un ambiente de cordialidad, compromiso, motivación e involucramiento.

2.2.2. IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima institucional es muy importante porque permite una buena convivencia, favorece el logro de los objetivos educacionales centrados en el desarrollo de la persona.

Como lo manifiestan Guillén y Guil (2000), el éxito de una empresa depende de la manera como sus empleados perciben el clima organizacional; es decir, si los integrantes de la empresa consideran que el clima organizacional es positivo o negativo y obedece a las percepciones de los mismos.

Un buen clima organizacional tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo, tales como: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación e innovación (Bustos et al., 2002).

Por el contrario, el clima organizacional bajo genera en los empleados estados de desinterés, apatía, depresión e insatisfacción; en algunos casos pueden transformarse en inconformidad, agresividad e insubordinación (Gibson, Ivancevich y Donnelly, Palomino, M. Rogger, A. (2001) señala dos consecuencias importantes del clima organizacional positivo: (a) lograr una mayor productividad a largo plazo y (b) disfrutar de un entorno laboral de alto nivel que contribuya al éxito de la organización de una manera significativa.

Para Martínez de Velasco y Nosnik (2002), la importancia de estudiar el clima organizacional de una institución varía en la medida en que influye en la motivación la satisfacción y, por lo tanto, en el desempeño de los empleados. También ayuda a conocer qué elementos pueden estar afectando un alza o una baja en la motivación y productividad.

Navarro, García Santillán, Casiano y Bustamante (2007) afirman que el clima organizacional puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, puede ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran.

El clima organizacional en las escuelas ocupa un lugar destacado en la agenda de investigación. Distintos modelos de eficacia escolar ubican el clima entre los factores de eficacia y equidad. Se ha hallado que el clima organizacional incide en distintos tipos de resultados de las escuelas, tales como el nivel de aprendizaje de los alumnos, la distribución social del conocimiento entre los alumnos de distinta clase social, el abandono o los episodios de violencia escolar (Creemers y Reezigt, 2003).

Según Fernández (2004), el clima organizacional es un tema importante en la agenda de las reformas educativas de segunda generación. Cuando el objetivo de la política es la transformación endógena de la organización escolar, el clima organizacional, junto con la gestión, constituyen potentes factores endógenos cuya modificación sólo puede ser realizada por la acción de los propios docentes de cada escuela. En ese sentido, se

puede señalar que el éxito de una organización depende fundamentalmente de la eficiencia sostenida de sus integrantes y esa eficiencia puede ser potenciada o disminuida en la medida en que el Clima Institucional sea positivo o negativo, ya que si es positivo originarán mayor productividad y mejor desempeño y si fuera negativo las consecuencias probablemente serán el desinterés, la baja producción y la disminución de la eficiencia. Esta característica del clima institucional y sus efectos son especialmente destacados en los centros educativos de cualquier nivel y afectan sensiblemente el desempeño docente de sus integrantes. Es muy importante otorgar al clima institucional positivo una característica de permanencia en el tiempo que asegure alcanzar objetivos de eficiencia a largo plazo.

Mario Martin Bris, en su artículo “Clima de Trabajo y Organizaciones que aprenden” (Educar 27,2000, pag 103-117) realiza un análisis del clima institucional en organizaciones educativas, que incluye definiciones y tipos de clima de trabajo así como factores que determina el clima laboral. Considera que en toda organización educativa que analiza reflexivamente el contexto y los procesos; el clima de trabajo adquiere una gran importancia por su repercusión inmediata en los procesos, resultados y finalmente en la calidad del centro educativo.

Ahora bien el clima de trabajo tiene una característica multidimensional y por lo tanto su tratamiento debe ser integral, pero no puede ser considerado como algo estático o rígido sino por el contrario es una entidad que puede mejorar, optimizar fundamentalmente a través de un trabajo en equipo para modernizarse, innovarse, superarse y alcanzar nuevos y mejores niveles de eficiencia, gracias a la interacción de planteamientos organizativos con la labor del elemento humano para lo cual toman importancia elementos como la comunicación, la confianza, la motivación y la participación, entre otros.

2.2.3. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA INSTITUCIONAL

Se puede señalar algunos modelos que muestran propuestas de dimensiones del Clima Institucional. Así, Brunet (1987: 29-31), tomando como referencia trabajos realizados en el campo del clima organizacional por R. Likert (1961), señala:

Factores fundamentales del clima organizacional:

- Contexto, tecnología y estructura.
- Posición jerárquica del individuo y remuneración.
- Factores personales: personalidad, actitudes y nivel de satisfacción.
- Percepción que tienen sobre el clima organizacional los subordinados, los colegas y los superiores.

El mismo autor señala, tres tipos de variables que podrían determinar las características de la organización:

- Causales. Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene.
- Intermedias. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una organización.
- Finales. Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización.

A su vez combinando estas variables, se puede determinar dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de los cuales cuenta con dos subdivisiones:

Clima de tipo autoritario

Sistema I: Autoritarismo explotador

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

Sistema II: Autoritarismo paternalista

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquél en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en los empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.

Clima de tipo participativo

Sistema III: Consultivo

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

Sistema IV: Participación en grupo

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

López Yáñez (1992), a partir del trabajo de Hoy y Clover (1986), utiliza el cuestionario OCDQ (cuestionario descriptivo del clima organizacional) para llegar a determinar la «organización y el clima escolar percibidos por el profesor».

Cuestionario OCDQ

CRITERIOS		CONDUCTA DEL DIRECTOR	
CONDUCTA DE LOS PROFESORES	ABIERTA	CLIMA ABIERTO	CLIMA COMPROMETIDO
	CERRADA	CLIMA NO COMPROMETIDO	CLIMA CERRADO

Fuente: López Yáñez (1992) a partir del trabajo de Hoy y Clover(1986:93-110)

Este cuestionario descriptivo permite determinar el tipo de clima de una institución educativa teniendo en consideración dos variables: la conducta de los profesores y la conducta del director;

Así se pueden presentar cuatro tipos de climas:

1. Clima abierto : si las conductas de los profesores y del director son abiertas
2. Clima cerrado: si las conductas de los profesores y del director son cerradas
3. Clima comprometido: si la conducta de los profesores es abierta pero la conducta del director es cerrada.
4. Clima no comprometido: si la conducta de los profesores es cerrada a pesar que la conducta del director sea abierta.

Por otro lado: las seis dimensiones que propone y utiliza son:

- Profesionalidad
- Relaciones sociales
- Despreocupación
- Apoyo
- Directividad
- Restrictividad

2.2.4. VARIABLES DEL CLIMA INSTITUCIONAL

2.2.4.1 Comunicación

La comunicación es un proceso de intercambio de información entre dos o más participantes con el fin de transmitir diversa información. Tal como se señala en las siguientes definiciones.

Chiavenato (2007, p.59) dice que la comunicación es “El proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores”. El autor reitera que comunicarse es trasladar a otras personas y recibir información de otras personas, posibilitando una interrelación entre ellas en diversos aspectos.

Se debe entender, según J.Teixido (1999) que la comunicación es el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos, que comprende transacciones entre ellas, por consiguiente las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes. Indudablemente, en un centro educativo, la comunicación se materializa en diversas actividades y situaciones que diariamente se presentan: la actuación del equipo directivo, el trabajo de los diversos estamentos del centro educativo, planeamiento y programación de actividades, participación en la toma de decisiones, trabajo en equipo.

Todas las actividades que se desarrollan en un centro educativo se basan en la relación interpersonal de sus miembros y, por tanto, en la comunicación. Por ello se considera a la comunicación como el soporte indispensable para la realización de las funciones básicas de la organización. Por estas razones es fundamental la participación y colaboración de todos sus integrantes, con la coordinación de sus actividades se pueden alcanzar los objetivos educativos que se han propuesto. Hay que tener en consideración que la única forma de

alcanzar objetivos comunes es sumando esfuerzos individuales o grupales; para lo cual es indispensable comunicarnos con eficacia, fluidez y franqueza.

Por consiguiente, la buena comunicación tiene mucho que ver con el éxito en cuanto a funcionamiento organizacional, optimización del clima laboral y una mejora sustancial del desempeño docente en los Centros Educativos.

La mejora de la comunicación en los centros educativos, únicamente es posible a partir de una estrategia global de transparencia informativa que facilite la participación y la implicación de las personas en un clima de confianza mutua y de responsabilidad.

Teixidó, J. (1999), en su artículo “La comunicación en los centros educativos”, señala que la comprensión de los procesos, las rutinas y los hábitos de comunicación vigentes en los centros educativos exige, en un primer momento: la relación existente entre la comunicación y el comportamiento humano en las organizaciones y el propio concepto de comunicación organizativa, diferenciándolo de la comunicación didáctica. Estas precisiones llevarán a considerar postulados básicos de los que se parte en el estudio de la comunicación en los centros educativos, lo que permitirá establecer algunos rasgos distintivos.

Cualquier institución educativa que desee mejorar sensiblemente su organización y realizar o materializar procesos de desarrollo, debe utilizar la comunicación y el diálogo como elemento de fortalecimiento de la cohesión de su personal y medio para alcanzar metas colectivas importantes. Un correcto funcionamiento organizativo exige la delimitación de un conjunto de estructuras y procesos que faciliten la transmisión ágil y dinámica de información.

Para entender la importancia e influencia de los directivos y la comunicación en una organización, ésta se debe analizar desde dos puntos de vista: primero como elemento indispensable de las relaciones interpersonales y segundo como herramienta de gestión. “Sin comunicación no se lograría nada en las organizaciones. A los gerentes les conciernen dos tipos de comunicación: interpersonal y organizacional” (Robbins, 2004, p. 313).

De hecho, hay que destacar lo delicado y complejo de una buena comunicación, dado que, como lo indica Robbins (2004), “Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados; esto quiere decir que, si no se han transmitido la información o las ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo” (p. 315).

El mismo autor señala que los elementos fundamentales que determinen una comunicación eficiente son: la rapidez, el respeto, grado de aceptación, las dimensiones de la confianza, destacando que los equipos de alto desempeño se caracterizan por una alta confianza mutua entre sus miembros. Es decir, los miembros creen en la integridad, la personalidad y la capacidad de los demás (pag 319- 320).

De igual manera para Chiavenato (2007) es esclarecedor destacar la comunicación efectiva entre los miembros de una organización pues ella influye en el buen manejo de las relaciones humanas y en la connotación del clima laboral tanto que “la comunicación constituye el área principal en el estudio de las relaciones humanas y de los métodos para modificar la conducta humana” (p.65).

Tal y como lo señalan los autores, destaca la importancia del nivel de confianza, en una buena comunicación dentro del comportamiento organizacional.

Considerando estos aportes, puede decirse que la dirección en una la institución educativa debería preocuparse porque el proceso de comunicación sea efectivo, permitiendo lograr coherencia y seguridad, establecer un clima laboral de confianza y de armonía que beneficia la tarea educativa.

Según Pari (2008) indica en su investigación “Un ambiente escolar ordenado, con una comunicación fluida, respetuosa, con énfasis en lo académico, un lenguaje caracterizado por altas expectativas de éxito en los estudiantes, contribuye a mejores logros académicos”. Es importante señalar que debe, darse una comunicación con una información significativa que permitirá la participación de los estudiantes. Sin la adecuada información no se producirá una buena comunicación y sobre todo la participación de los estudiantes.

Del mismo modo se puede decir que estas formas comunes de relacionarse se han ido perdiendo o transformando en los últimos años, es decir aparece otro fenómeno de la comunicación social: la tecnología de la información. Esta ha cambiado radicalmente la forma en que se comunican los miembros de una organización, convirtiéndola en información más accesible para todos los miembros pero a la vez más impersonal y menos afectiva.

Conforme a Robbins (2004):La tecnología de la información ha mejorado notablemente la habilidad de un gerente de monitorear el desempeño individual y en equipo y a su vez ha permitido que los empleados cuenten con información más completa para tomar decisiones rápidamente proporcionándoles más oportunidades para colaborar y compartir información. (p. 326).

Un Centro educativo debe ser flexible y dar respuesta a las necesidades sociales de cada momento debe ser comunicativo, vital, abierto, contando como una de sus características la comunicación fluida entre sus integrantes.

Cuando la comunicación es improvisada, sin fundamento, vacía de contenidos, sólo informal, crea desorden y un sentimiento de malestar en las personas. La buena comunicación, por lo tanto, exige organización y claridad.

Organización y comunicación se encuentran, estrechamente relacionadas en la mejora del funcionamiento institucional; el modelo organizativo debe ser coherente con el modelo comunicativo. Desde esta perspectiva, Bartoli, A. (1992: 126) establece el concepto de organización comunicante, que presenta las siguientes características:

1. Abierta: para facilitar la relación con el entorno.
2. Evolutiva: ni rutinaria, ni demasiado formalista. Capaz de superar los cambios y los imprevistos.
3. Flexible: para encontrar la combinación exacta justa entre comunicación formal e informal con una finalidad explícita compartida por todos, que llega a convertirse en la razón de ser de la comunicación organizativa.
4. Responsable: es decir, una organización donde todo el mundo se responsabiliza de su buen funcionamiento. Así se evitan los riesgos derivados de la acumulación de información en manos de determinadas personas.
5. Energética: capaz de crecer por sí misma a raíz de la dinámica interna de los mecanismos de información, formación y comunicación.

Por ello se puede afirmar que una organización cualquiera y en especial una organización educativa que pretenda trascender, tiene que superar la rigidez de su estructura y buscar la integración y mejora, así como el crecimiento de las personas buscando su compromiso en un proyecto común, el trabajo en equipo, la circulación de la información clara y precisa y la participación en la gestión institucional.

Es indudable que la mejora de la comunicación pasa indefectiblemente por las personas, es decir, por la mejora de la capacidad comunicativa de los diversos actores organizativos internos o externos, y aquí surge entre otros conceptos, los de comunicación interpersonal e intrapersonal; para el caso se hablará del primer concepto, el de comunicación interpersonal.

Se define la comunicación interpersonal como una interacción recíproca entre dos o más interlocutores en el marco de una secuencia de comportamiento orientada por los sentimientos y/u objetivos de los participantes, que intercambian recíprocamente información (Marroquín y Villa, 1995). Se trata de un proceso de intercambio conductual que busca influir en los demás actores, compartir intereses y necesidades, llegar a acuerdos, negociar, disentir, plantear problemas y conflictos, buscar soluciones y alternativas que permitan mejorar.

Al respecto, (Teixeidó, 1998a:86), señala: En el proceso de elección de conducta es necesario que la persona:

1. Aclare, tanto para sí mismo como para los demás, cuáles son las intenciones y los objetivos que lo mueven a realizar una determinada acción. Debe ser capaz de analizar y diferenciar los objetivos institucionales de los personales, estableciendo las adecuadas interrelaciones entre ellos. La distinción entre objetivos personales e institucionales afecta por igual a todos los miembros de la organización, pero adquiere una relevancia especial en los directivos. La construcción de un liderazgo democrático pasa indefectiblemente por que sean percibidos como personas dignas de confianza, con ganas de comprometerse con los objetivos, tareas y servicios de la organización. Para conseguirlo, resulta fundamental que pongan el cargo al servicio de los objetivos institucionales y no a la inversa (servirse del cargo para alcanzar objetivos personales). Afrontar la comunicación interpersonal en términos de variedad y pluralidad de objetivos confiere una

mayor versatilidad y competencia al comportamiento individual en el seno de la organización.

2. Conozca las normas sociales del grupo, establecidas a raíz de un consenso más o menos implícito entre los miembros sobre “lo que se debe hacer”, “lo que es correcto o adecuado hacer o decir”, “lo que no se tiene que hacer o decir”, etc. Tales normas condicionan la manera de comportarse de las personas. Una manera de identificar una norma social en un centro educativo consiste en preguntarse si es o no apropiado hacer o decir algo en relación ante una situación comprometida.
3. Se plantee o, por la menos, infiera cuáles son los objetivos, intereses y necesidades del interlocutor. Es importante partir de una hipótesis sobre las motivaciones y los intereses que está experimentando la otra parte cuando se comunica: qué pretende conseguir, por qué actúa con prepotencia, con candidez, con una amabilidad inesperada.
4. Analice el momento en el que se encuentra la organización. Qué circunstancias o hechos singulares caracterizan el momento histórico en el que se encuentra el centro: ¿hay ajustes de plantilla?, ¿se debe afrontar un cambio?, ¿hay desconcierto respecto a la misión de la escuela?, ¿hay sensación de anarquía, de ausencia de planificación?, ¿hay intranquilidad ante el cambio de dirección? El resultado del procesamiento de estas informaciones conduce a la elección de la estrategia de comunicación adecuada.

Entonces se puede afirmar que en el proceso de intercambio conductual y para elegir la mejor estrategia comunicativa, hay que tener presente: el marco general que viene a ser el momento o circunstancia por el que está pasando la organización o el centro educativo, conocer cuáles son los objetivos institucionales y el nivel de compromiso de los miembros de la organización,

tener en cuenta las normas sociales del grupo o sea cual es el comportamiento grupal frente a determinadas circunstancias y finalmente es importante conocer también las expectativas, los intereses y las necesidades personales.

2.2.4.2. Confianza

La confianza es la seguridad que una persona tiene de otra persona como tal se debe considerar como una cualidad de los seres humanos. Al ser algo que se surge en forma consciente y voluntaria, supone de parte de la persona que busca conseguirla, un cierto trabajo y esfuerzo para lograrlo. Siendo una emoción positiva, aun cuando cueste mucho obtenerla, se considera que vale la pena buscar alcanzarla. La confianza en un individuo hace que esa persona consiga sus objetivos de una manera más sencilla, siempre dependiendo de sus experiencias, de su personalidad y del ambiente que la rodea. Por otro lado, la confianza mutua en los compañeros facilita la interacción entre ellos.

Desde ese punto de vista, se debe considerar a la confianza como una dimensión esencial para el trabajo en equipo; con ello se logra crear una cultura en una organización que puede ser educativa, basada en la confianza, con lo cual se facilita en algunos casos descubrir o potenciar, en las personas, sus valores y comportamientos que constituyen pilares básicos de cualquier organizaciones que se considere exitosas y sostenibles; también se conforman equipos con fuerte cohesión interna lo que finalmente permitirá contar con docentes que se involucren permanentemente en la problemática y en la búsqueda de alternativas de solución y mejora.

Según lo señala Palaci, F. y Peiro, J. (1995), “El ámbito de las relaciones entre el trabajador y su organización es, sin duda, muy complejo; debido, entre otros motivos, a que el trabajo no sólo implica cuestiones económicas o legales, sino a que cumple funciones sociales muy diversas e importantes, involucrando

aspectos emocionales y afectivos de la persona, junto a los cognitivos y comportamentales”.

En los últimos años, se habla bastante de contrato psicológico lo que parece ser una forma adecuada de abordar esas relaciones complejas y diversas entre el empleado y el empleador, entre el superior y el subordinado, entre el director y el profesor, etc.

El contrato psicológico ha sido definido por Rousseau, D y Tijoriwala, (1998), como “una creencia individual en las obligaciones mutuas entre una persona y otra parte, como su empleador. Es decir que ambas partes actúan en base a una promesa que mutuamente se hicieron y a unas retribuciones que se comprometieron a respetar”. Dentro de este marco teórico, el constructo más relevante quizá sea la ruptura del contrato psicológico (Cassar, 2001) sobre la que se ha centrado gran parte de la investigación empírica reciente, posiblemente a causa de su poder explicativo sobre los resultados, especialmente los indeseables, tanto para la persona como para la organización a la que pertenece (Kickul, 2001 a; Koritko, 2002; Kickul y Lester, 2001).

Se entiende por ruptura de contrato psicológico la percepción de una de las partes de que la otra ha fallado en el cumplimiento adecuado de sus promesas y obligaciones para con ella (Rousseau, 1989; Robinson, 1996). No se trata simplemente de una esta percepción de ruptura ni tampoco de un simple incumplimiento de expectativas sobre las recompensas, va mucho más allá pues afecta las creencias de la persona respecto a la confianza en directivo o empleador y en la justicia percibida en la relación de empleo.

Muchos estudios han puesto de manifiesto las relaciones entre la ruptura de contrato psicológico y las actitudes y conductas de las personas (Kickul, 2001 a; Koritko, 2002; Kickul y Lester, 2001). La dirección y consistencia de tales

relaciones se ha corroborado incluso a través de una reciente revisión meta-analítica (Topa, 2004).

Sin embargo, en este patrón de relaciones todavía quedan algunos puntos oscuros como el papel que juega la confianza en la organización en tales relaciones entre la ruptura de contrato y los resultados personales de los trabajadores. De conformidad a lo expresado por Topa, G. Palaci, F.y Morales, J. (2004:33), estas cuestiones podrían resumirse en dos preguntas, ¿Es la confianza organizacional un mediador en la relación entre ruptura y compromiso con la organización o entre ruptura y conductas de ciudadanía? o al contrario ¿hay una influencia directa de la ruptura de contrato sobre estos resultados? Por otra parte, la mayoría de los estudios empíricos que abordan las relaciones entre ruptura de contrato y resultados se llevan a cabo con empleados de empresas privadas, muchos de ellos participantes de programas de educación superior o de postgrado.

Se presupone que en la legislación o normatividad existente están previstas todas las condiciones de desempeño laboral, que no debe haber malos entendidos o que no debería haber promesas incumplidas, sin embargo, la aplicación de tales principios generales a los casos particulares o el modo de afrontar y resolver las situaciones cotidianas en el trabajo, sí puede ser causa de percepciones diferentes por las partes de los trabajadores o miembros de cualquier organización implicada.

La confianza organizacional

Sin confianza las personas no podrían trabajar juntas, salvo en situaciones en que los procedimientos de control fuesen extremos (Lanschinger, Finegan y Shamian, 2001). Irónicamente, en un tiempo en que la confianza es más necesaria para el éxito de las organizaciones, los cambios en las relaciones laborales han socavado esta confianza.

Rousseau y sus colaboradores (Rousseau, Sitkin, Burt y Camerer, 1998) definen la confianza como un estado psicológico que comprende la aceptación de la vulnerabilidad propia basándose en las expectativas positivas acerca de las intenciones y conductas de los demás.

Las relaciones entre la ruptura percibida del contrato psicológico y la confianza se entienden en el marco más amplio de las relaciones de intercambio social (Blau, 1964).

Si el fundamento del intercambio social es la reciprocidad, es necesario confiar en el otro para ejercer la reciprocidad y a la vez demostrar que uno es digno de confianza. Así, cuando se percibe el incumplimiento de las promesas, este tiene efectos más allá de las conductas de los empleados, impactando negativamente sobre las creencias generales de estos respecto a cuán dignos de confianza son sus empleadores.

El estudio de Robinson (1996) comprobó empíricamente la mediación de la confianza en la organización en las relaciones entre la ruptura percibida del contrato y el rendimiento, la intención de abandono de la empresa y las conductas de ciudadanía organizacional. Ella encuentra que la confianza media totalmente la relación entre ruptura y rendimiento, así como entre ruptura y conductas de ciudadanía, pero su mediación sobre la relación con la intención de abandono es sólo parcial.

La confianza organizacional ha ganado protagonismo como factor explicativo en las relaciones laborales, lo que se pone de manifiesto también por la abundancia de estudios teóricos y empíricos que han abordado recientemente la cuestión (Martínez, 2003).

Las actitudes y conductas de los empleados

Los hallazgos empíricos que vinculan resultados actitudinales y conductuales negativos con la percepción de ruptura de contrato son consistentes, comenzando por los estudios pioneros de Robinson, Kraatz y Rousseau (1994) para extenderse hasta la actualidad (Koritko, 2002; Kickul y Lester, 2001). Entre las actitudes de los empleados, el compromiso organizacional es una de las que más interés despierta en la actualidad. Meyer y Allen inicialmente propusieron una distinción entre el compromiso afectivo y el de continuidad.

Entendían que el primero se refería a la unión emocional y a la identificación e implicación con la organización, mientras que el segundo indicaba los costos que se percibían asociados con el abandono de dicha organización. Más tarde, Allen y Meyer (1993) sugirieron que se puede distinguir una tercera dimensión, el compromiso normativo, que refleja la obligación percibida de permanecer en la organización.

Estas dimensiones del modelo de tres componentes se relacionan de modo diverso con algunas de las conductas más relevantes que estudian la psicología de las organizaciones, tales como la intención de abandono, el rendimiento o las conductas de ciudadanía organizacional. Más específicamente, como señala la revisión meta-analítica más reciente (Meyer, Herscovitch, y Topolnytsky, 2002), se espera que la relación más fuerte sea la del compromiso afectivo, seguida por la del normativo, siendo inciertas las predicciones sobre la dimensión de continuidad.

2.2.4.3. Participación

Se sabe que participar es intervenir en un acto acción o actividad, partiendo de esa definición, se desarrolla enfoques teóricos y aportes que algunos autores han venido analizando respecto a la participación, sobretodo de la escuela pública; destacando que la participación constituye una dimensión de la

variable clima pero a su vez, una consecuencia de la connotación del clima laboral que se vive en la institución educativa.

Según lo define Robbins (2004) “La participación en el trabajo es el grado en que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es importante para su propia valía” (p. 287). El mismo autor propone que los empleados con un nivel alto de participación en el trabajo se identifican y desarrollan con mayor preocupación el tipo de trabajo que llevan a cabo. Así mismo indica que se ha encontrado que los altos niveles de participación en el trabajo se relacionan con bajo ausentismo, tasas de renuncia más bajas y un mayor compromiso de los empleados con su trabajo (p 287).

La participación como una de las dimensiones fundamentales del clima laboral, es sin duda la base de cualquier sistema en general, en especial en sistemas u organizaciones educativas. Así lo expresa Bataller (2006):

“concebir la educación y los procesos educativos, sin tener en cuenta la participación de todos los agentes implicados en este proceso, es partir de un anacronismo obsoleto que impide avanzar en la mejora cualitativa de la educación” (p.27).

En ese sentido Martínez, J. (2011:23) aclara que “analizar los problemas de la participación del profesorado en el sistema educativo requiere profundizar en el análisis de las relaciones estructurales que enmarcan las posibilidades y los límites de la democracia, y comprender las diferentes prácticas culturales relacionadas con el ejercicio de la profesionalidad docente”.

Como proponen en sus conclusiones Molina, Montejo y Ferro (2004) en su estudio sobre clima institucional educativo, se hace necesario “elaborar un plan estratégico para el mejoramiento de la institución con la participación de todos

los estamentos” (p.11). Con ello se refuerza la importancia de la participación en la gestión de la escuela.

Por todo lo señalado, se puede afirmar que la Participación es un valor importante en cualquier centro educativo que se materializa de un modo efectivo y con consecuencias diversas que, adecuadamente canalizadas, pueden ser el punto de partida para alcanzar objetivos comunes de la organización

La Participación y el Clima laboral.

Se puede afirmar que la vida de las personas está conformada por una infinidad de interacciones con otras personas y con organizaciones, es decir tanto el “colaborador”, como se denomina en tiempos actuales, necesita de la participación para sentirse realizado y comprometido como la institución necesita de este para lograr los objetivos y metas trazadas.

El ser humano no vive solo sino que vive en relación constante con sus semejantes; por esta razón, si se busca un clima de armonía en las instituciones, se debe partir de la participación consiente de sus miembros.

Como propone Chiavenato (2007) “las soluciones serán negociadas y discutidas con datos concretos, objetivos y racionales, además de que no estarán basadas en opiniones personales. Esta política exige buenas relaciones con los empleados y un clima organizacional saludable” (p 369). El autor manifiesta con esto la necesidad de buscar esta participación en las soluciones negociadas de la institución, lo cual genera un clima de cordialidad en la institución. Así, lo deja en claro Sulbarán (2002) “el ambiente conceptual que genera o crea la gerencia, estará dirigido a estimular una actitud o estructura mental positiva que tenga, a la vez, un efecto saludable en el deseo del individuo de participar en el cambio y la innovación organizacional” (pag 200).

La Participación y el Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es el principio que ha direccionado los nuevos modelos de gestión participativa, esto permite para varios autores, estudiosos del desempeño organizacional, aprovechar al máximo todo el potencial que mueven las expectativas de los colaboradores en la institución.

No se trata solo de sumar de las habilidades de los miembros para mejorar el rendimiento colectivo, hay que complementar esto con otras acciones y decisiones. Sin embargo, estas habilidades fijan parámetros de lo que pueden hacer los miembros y con qué grado de eficacia se desempeñarán en un grupo, en tal sentido estos elementos van marcando el clima laboral en una institución.

Ahora bien, para desarrollarse efectivamente, un equipo requiere de tres tipos diferentes de habilidades. En primer lugar, necesita personas con capacidad y experiencia técnica. En segundo lugar, necesita personas con habilidades para identificar los problemas, generar alternativas, evaluar estas alternativas, y tomar las soluciones adecuadas. En tercer lugar, los equipos necesitan personas que tengan la capacidad de ser buenos oyentes, proporcionar retroalimentación, solucionar conflictos, entre otras habilidades interpersonales que inciden en el clima laboral.

Ahora bien, hay un aspecto importante que puede facilitar u obstruir la eficiencia en el logro de metas y es el Liderazgo. Actualmente se habla del liderazgo del equipo directivo y/o el liderazgo de sus miembros, en la medida que los miembros sepan trabajar en equipo se refuerzan los logros del centro educativo; pues en la medida en que haya mayor participación del equipo, será más fácil conseguir consenso para muchas decisiones.

2.2.4.4. Motivación

Se dice que la motivación es el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

Es decir que es el resultado de la interacción de un individuo con una situación determinada. Es conveniente aclarar que la motivación no es un rasgo personal, es algo más complejo; por ejemplo, su nivel varía tanto entre diversos individuos en una misma situación como dentro de los mismos individuos en momentos o situaciones diferentes.

Como sostiene Robbins (2004) “la motivación se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta. Esta definición tiene tres elementos clave: energía, dirección y perseverancia” (p.341). Él mismo autor señala que “Motivar y recompensar a los empleados es una de las actividades más importantes y desafiantes que los gerentes llevan a cabo. Para lograr que los empleados pongan su máximo empeño en el trabajo, los gerentes necesitan saber la forma y la razón de su motivación” (p.339).

Por otra parte como indica Chiavenato (2007), entre las personas hay diferentes motivaciones como los valores sociales y las capacidades para lograr objetivos, con el tiempo este van cambiando, sin embargo, el proceso que dinamiza la conducta es más o menos semejante en todas las personas (p.48).

Existen diversas teorías respecto a la motivación, siendo las más importantes la Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, la Teoría X y Teoría Y de McGregor, la Teoría de los dos factores de Herzberg, y la Teoría de las tres necesidades de McClelland. Estas primeras teorías son importantes porque representan los cimientos a partir de los cuales se desarrollaron teorías

contemporáneas sobre la motivación. Muchos gerentes y directivos todavía las utilizan.

Maslow por ejemplo, apoya su teoría de la motivación en las diferentes necesidades humanas: las necesidades fisiológicas, de seguridad, las sociales, la estima, y la auto realización. Herzberg basa su teoría en el ambiente externo. Para Herzberg, la motivación tiene como factores fundamentales los factores higiénicos. Se refiere a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo y los factores motivacionales que se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionados con éste los que producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales.

Quizás lo más complicado pero a su vez lo más valioso es determinar cuál es la fuerza más importante de motivación de cada individuo para alcanzar éxito u obtener logros en su trabajo, en su hogar y en la sociedad. Si las organizaciones logran determinar ello, contarán con un valioso instrumento para acoplar mejor a las personas con el puesto, para rediseñar funciones, labores o puestos y maximizar el potencial de motivación.

Una de las ventajas de la motivación es que predispone a los integrantes de la organización a realizar por ejemplo actividades de reflexión para discutir las acciones tomadas, trabajos realizados, análisis de resultados y otros de forma tal que se sientan más acompañados, reconocidos y respaldados en su trabajo docente

Por otro lado, y sobre todo en los centros educativos, la crítica malintencionada o sin fundamento solo genera frustración, insatisfacción lo que desmotiva la tarea docente en las escuelas públicas. Si se quiere tener docentes motivados es tiempo de empezar a reconocer y recompensar su labor. Como mencionan los autores anteriormente señalados será importante que los administradores

generen recursos y condiciones que permitan hacer del apoyo, el reconocimiento y la colaboración al trabajo docente, una práctica permanente e institucionalizada.

El reconocimiento

Anteriormente, se ha considerado algunos aportes teóricos que relacionan a la satisfacción laboral con la satisfacción de las necesidades de tipo superior: logro, reconocimiento y auto-realización de los individuos en su trabajo, asociando fuertemente el reconocimiento a la satisfacción. Sin embargo, es necesario enfocar esta dimensión y definirla como un elemento importante e independiente dentro de la configuración del clima laboral educativo.

De acuerdo con Chiavenato (2007); “Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben” (p. 6). Deja claro que es el reconocimiento el que hace que las personas se sientan satisfechas y motivadas en el trabajo, lo que constituye un factor de fortalecimiento del clima laboral.

Ahora bien, existe en todas las personas la necesidad de sentirse reconocida y de ser aprobada en su labor, en paralelo con un reconocimiento social, elevación del prestigio, reputación y orgullo personal lo que elevará sensiblemente su autoestima, la confianza en sí mismo y en su trabajo y generará en él un deseo de brindar su esfuerzo con más intensidad y eficacia. Si no existe un adecuado y justo reconocimiento, indudablemente va a afectar en forma negativa sobre la percepción de todos los colaboradores o integrantes de la organización respecto a su entorno laboral en mayor medida que en los directivos de la misma.

En conclusión, se refuerzan la idea de brindar una mirada más completa en el desempeño, tanto de docentes como directivos y estudiantes, dentro de una

institución educativa en donde las personas se conciben como un sistema individual complejo, compuesto de conocimientos, percepciones, valores, motivaciones y reconocimiento, tanto propio como de los miembros que le rodean en el entorno de la escuela.

2.2.5 GESTIÓN ACADÉMICA

Definición de gestión

Mora (1999) indica que la gestión “es un conjunto de acciones que se realizan para desarrollar un proceso con la finalidad de cumplir los fines y objetivos planteados dentro de una organización, donde están involucrados las personas, los procesos, recursos y resultados”(25).

Serna (2002) manifiesta lo siguiente: “Como es de saber, los procesos de gestión se dan en tres áreas básicas, como son el área institucional, pedagógica y administrativa” (p. 15).

Alvarado (2006) define a la gestión: “Cómo un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de actividades institucionales” (17). Se puede decir que la gestión es la forma de aplicar las técnicas y ejercer la autoridad, con la finalidad de cumplir con los objetivos de la institución educativa. Además gestionar es conducir a un grupo humano hacia el logro de objetivos institucionales. Ante los constantes cambios, que nos trae la globalización, la gestión tiene que alcanzar y proponer nuevos modelos de gestión, que aplicado a las instituciones tienen como finalidad su transformación e innovación, a través de la construcción de proyectos institucionales, logrando de esta manera la participación integral de los agentes educativos.

Choque (2005) define a la gestión educativa “Como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a los niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas

plenas, responsables y eficaces; como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo” (110). Para generar nuevas bases para el cambio en la Institución Educativa, es necesario que participen la comunidad organizada, los gobiernos locales, la comunidad educativa, entidades del Estado. En la actualidad las personas que van a conducir o ser responsables de la gestión educativa, tienen que comprometerse para convertir el cambio en una aspiración común. Para

Gallegos (2004), la “gestión educativa es la articulación de todas aquellas acciones que hacen posible que se logre la finalidad de la institución educativa, en función de educar” (115). Aplicando la gestión educativa al campo de las instituciones escolares, harán que se dinamicen, se desarrollen, mejoren su organización; empleando una lógica racional, cuyos mecanismos estén orientados a optimizar la gestión. La gestión educativa es un proceso continuo que no se presta a cambios violentos como etapas que van desapareciendo para dar paso a otras, teniendo en cuenta que tenemos que ir cambiando la administración tradicional hacia un nuevo tipo de gestión, para lograr que la escuela se convierta en una organización que propicie el cambio. Tomando 20 nuevos modelos que han tenido éxito, que han dado buenos resultados en la gestión privada y que nos proponemos adoptar hacia la gestión pública. Es la habilidad de articular a todos los actores institucionales para realizar procesos de transformación que tiene como finalidad mejorar, fortalecer y desarrollar capacidades para lograr objetivos.

2.2.6 PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN

Money (2004:12) considera los siguientes principios básicos de una gestión:

1. Principio de coordinación: la organización debe aspirar a ser un proceso integrador por medio del cual se armonicen adecuadamente los esfuerzos o interacciones de las personas, grupos y entidades. Uno de los medios más eficaces para lograr la coordinación es mantener informado a los miembros de grupo sobre los fines de la organización, promoviendo el intercambio de ideas mediante una adecuada comunicación.

2. Principio de autoridad: consiste en la facultad de plantear y lograr que otros actúen oportuna y adecuadamente sus funciones para lograr los objetivos predeterminados.
3. Principio de jerarquía: este principio implica que la estructura orgánica de una organización, establece el grado de autoridad de los diversos niveles educativos. La marcha orgánica y funcional de la institución se representa mediante el organigrama estructural y funcional.
4. Principio de funcionamiento: De acuerdo a este principio los trabajadores se agrupan dentro de la organización, de acuerdo a sus habilidades, destrezas, aptitudes y especialización.
5. Principio de delegación: este principio plantea que se debe conferir autoridad por delegación aun subordinado a fin de que realice o cumpla determinadas tareas o funciones con plena responsabilidad.

2.2.7 MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Alvarado (2002) indica que “La sociedad peruana viene soportando igual que los otros países latinoamericanos, un conjunto de problemas estructurales” (60). El Perú, junto al sistema educativo, tiene que afrontar hoy en día problemas, producto de los cambios sociales del mundo actual. Los tenemos en la globalización y el neoliberalismo de la economía que han convertido a los pobladores más en consumidores que en productores, el avance de la tecnología informática.

A partir del análisis, del entorno social y su relación con la educación, se podrá visualizar el rol que le compete a la educación y por lo tanto a su gestión, para adecuarse y hacer frente a estas situaciones cambiantes; si no estamos preparados, ni organizados para lo que se viene poco o nada podemos esperar en el futuro de esta juventud, en términos de competitividad de solución de sus propios problemas y menos para contribuir a resolver los agudos problemas del país.

Señala Alvarado (2002) que “para dinamizar las acciones referentes a los servicios estudiantiles es necesario que la administración educativa, en sus diferentes escalones

debe ejercer una serie de acciones” (p. 87). A nivel nacional, el Ministerio de Educación y los gobiernos regionales, alcanza la normatividad, la orientación técnica, asignación de recursos, capacitación técnica y pedagógica; para que puedan desarrollar todas las actividades con la severidad y eficacia. En el nivel intermedio UGEL (Unidad de Gestión Educativa Local) le corresponde promover programas, coordina y evalúa hacia las instituciones educativas con un eficiente servicio a la educación.

A nivel de las instituciones educativas es en donde se va a materializar el servicio educativo, por lo tanto corresponden al director y a todo el personal docente y no docente establecer los lineamientos para que el servicio educativo sea de la mejor calidad.

2.2.8 ENFOQUES DE LA GESTIÓN ACADÉMICA

1. **Enfoque burocrático:** Gallegos (2004) define el enfoque burocrático “Llamado también tradicional, enfatiza la dimensión institucional del sistema educativo y sus instituciones, guiándose primordialmente por las expectativas, normas y reglamentos burocráticos” (p. 27). La gestión educativa teniendo la base legal, se basa en un conjunto de leyes, decretos, reglamentos, etc., que van a tener aplicación general o común; índole presupuestario, licitaciones, construcciones, remuneraciones, etc.

Entre las especificaciones se encuentra la ley orgánica, que prescribe la estructura organizativa del Ministerio de Educación, la Ley General de Educación, la Ley del Profesorado. En la parte económica, la asignación presupuestaria está determinada por el Ministerio de Economía y Finanzas, DREC, UGEL. En la política la gestión educativa como integrante de la administración pública, es una función social organizada que se concreta sobre la comunidad educativa a través de la política del Estado. En lo estructural, Alvarado (2006) lo define “a través de niveles: Nacional: Ministerio de Educación y de una organización pública descentralizadas (INC, IPD, Inabec, Concytec, etc.)” Regional o Departamental: Ejercida actualmente por las direcciones regionales y subregionales. Local o Municipal: ejercida por la UGEL y municipios. (39).

2. **Enfoque sistemático:** Alvarado (2006) dice: “Sintetiza como el conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes que interactúan para alcanzar determinados propósitos, constituyendo un ente total concreto o abstracto” (p. 44). Por ejemplo, un colegio o una universidad tiene como elementos a los profesores, alumnos, personal no docente, recursos físicos, financieros, curriculares, etc., los que en armoniosa interacción permiten lograr los objetivos para lo cual existen.

El enfoque sistemático como categoría analítica permite la representación mental de un sistema mediante el uso de modelos para efecto de análisis del todo o de las partes en interacción con el análisis de sistemas identificando problemas y posibles soluciones, a fin de lograr el mantenimiento, la autorregulación del desarrollo del propio sistema, o concibiendo nuevos modelos de sistemas. Se pueden encontrar macro y microsistemas. A una institución educativa como sistema, el Ministerio de Educación, el sistema social, el sistema educativo, el Estado, el universo, etc. Podemos encontrar que en todo sistema hay objetivos o propósitos que van a seguir la marcha, y esto va a depender como se cumplan las funciones, determinado por la temporalidad. Se puede precisar que un sistema está integrado, cuando todas sus partes o componentes mantienen una relación de coordinación, y comunicación abierta teniendo como resultado una cohesión estructural.

También se debe tener en cuenta que un sistema debe de adaptarse a los cambios que se suscitan en la sociedad, a los cambios del entorno, manteniendo nociones equilibradas y múltiples con el entorno.

3. **Enfoque gerencial:** Alvarado (2006) dice “Toda institución sobre todo las educativas, para lograr su desarrollo armónico y trascendente requieren la planificación de sus actividades” (p. 63). Para dar cumplimiento al desarrollo de la planificación, que es producto de los múltiples problemas que aquejan a una institución educativa, para lograr su pleno desarrollo, es necesario un verdadero

planteamiento, una organización educativa, una dirección gerencial y un control educativo.

2.2.9. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN ACADÉMICA

Según la Ley 28044, en el artículo 64, nos indica que los objetivos de la gestión académica son:

- Desarrollar la institución educativa como comunidad de aprendizaje, encargada de lograr una excelente calidad educativa.
- Fortalecer la capacidad de decisión de las instituciones educativas para que actúen con autonomía pedagógica y administrativa.
- Lograr el manejo eficaz, eficiente e innovador de las instituciones educativas, que conduzcan a la excelencia educativa.
- Colocar en la articulación intersectorial, que asegure que los procesos de gestión se den en el marco de una política de desarrollo integral del país.
- Incentivar el auto-evaluación y evaluación permanentes que garanticen el logro de las metas y objetivos establecidos por la institución educativa.

2.2.10. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Los principios de la gestión educativa, son aquellos que van a orientar el proceso educativo.

Obregón (2002: 101) define los siguientes principios:

- Gestión centrada en los estudiantes: La razón principal de toda institución educativa son los alumnos; por lo tanto, todo lo que se planifique, se realice, los objetivos que se propongan alcanzar, la organización que se adopte a través de reglamentos, normas y sistemas de control; deberán estar dirigidos a la formación integral del alumno.
- Jerarquía y autoridad claramente definidas: Este orden nos permitirá fortalecer mejor la organización institucional, en donde la dirección se convierte en impulsadora del nuevo liderazgo.

- Determinación de quién y cómo se toman las decisiones: Se determinará la responsabilidad que tendrá que asumir cada persona, estamento, comisión y equipo en la toma de decisiones y en su resultado.
- Claridad en definición de canales de participación: La participación de cada integrante de la Institución Educativa, deberá guardar coherencia con los objetivos institucionales.

2.2.11. FUNCIONES DE LA GESTIÓN ACADÉMICA

1. **La planificación:** En esta fase, el Director con su equipo, decide qué y cómo hacerlo, para convertir a la escuela en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al proyecto educativo que orienta los procesos de enseñanza en el aula, a partir de un diagnóstico de su realidad, la fijación de objetivos a lograr, los cursos de acción a seguir y los recursos a asigna. Además, servirá de insumo fundamental a las otras etapas del proceso de dirección.
- 2 **La organización:** Que implica el diseño de la estructura formal para el desarrollo de la gestión de la escuela, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, alumnos y otros agentes; y el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos, que involucren la división del trabajo y de funciones, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre sus actores y con su entorno.
- 3 **La dirección:** Se asocia con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del directivo, que integre las potencialidades de los diferentes sujetos, a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo para mejorar la docencia y la administración de los recursos de la escuela.
- 4 **El control y seguimiento de la gestión:** Para asegurar la ejecución de la programación de acuerdo al esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó, para lograr los objetivos y metas asignados a los diferentes actores o unidades del centro escolar; e introducir ajustes a la programación y a la asignación de recursos.

2.2.12. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

Para Alvarado (2006), “Los recursos académicos pueden clasificarse en dos categorías “los que participan directa y efectivamente en el quehacer educativo, denominados académicos y los que apoyan colateralmente al servicio educativo, de apoyo académico” (171).

En los grupos denominados académicos (técnico – pedagógicos) que son los que van a orientar el desarrollo educativo del estudiante y de la educación en general hoy se define como gestión pedagógica. Ejemplo: Currículo, supervisión, investigación, evaluación pedagógica e institucional, OBE, proyección social, etc.

En los grupos denominados de apoyo académico, se encuentran el registro de matrícula, el desarrollo de clase, el registro auxiliar, el calendario escolar, la organización del horario, las carpetas pedagógicas, las ficha personales de datos, inventarios, registros presupuestales.

Dependiendo del administrativo las funciones, en relación con las actividades o aspectos de cada categoría está a nivel nacional el Ministerio de Educación, a quien le corresponde diseñar normas y fijar políticas; en tanto que a nivel de Institución Educativa le corresponde aplicar lo normado en niveles superiores. Se debe tener en cuenta que a nivel de institución educativa el director en base a su formación de gestión y su experiencia profesional le corresponde cumplir la misión de fijar políticas de acción, la coordinación de esfuerzos del personal, la asignación de recursos y el control de su ejecución, en beneficio del desarrollo educativo institucional. En una institución educativa, se considera recursos (personal, presupuesto, equipos, proceso).

En la gestión de recursos humanos, se habla del personal que labora dentro de la Institución Educativa. Como indica Alvarado (2006), “Constituye en la actividad más delicada difícil y de mucha transcendencia, porque trata con el recurso más valioso y estratégico para el logro de los objetivos de la organización, las personas”

(176). Entendiéndose como personas a los directivos, profesores, auxiliares, personal de limpieza, guardianía, integrantes de APAFA; son los directivos, quienes a través de la administración de personal, tiene que dirigir sus objetivos e intereses y necesidades a un norte común que es la institución educativa.

La gestión de los recursos humanos se rige por algunos principios básicos que todo administrador debe tener siempre en su Institución Educativa:

- a) Motivar para así atraer y seleccionar a los profesores más idóneos y más aptos para el desempeño del puesto.
- b) Desarrollar sus potencialidades de los profesores a fin de evitar estancamiento u obsolescencias.
- c) Retener a los profesores más capaces mediante diversos incentivos: estabilidad, sueldos, ascensos, trato, ética, en general atender sus expectativas.
- d) Separar a los profesores ineficientes indisciplinados, negligentes y sobre todo a los deshonestos.

2.2.13 DIMENSIONES DE GESTIÓN EDUCATIVA

Según el manual de gestión para directores de instituciones educativas (2011) las dimensiones de la gestión educativa son:

- Gestión institucional: Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento interno de la institución. Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada institución educativa.

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. Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución.

- **Gestión pedagógica:** Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje. La 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. La gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales.

La gestión pedagógica puede entenderse como un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas.

La gestión educativa sólo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional; y, más aún, sólo en la medida en que éste preceda, presida y acompañe esa acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas. Esta dimensión hace referencia a cómo está organizada la I.E., es decir cómo están articulados formalmente sus elementos. Constituye, por así decirlo, el andamiaje o ,esqueleto' de la organización.

- **Gestión administrativa:** En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje.

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. Para una mejor comprensión del término gestión administrativa se hace necesario definir gestión y administración de manera particular

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **Ambiente laboral:** Es uno de los campos de batalla más complejos en los que una persona debe batirse a lo largo de su vida. Además, es posiblemente el único en el que uno no elige al resto de la gente que le rodea.
- **Capacidad.** Habilidad general (potencial o real) que utiliza un aprendiz para aprender, cuyo componente fundamental es cognitivo (razonamiento lógico, clasificación, deducción-inducción, etc.).
- **Clima institucional:** Es el conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los empleados y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento.
- **Competencia.** Capacidad para actuar con eficiencia (aprender con profundidad y con dominio) eficacia, (aplicar creativamente lo aprendido a la vida práctica, resolviendo problemas que se presentan) y satisfacción (sensación de bienestar psicológico) en relación a sí mismo, al medio natural y social.
- **Gestión educativa:** Es el conjunto de proceso de toma de decisiones y ejecución de acciones que permitan llevar a cabo, las practicas pedagógicas su ejecución y evaluación
- **Institución Educativa:** Es una organización dedicada a la gestión del conocimiento humano. Pueden ser públicas o privadas.

2.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
CLIMA INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Autoritario • Autoritario Paternalista • Participativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud preponderante • Restricción de participación • Se utilizan recompensas o castigos para motivar al personal. • Participación activa
GESTIÓN ACADÉMICA	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación del Proyecto Institucional • Organización para el desarrollo de la gestión de la Institución. • Control e innovación de la gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Implementación • Evaluación Curricular • Organización institucional • Organización Curricular • Dirección Curricular • Ejecución Curricular

2.5 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

2.5.1 HIPÓTESIS GENERAL

- El Clima Institucional se relaciona significativamente con la Gestión Académica de los estudiantes de nivel secundaria de la I.E.P Rubén Darío-Santa María, 2017.

2.5.2 HIPÓTESIS ESPECIFICAS

- El Clima Autoritario se relaciona significativamente con la Gestión Académica de los estudiantes de nivel secundaria de la I.E.P Rubén Darío-Santa María, 2017.
- El Clima Autoritario Paternalista se relaciona significativamente con la Gestión Académica de los estudiantes de nivel secundaria de la I.E.P Rubén Darío- Santa María, 2017.
- El Clima Participativo se relaciona significativamente con la Gestión Académica de los estudiantes de nivel secundaria de la I.E.P Rubén Darío-Santa María, 2017.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El trabajo de investigación es de tipo descriptiva–correlacional; descriptiva, porque está orientado al conocimiento de la realidad tal como se presenta en una situación espacio-temporal dada; y correlacional; porque tienen el propósito de evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular. Tales correlaciones se expresan en hipótesis sometidas a prueba.

El diseño es no experimental, transeccional, y correlacional-causal. Es no experimental, porque se observarán situaciones que existen, tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. También es transeccional ó transversal porque se recolectarán datos de las variables en un momento dado y no se estudiarán ellas los cambios que puedan sufrir en el tiempo. Finalmente es correlacional – causal, porque se describirán posibles relaciones entre dos

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.

3.2.1 POBLACIÓN.

La población está conformado por 25 docentes de la I.E.P Rubén Darío- 2017

3.2.2 MUESTRA

La muestra es 25 docentes de la I.E.P Rubén Darío- 2017, que representan.

Niveles	Cantidades	%
Población Docentes de la I.E.P Rubén Darío- 2017	25	100
Muestra.- Docentes de la I.E.P Rubén Darío- 2017	25	100

3.3. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

- Fichaje.
- Encuesta
- Entrevista
- Cuadros estadísticos
- Guías de observación

3.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Teniendo en cuenta los tipos de procedimientos se utilizarán las siguientes técnicas.

- Coordinación con los docentes de la Institución
- Aplicación de los cuestionarios (Escala de Actitudes)
- Aplicación de una encuesta.
- Aplicación de una guía de observación.
- Fichaje, durante el estudio, análisis bibliográfico y documental.

3.5 TRATAMIENTO ESTADÍSTICO

Procesamiento de Datos.

- Se emplearán el SPSS versión 19 para obtener los valores de la escala de actitudes y co-relacionales por separado.
- A partir de las co-relacionales se procederá al análisis cualitativo.

Prueba de hipótesis

- Prueba de homogeneidad de poblaciones normales.
- Prueba de correlacionales

CAPITULO IV

RESULTADOS

TABLA 1

1. ¿La directora suele estar bien informada e informa a la comunidad educativa?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Nunca	0	0
b. Casi nunca	0	0
c. A veces	12	48
d. Casi siempre	13	52
e. Siempre	0	0
TOTAL	25	100

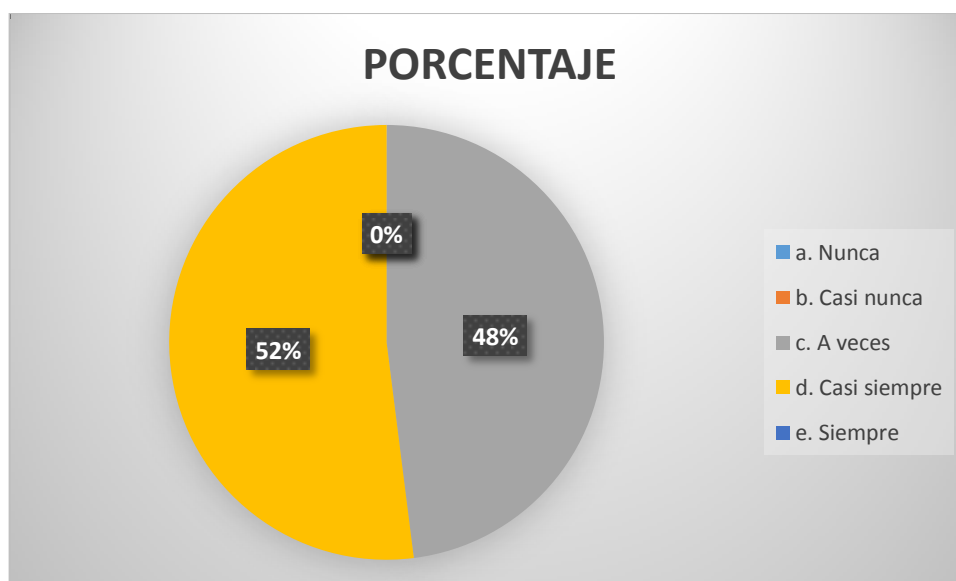


GRAFICO 1

INTERPRETACIÓN

En el presente gráfico podemos apreciar que la mayoría de los encuestados en un 52% (13 encuestado) afirman que casi siempre la directora suele estar bien informada e informa a la comunidad educativa mientras un 48% (12 encuestados) manifiesta que solo a veces la directora realiza esta actividad en cuanto a gestión

TABLA 2

2. ¿Recibes apoyo de la directora para el desarrollo de la programación anual?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Nunca	0	0
b. Casi nunca	0	0
c. A veces	10	40
d. Casi siempre	0	0
e. Siempre	15	60
TOTAL	25	100

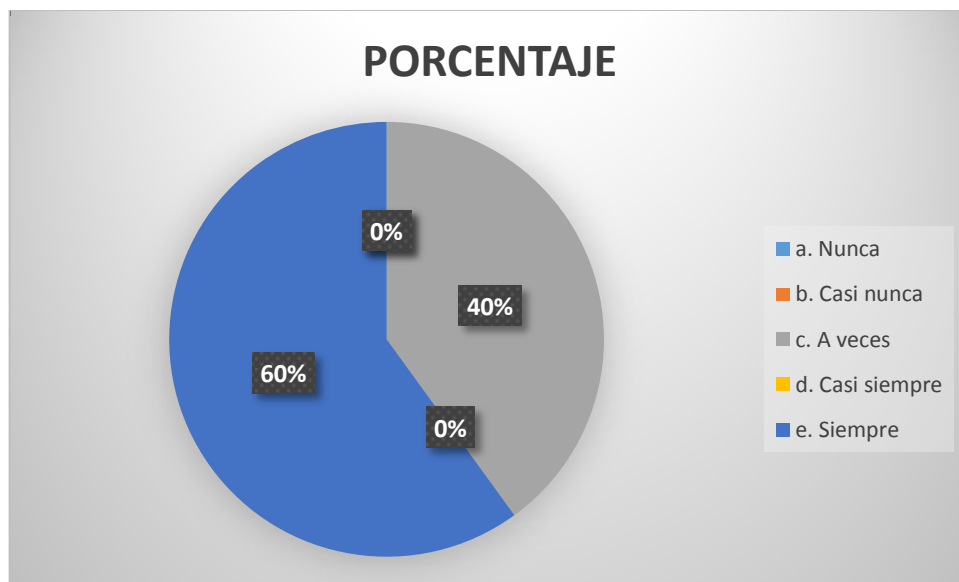


GRAFICO 2

INTERPRETACIÓN

En el presente grafico podemos apreciar que la mayoría de los encuestados en un 60%(15 encuestado) afirman que siempre reciben apoyo de la directora para el desarrollo de su programación anual mientras un 40%(10 encuestados) manifiesta que solo a veces la directora realiza esta actividad en cuanto a gestión

TABLA 3

3. ¿La directora me anima a desarrollar mi trabajo?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Nunca	0	0
b. Casi nunca	4	16
c. A veces	10	40
d. Casi siempre	0	0
e. Siempre	11	44
TOTAL	25	100

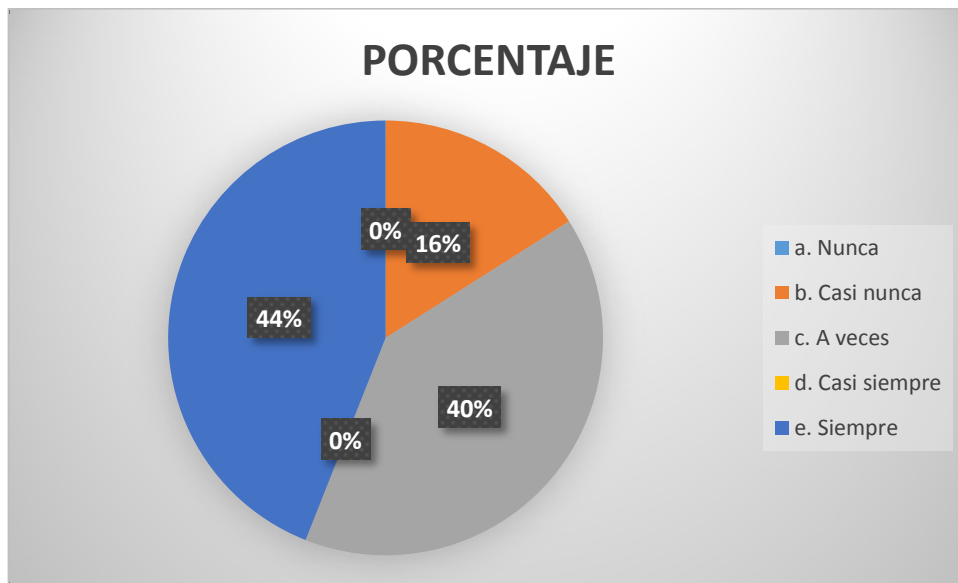


GRAFICO 3

INTERPRETACIÓN

En el presente grafico podemos apreciar que la mayoría de los encuestados en un 44%(11 encuestado) afirman que siempre la directora los anima a desarrollar su trabajo mientras un 16%(4 encuestados) manifiesta que casi nunca la directora realiza esta actividad en cuanto a gestión.

TABLA 4

4. ¿En el desarrollo de tus labores en la institución existe un nivel de satisfacción laboral y profesional?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Nunca	0	0
b. Casi nunca	0	0
c. A veces	9	36
d. Casi siempre	16	64
e. Siempre	0	0
TOTAL	25	100

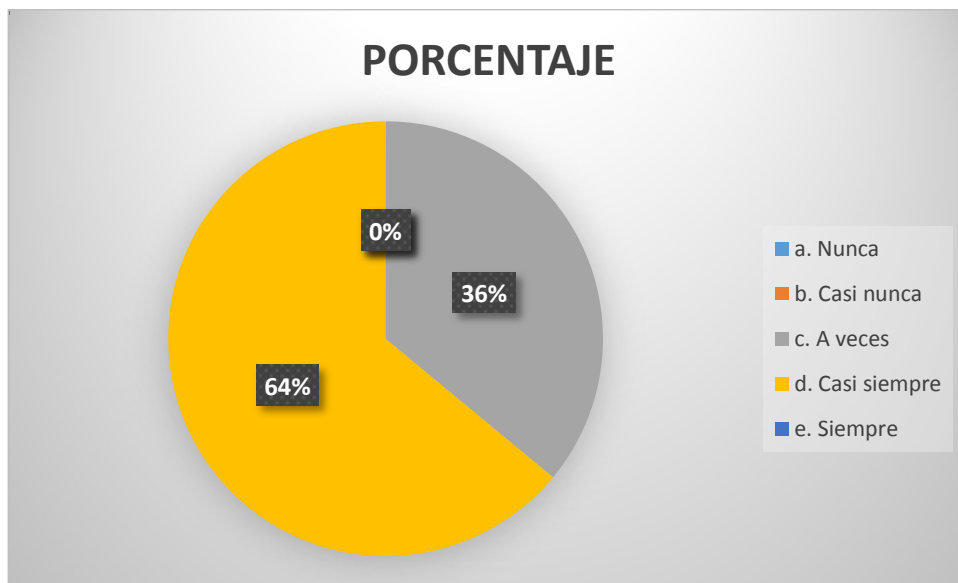


GRAFICO 4

INTERPRETACIÓN

En el presente gráfico podemos apreciar que la mayoría de los encuestados en un 64%(16 encuestado) afirman que casi siempre en el desarrollo de sus labores en la institución existe un nivel de satisfacción laboral y profesional mientras un 36%(9 encuestados) manifiesta que solo a veces sucede esto.

TABLA 5

5. ¿Los servicios básicos de aseos son suficientes para el personal de la Institución?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Nunca	0	0
b. Casi nunca	0	0
c. A veces	0	0
d. Casi siempre	0	0
e. Siempre	25	100
TOTAL	25	100

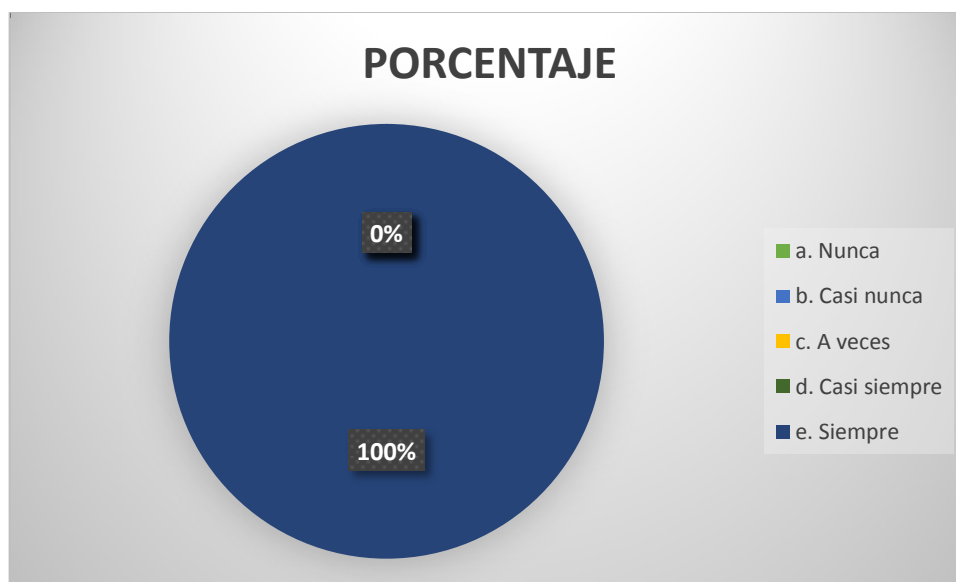


GRAFICO 5

INTERPRETACIÓN

En el presente grafico podemos apreciar que el total de los encuestados 100%(100 encuestado) afirman que los servicios básicos de aseos si son suficientes para todo el personal de la Institución

TABLA 5

6. ¿Participas activamente en las reuniones pedagógicas programadas?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Nunca	0	0
b. Casi nunca	5	20
c. A veces	12	48
d. Casi siempre	8	32
e. Siempre	0	0
TOTAL	25	100

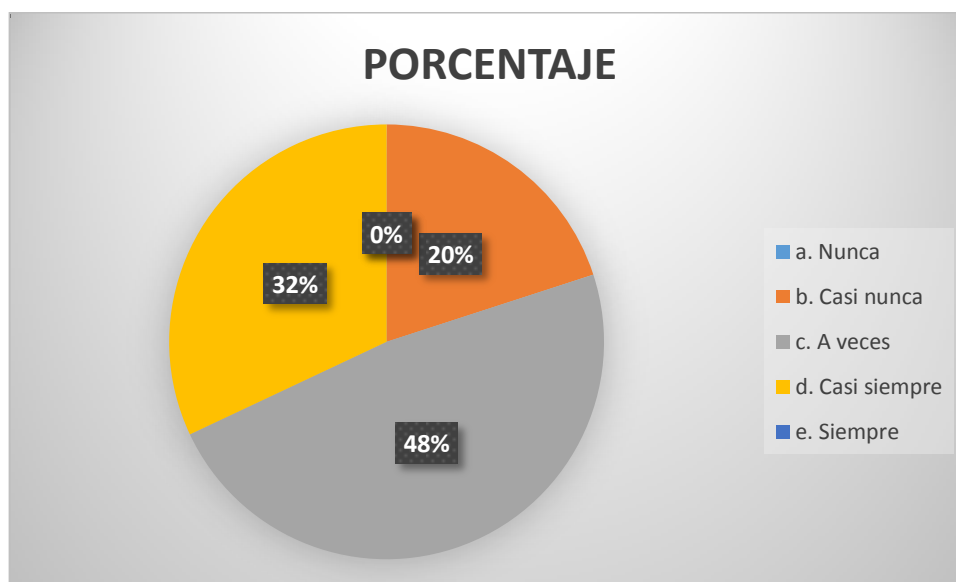


GRAFICO 6

INTERPRETACIÓN

En el presente gráfico podemos apreciar que la mayoría de los encuestados en un 48% (12 encuestado) afirman que solo a veces participan activamente en las reuniones pedagógicas programadas mientras un 20% (5 encuestados) manifiesta que casi nunca participan de ellas.

TABLA 7

7. ¿Los documentos de gestión institucional están adecuados a la realidad de la Institución?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Nunca	0	0
b. Casi nunca	0	0
c. A veces	10	40
d. Casi siempre	9	36
e. Siempre	6	24
TOTAL	25	100

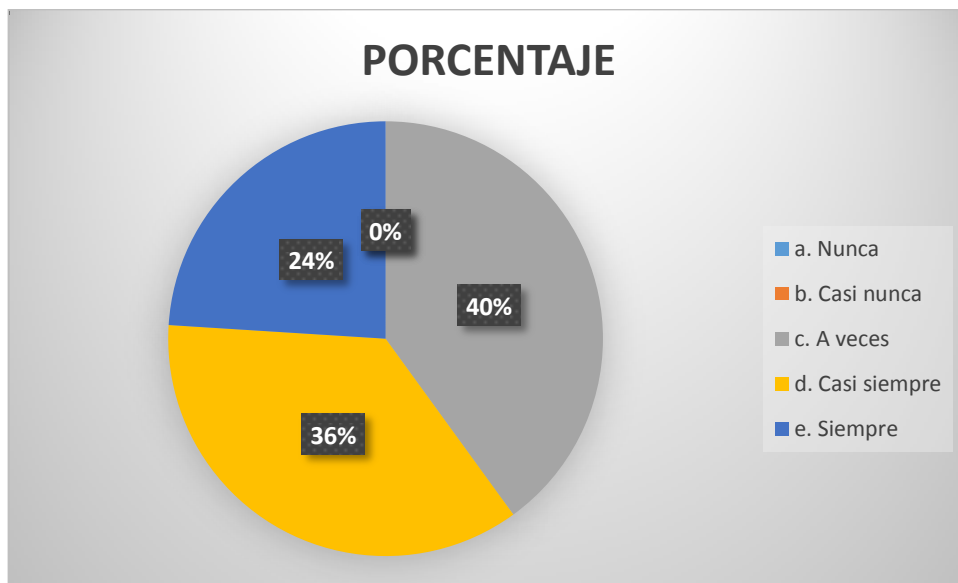


GRAFICO 7

INTERPRETACIÓN

En el presente grafico podemos apreciar que la mayoría de los encuestados en un 40%(10 encuestado) afirman que solo a veces los documentos de gestión institucional están adecuados a la realidad de la Institución mientras un 24%(6 encuestados) manifiesta que siempre los documentos si se ajustan a la realidad.

TABLA 8

8. ¿El personal está organizado en la institución educativa?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Nunca	0	0
b. Casi nunca	8	32
c. A veces	10	40
d. Casi siempre	7	28
e. Siempre	0	0
TOTAL	25	100

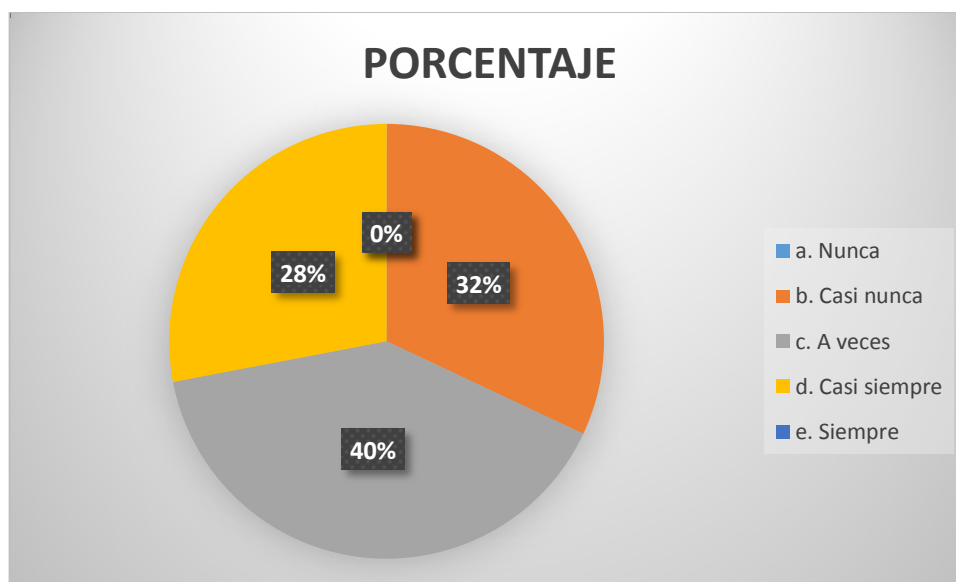


GRAFICO 8

INTERPRETACION

En el presente grafico podemos apreciar que la mayoría de los encuestados en un 40%(10 encuestado) afirman que solo a veces el personal está organizado en la institución educativa mientras un 32%(8 encuestados) manifiesta que casi nunca se encuentran organizado.

TABLA 9

9. ¿La dirección ayuda a propiciar un ambiente agradable?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Nunca	0	0
b. Casi nunca	0	0
c. A veces	7	28
d. Casi siempre	18	72
e. Siempre	0	0
TOTAL	25	100

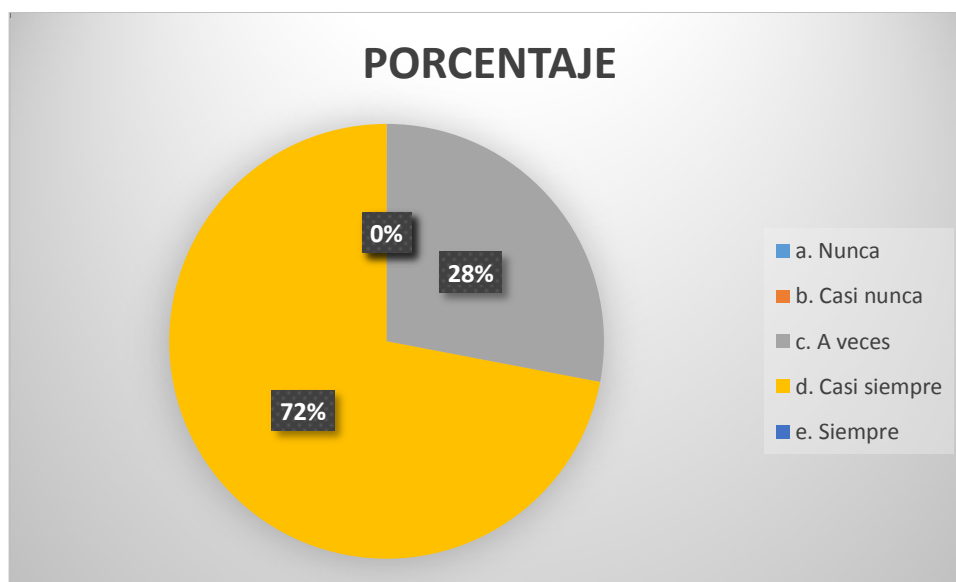


GRAFICO 9

INTERPRETACIÓN

En el presente grafico podemos apreciar que la mayoría de los encuestados en un 72%(18 encuestado) afirman que casi siempre la dirección ayuda a propiciar un ambiente agradable mientras un 28%(7 encuestados) manifiesta que solo a veces sucede esto,

TABLA 10

10. ¿La directora promueve la gestión eficientemente?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Nunca	0	0
b. Casi nunca	0	0
c. A veces	10	40
d. Casi siempre	15	60
e. Siempre	0	0
TOTAL	25	100

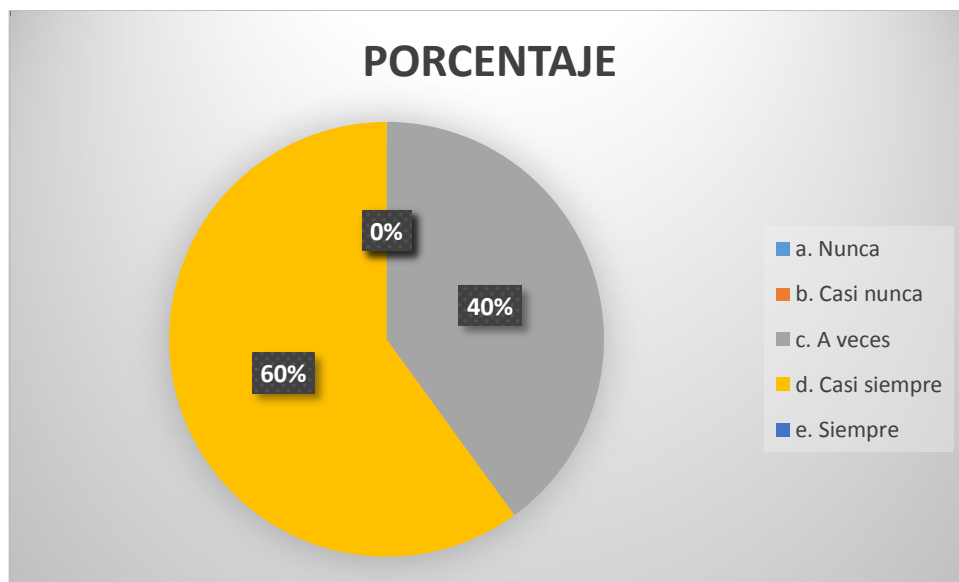


GRAFICO 10

INTERPRETACIÓN

En el presente grafico podemos apreciar que la mayoría de los encuestados en un 60%(15 encuestado) afirman que casi siempre la directora promueve la gestión eficientemente mientras un 40%(10 encuestados) manifiesta que solo a veces sucede esto.

4.2. PRUEBA DE LA HIPOTESIS GENERAL

a. Hipótesis general nula

El Clima Institucional no se relaciona significativamente con la Gestión Académica de los estudiantes de nivel secundaria de la I.E.P Rubén Darío- Santa María, 2017

b. Hipótesis general alternativa

El Clima Institucional se relaciona significativamente con la Gestión Académica de los estudiantes de nivel secundaria de la I.E.P Rubén Darío- Santa María, 2017

c. Regla para contrastar la hipótesis

Si el valor $p > 0,05$, se acepta H_0 . Si el valor $p < 0,05$ se rechaza H_0 .

d. Estadístico para contrastar la hipótesis.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	30,000 ^a	2	,000
Razón de verosimilitud	40,381	2	,000
Asociación lineal por lineal	26,315	1	,000
N de casos válidos	25		

Medidas simétricas

	Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Intervalo por intervalo R de Pearson	,953	,022	16,565	,000 ^c
Ordinal por ordinal Correlación de Spearman	,976	,016	23,664	,000 ^c
N de casos válidos	25			

- Según la prueba de Chi.- cuadrado de Pearson, el Clima Institucional se relaciona

significativamente con la Gestión Académica de los estudiantes de nivel secundaria de

la I.E.P Rubén Darío- Santa María, 2017, alcanzando un valor de 30.000, y una significancia de $p=0.000 < 0.05$ siendo altamente significativo.

- La correlación de Spearman de 0.976, con una significancia $p=0.000 < 0.05$ representa una aceptable asociación de las variables, siendo estadísticamente significativo.
- Por lo tanto podemos afirmar que existe suficiente prueba estadística para afirmar que el Clima Institucional se relaciona con la Gestión Académica de los estudiantes.

4.3. PRUEBA DE LAS HIPOTESIS ESPECÍFICAS

PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

a. Hipótesis específica nula.

El Clima Autoritario no se relaciona significativamente con la Gestión Académica de los estudiantes de nivel secundaria de la I.E.P Rubén Darío- Santa María, 2017

b. Hipótesis específica alternativa.

El Clima Autoritario se relaciona significativamente con la Gestión Académica de los estudiantes de nivel secundaria de la I.E.P Rubén Darío- Santa María, 2017

c. Regla para contrastar la hipótesis

Si el valor $p > 0,05$ se acepta H_0 . Si el valor $p < 0,05$ se rechaza H_0 .

d. Estadístico para contrastar la hipótesis.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	23,333 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	27,726	4	,000
Asociación lineal por lineal	5,828	1	,016
N de casos válidos	25		

Medidas simétricas

		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,448	,133	2,654	,013 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,433	,164	2,544	,000 ^c
N de casos válidos		25			

- Según la prueba de Chi.- cuadrado de Pearson, el Clima Autoritario se relaciona significativamente con la Gestión Académica de los estudiantes de nivel secundaria de la I.E.P Rubén Darío- Santa María, 2017, alcanzando un valor de 23.333, y una significancia de $p=000<0.05$ siendo altamente significativo.
- La correlación de Spearman de 0.433, con una significancia $p=0.003<0.05$ representa una aceptable asociación de las variables, siendo estadísticamente significativo.
- Por lo tanto podemos afirmar que existe suficiente prueba estadística para afirmar que el Clima Autoritario se relaciona con la Gestión Académica de los estudiantes.

SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

a. Hipótesis específica nula

El Clima Autoritario Paternalista no se relaciona significativamente con la Gestión Académica de los estudiantes de nivel secundaria de la I.E.P Rubén Darío- Santa María, 2017

b. Hipótesis específica alternativa

El Clima Autoritario Paternalista se relaciona significativamente con la Gestión Académica de los estudiantes de nivel secundaria de la I.E.P Rubén Darío- Santa María, 2017

c. Regla para contrastar la hipótesis

Si el valor $p > 0,05$, se acepta H_0 . Si el valor $p < 0,05$ se rechaza H_0 .

d. Estadístico para contrastar la hipótesis.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19,500 ^a	4	,001
Razón de verosimilitud	23,101	4	,000
Asociación lineal por lineal	6,900	1	,009
N de casos válidos	36		

Medidas simétricas

	Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación n aproximada
Intervalo por intervalo R de Pearson	,488	,121	2,957	,002 ^c
Ordinal por ordinal Correlación de Spearman	,504	,139	3,086	,003 ^c
N de casos válidos	30			

- Según la prueba de Chi.- cuadrado de Pearson El Clima Autoritario Paternalista se relaciona significativamente con la Gestión Académica de los estudiantes de nivel secundaria de la I.E.P Rubén Darío- Santa María, 2017, alcanzando un valor de 19.500 y una significancia de $p=001 < 0.05$ siendo altamente significativo.
- La correlación de Spearman de 0.504, con una significancia $p=0.003 < 0.05$ representa una aceptable asociación de las variables, siendo estadísticamente significativo.

- Por lo tanto podemos afirmar que existe suficiente prueba estadística para afirmar que el Clima Autoritario Paternalista se relaciona con la Gestión Académica de los estudiantes.

TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

a. Hipótesis específica nula

El Clima Participativo no se relaciona significativamente con la Gestión Académica de los estudiantes de nivel secundaria de la I.E.P Rubén Darío- Santa María, 2017

b. Hipótesis específica alternativa

El Clima Participativo se relaciona significativamente con la Gestión Académica de los estudiantes de nivel secundaria de la I.E.P Rubén Darío- Santa María, 2017

c. Regla para contrastar la hipótesis

Si el valor $p > 0,05$, se acepta H_0 . Si el valor $p < 0,05$ se rechaza H_0 .

d. Estadístico para contrastar la hipótesis.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	30,000 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	38,191	4	,000
Asociación lineal por lineal	20,874	1	,000
N de casos válidos	36		

Medidas simétricas

		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significació n aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,848	,032	8,481	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,867	,042	9,195	,000 ^c
N de casos válidos		30			

- Según la prueba de Chi.- cuadrado de Pearson, el Clima Participativo se relaciona significativamente con la Gestión Académica de los estudiantes de nivel secundaria de la I.E.P Rubén Darío- Santa María, 2017, alcanzando un valor de 30.000 y una significancia de $p=0.000 < 0.05$ siendo altamente significativo.
- La correlación de Spearman de 0.867, con una significancia $p=0.000 < 0.05$ representa una aceptable asociación de las variables, siendo estadísticamente significativo.
- Por lo tanto podemos afirmar que existe suficiente prueba estadística para afirmar que el Clima Participativo se relaciona con la Gestión Académica de los estudiantes.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Se puede concluir que si existe suficiente prueba estadística para afirmar que el Clima Institucional se relaciona con la Gestión Académica de los estudiantes de nivel secundaria de la I.E.P Rubén Darío- Santa María, 2017
- Se puede concluir que si existe suficiente prueba estadística para afirmar que el Clima Autoritario se relaciona con la Gestión Académica de los estudiantes de nivel secundaria de la I.E.P Rubén Darío- Santa María, 2017
- Se puede concluir que si existe suficiente prueba estadística para afirmar que el Clima Autoritario Paternalista se relaciona con la Gestión Académica de los estudiantes de nivel secundaria de la I.E.P Rubén Darío- Santa María, 2017.
- Se puede concluir que si existe suficiente prueba estadística para afirmar que el Clima Participativo se relaciona con la Gestión Académica de los estudiantes de nivel secundaria de la I.E.P Rubén Darío- Santa María, 2017

5.2 RECOMENDACIONES

- Se debe continuar con la buena comunicación entre la directora, docentes y demás trabajadores de la Institución Educativa Privada Rubén Darío, logrando de esta forma el nivel de confianza necesario entre todos los status del centro educativo que a su vez se constituirá en una motivación importante para poder desarrollar sus capacidades docentes en un nivel muy elevado.
- Es conveniente democratizar el trabajo que se desarrolla en la Institución, buscando una participación más activa de los docentes en la tarea de planificación de contenidos. y fomentando reuniones para intercambiar experiencias entre trabajadores que estimulen y motiven a mejorar su desempeño docente.
- Capacitar a los docentes de la Institución Educativa Privada Rubén Darío, en gestión educativa aplicados a la pedagogía.
- Programar talleres sobre los factores que afectan el clima institucional en organizaciones educativas dirigido a los docentes de la Institución.

BIBLIOGRAFÍA

- Adell, M. (2006) Estrategias para Mejorar el Rendimiento Académico de los Adolescentes. Madrid: Pirámide.
- Baca, R., Celedonio, M & Milla, A. (2008) El Clima Organizacional y su Relación con el Rendimiento Académico de los Alumnos del 4 to. Grado de Secundaria de la Institución Educativa N° 7096 “Príncipe de Asturias”. Tesis para optar el grado de Magister en educación, Escuela Internacional de Post Grado, Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.
- Brunet I. (1999) El clima de trabajo en las organizaciones: definición diagnóstico y consecuencias. , México: Trillas.
- Cáceres, I. & Díaz, J. (2003). El rendimiento académico desde la práctica de la orientación educativa. Revista Mexicana en Orientación Educativa N° 9- Julio- Octubre. México: UNAM
- Clemente. D. (1996).Planeación estratégica. México: Pearson.
- Cueto, S. (2006). Una década evaluando el rendimiento escolar. Organización Grupo de Análisis para el Desarrollo. Lima: GRADE.
- Chávez, A. & García, C. (2007) Influencia del Clima Institucional en el Rendimiento Académico de los Alumnos del Nivel Secundario de la Institución Educativa 2048 “José Carlos Mariátegui” del Distrito de Comas Tesis para optar el grado de Magister en educación, Escuela Internacional de Post Grado, Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.
- Chiavenato, G. (2003). Clima organizacional. México: Mc Graw Hill.
- Falcón, F., Gómez, J. Medina, D., Pérez, D, Sánchez, C. & Silva, A. (2005). Trabajo de investigación sobre el clima organizacional en una escuela de secundaria ubicada en el área de Guadalupe en México. Universidad Autónoma de México.
- Freddy, N. (1995) Desempeño docente y clima organizacional en el liceo "Agustín Codazzi" de Maracay, estado Aragua" de Venezuela. Tesis de Maestría en Venezuela
- Hernández, R. (2010). Metodología de la investigación. México D.F.: Interamericana.
- Huamán, B. (2005) Clima Social Escolar y Rendimiento Académico en Alumnos del 3ro de secundaria de la Institución Educativa Santa Rosa de Trujillo 2005 Tesis de Maestría Universidad Cesar Vallejo en Lima.

- López, E. (2003) Influencia Del Clima Laboral En El Desempeño De Los Docentes De Secundaria En El Colegio Bautista De Masaya, Nicaragua. Tesis de Maestría Universidad Estatal a Distancia (UNED) de Costa Rica.
- Lahoz, J. (2002). Son mis hijos unas personas seguras. México D.F: Interamericana.
- Lee, P. & Holland, K.(2002) Dinámica Cultural. New York: John Weley & Sons.
- Litwin,G & Stringer,R (1968). Motivation and Organizational Climate. Boston: Division of Research graduate school of Business administration Harvard University
- Ministerio de Educación (2009). Diseño Curricular Nacional. Lima.
- Marchesi, A., Hernández, C. (2003). El fracaso escolar: Una perspectiva internacional. Madrid: Alianza.
- Martínez V. & Otero, V. (2007) .Cultura escolar y mejora de la educación. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- MINEDU (2009) Diseño Curricular Nacional Lima, Ministerio de Educación.
- Montes, E. (2003). Tiempo Libre y Rendimiento Académico. España: Universidad de Rioja.
- Navarro, D & Vega, L. (2007) El clima organizacional y la reforma académica 2003 en el CONALEP Querétaro. Tesis Maestría en Políticas Públicas Comparadas Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Sede Académica .México
- Onetto, F. (2008). Clima educativo y Pronóstico de Violencia: Condiciones Institucionales de la Convivencia Escolar. Buenos aires: Prentice Hall.
- Orellana, N. (1999). Rendimiento y desempeño escolar. Madrid: Universidad Complutense.
- Papalia, D. & Wendkos O. (1990). Psicología del desarrollo de la Infancia a la Adolescencia. Santa Fe de Bogotá: Mc graw Hill.

ANEXOS

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DOCENTES DE LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA RUBÉN DARÍO**

1. ¿La directora suele estar bien informada e informan a la comunidad educativa?
 - a. Nunca
 - b. Casi nunca
 - c. A veces
 - d. Casi siempre
 - e. Siempre
2. ¿Recibes apoyo de la directora para el desarrollo de la programación anual?
 - a. Nunca
 - b. Casi nunca
 - c. A veces
 - d. Casi siempre
 - e. Siempre
3. ¿La directora me anima a desarrollar mi trabajo?
 - a. Nunca
 - b. Casi nunca
 - c. A veces
 - d. Casi siempre
 - e. Siempre
4. ¿En el desarrollo de tus labores en la institución existe un nivel de satisfacción laboral y profesional?
 - a. Nunca
 - b. Casi nunca
 - c. A veces
 - d. Casi siempre
 - e. Siempre
5. ¿Los servicios básicos de aseos son suficientes para el personal de la Institución?
 - a. Nunca
 - b. Casi nunca
 - c. A veces

- d. Casi siempre
 - e. Siempre
6. ¿Participas activamente en las reuniones pedagógicas programadas?
- a. Nunca
 - b. Casi nunca
 - c. A veces
 - d. Casi siempre
 - e. Siempre
7. ¿Los documentos de gestión institucional están adecuados a la realidad de la Institución?
- a. Nunca
 - b. Casi nunca
 - c. A veces
 - d. Casi siempre
 - e. Siempre
8. ¿El personal está organizado en la institución educativa?
- a. Nunca
 - b. Casi nunca
 - c. A veces
 - d. Casi siempre
 - e. Siempre
9. ¿La dirección ayuda a propiciar un ambiente agradable?
- a. Nunca
 - b. Casi nunca
 - c. A veces
 - d. Casi siempre
 - e. Siempre
10. ¿La directora promueve la gestión eficientemente?
- a. Nunca

- b. Casi nunca
- c. A veces
- d. Casi siempre
- e. Siempre

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES E INDICADORES	HIPÓTESIS	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN
<p>PROBLEMA GENERAL ¿El Clima Institucional se relaciona con la Gestión Académica de los estudiantes de nivel secundaria de la I.E.P Rubén Darío- Santa María, 2017.</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS ¿El Clima Autoritario se relaciona con la Gestión Académica de los estudiantes de nivel secundaria de la I.E.P Rubén Darío- Santa María, 2017?</p> <p>¿El Clima Autoritario Paternalista se relaciona con la Gestión Académica de los estudiantes de nivel secundaria de la I.E.P Rubén Darío- Santa María, 2017?</p> <p>¿El Clima Participativo se relaciona con la Gestión</p>	<p>OBJETIVOS GENERAL Determinar si el Clima Institucional se relaciona con la Gestión Académica de los estudiantes de nivel secundaria de la I.E.P Rubén Darío- Santa María, 2017.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS Determinar si el Clima Autoritario se relaciona con la Gestión Académica de los estudiantes de nivel secundaria de la I.E.P Rubén Darío- Santa María, 2017.</p> <p>Determinar si el Clima Autoritario Paternalista se relaciona con la Gestión Académica de los estudiantes de nivel secundaria de la I.E.P Rubén Darío- Santa María, 2017.</p> <p>Determinar si el Clima Participativo se relaciona con la</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE CLIMA INSTITUCIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoritario • Autoritario Paternalista • Participativo <p>VARIABLE DEPENDIENTE: GESTIÓN ACADÉMICA</p> <p>Planificación del Proyecto Institucional</p> <p>Organización para el desarrollo de la gestión de la Institución.</p> <p>Control e innovación de la gestión</p>	<p>HIPOTESIS GENERAL</p> <p>El Clima Institucional se relaciona significativamente con la Gestión Académica de los estudiantes de nivel secundaria de la I.E.P Rubén Darío- Santa María, 2017.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS</p> <p>El Clima Autoritario se relaciona significativamente con la Gestión Académica de los estudiantes de nivel secundaria de la I.E.P Rubén Darío- Santa María, 2017.</p> <p>El Clima Autoritario Paternalista se relaciona significativamente con la Gestión Académica de los estudiantes de nivel secundaria de la I.E.P Rubén Darío- Santa María, 2017.</p> <p>El Clima Participativo se relaciona significativamente con la Gestión Académica de los estudiantes de</p>	<p>Tipo de Investigación: Correlacional Descriptiva.</p> <p>Diseño de Investigación: No experimental.</p> <p>Método de Muestreo Probabilístico aleatorio simple (PAS)</p> <p>Muestra: 25 alumnos</p> <p>Proceso de Análisis de información.</p>

Académica de los estudiantes de nivel secundaria de la I.E.P Rubén Darío- Santa María, 2017?	Gestión Académica de los estudiantes de nivel secundaria de la I.E.P Rubén Darío- Santa María, 2017.		nivel secundaria de la I.E.P Rubén Darío- Santa María, 2017	
--	--	--	---	--

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

Mg. MARCO ANTONIO DELGADO VENTOCILLA

ASESOR

Dr. CLIMACO MARCELINO VERGARA GUADALUPE

PRESIDENTE

Mg. CARMEN DELPILAR ALVAREZ QUINTEROS

SECRETARIO

Mg. FILMO EULOGIO RETUERTO BUSTAMANTE

VOCAL

