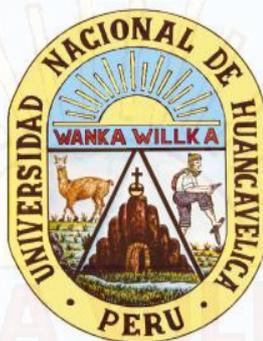


**“AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO”**

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCABELICA**

**(Creada por Ley N° 25265)**



## **FACULTAD DE EDUCACIÓN PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD PROFESIONAL**

### **TESIS**

**“CLIMA INSTITUCIONAL EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA “SAN AGUSTÍN” DE TACA, DE LA PROVINCIA DE  
VÍCTOR FAJARDO – AYACUCHO-2017”**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN  
PSICOLOGÍA EDUCATIVA Y TUTORÍA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE SEGUNDA ESPECIALIDAD PROFESIONAL  
EN: PSICOLOGÍA EDUCATIVA Y TUTORÍA**

**PRESENTADO POR:**

**ROSA ALEJANDRA PARIONA CAYLLAHUA  
YOLANDA JERI ORE**

**HUANCABELICA - 2017**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA**  
(CREADA POR LEY N° 25265)  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN**  
**PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD PROFESIONAL**

ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS

En la ciudad universitaria Paturpampa, Auditorio de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Huancavelica a los 08 día del mes de marzo del año 2018 a horas 16:00, se reunieron; los miembros del Jurado Calificador, que está conformado de la siguiente manera:

PRESIDENTE: Dra. Antonieta del Pilar Uriol Alva

SECRETARIO: Dra. María Dolores Aguilar Córdova

VOCAL: Lic. Alejandro Zúñiga Condori

Designados con la resolución N° 0062-2018-D-FED-UNH del proyecto de investigación titulado El clima institucional en los docentes de la Institución Educativa "San Agustín" de Taca de la provincia de Victor Fajardo - Ayacucho, 2017

Siendo los autores (es)

Rosa Alejandra Periona Cayllahua  
Yolanda Jeri Ore

A fin de proceder con la calificación de la sustentación del proyecto de investigación antes citado.

Finalizado la sustentación; se invitó al público presente y a los sustentantes abandonar el recinto y luego de una amplia deliberación por parte del jurado, se llegó al siguiente resultado:

Egresado: Rosa Alejandra Periona Cayllahua

APROBADO POR mayoría

DESAPROBADO POR

Egresado: Yolanda Jeri Ore

APROBADO POR mayoría

DESAPROBADO POR

En conformidad a lo actuado firmamos al pie del presente

PRESIDENTE

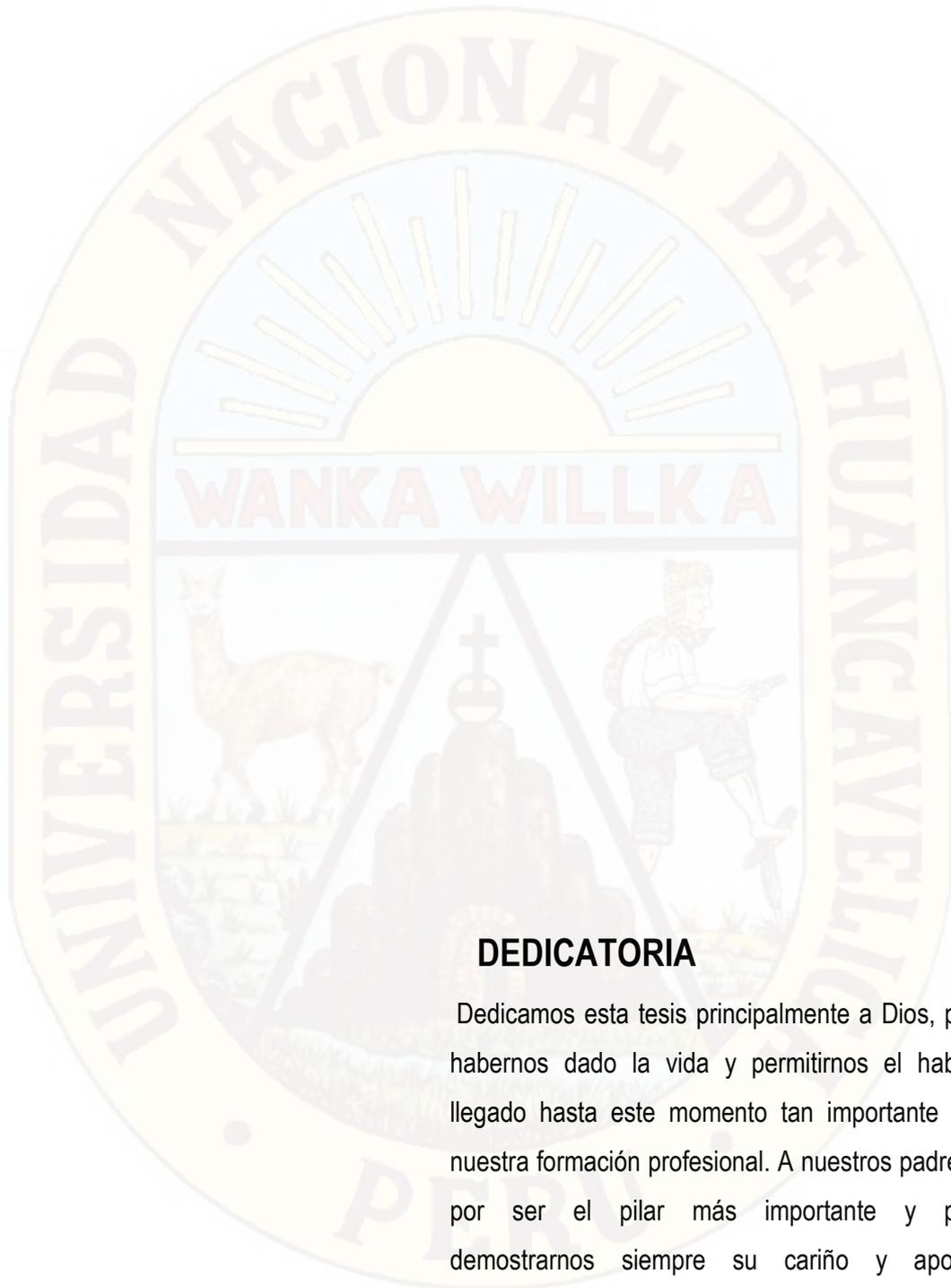
SECRETARIO

VOCAL



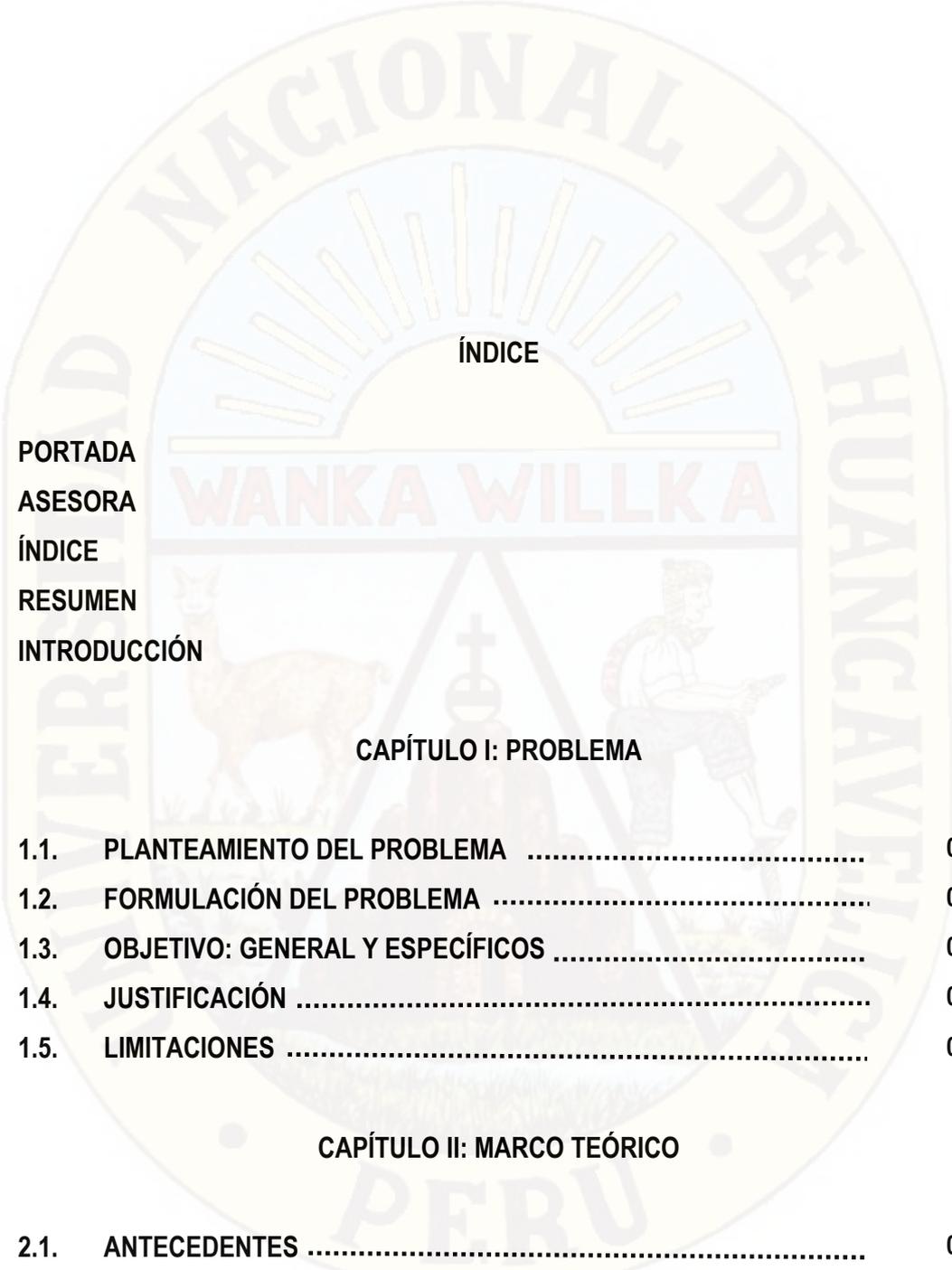
**ASESORA**

**Mg. OLGA VERGARA MEZA**



## **DEDICATORIA**

Dedicamos esta tesis principalmente a Dios, por habernos dado la vida y permitirnos el haber llegado hasta este momento tan importante de nuestra formación profesional. A nuestros padres, por ser el pilar más importante y por demostrarnos siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones.



## ÍNDICE

PORTADA

ASESORA

ÍNDICE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO I: PROBLEMA

1.1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	01
1.2.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	03
1.3.	OBJETIVO: GENERAL Y ESPECÍFICOS .....	04
1.4.	JUSTIFICACIÓN .....	05
1.5.	LIMITACIONES .....	07

### CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1.	ANTECEDENTES .....	09
2.2.	BASES TEÓRICAS .....	13
2.3.	HIPÓTESIS .....	35
2.5.	VARIABLES DE ESTUDIO .....	36
2.4.	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS .....	40

### CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1.	ÁMBITO DE ESTUDIO .....	42
3.2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	42
3.3	NIVEL DE INVESTIGACIÓN .....	43
3.4.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	44
3.5	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	44
3.6	POBLACIÓN, MUESTRA, MUESTREO .....	45
3.7	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	46
3.8	PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	49
3.9	TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS .....	50

### CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	52
4.2.	DISCUSIÓN .....	64

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

ARTÍCULO CIENTÍFICO

ANEXOS

## RESUMEN

Las investigaciones han demostrado que cuando un trabajador se siente satisfecho y motivado alcanza un desempeño superior en la realización de su trabajo; esto quiere decir que un clima institucional favorable condiciona el resultado del servicio educativo y la calidad de los aprendizajes. A partir de esta premisa y habiendo observado que los agentes educativos de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, no mantenían buenas relaciones interpersonales, las investigadoras han decidido indagar al respecto con la pretensión de describir el nivel del clima institucional en los docentes de la Institución Educativa antes mencionada, durante el período 2017. Esta investigación se ubica dentro del paradigma positivista y el enfoque metodológico cuantitativo. Según su finalidad, corresponde al tipo de investigación básica; nivel descriptivo. El método utilizado fue el método descriptivo; el diseño, descriptivo simple. La población estuvo constituido por los 28 docentes del nivel secundario de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca. Se utilizó el muestreo no probabilístico, de tipo intencional, a criterio de las investigadoras. Para la recolección de datos, se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento cuestionario con escala de Likert. Los resultados obtenidos en la presente investigación, muestran que no existe un buen clima institucional en los docentes de la Institución Educativa de “San Agustín” de Taca, nivel secundario, durante el año académico 2017, pues se ha evidenciado que ellos no mantienen buenas relaciones interpersonales, no se comunican asertivamente, no demuestran identidad institucional, son poco innovativos, no practican el liderazgo, y no tienen suficiente motivación laboral.

**Palabras clave:** clima institucional, motivación laboral, relaciones interpersonales, identidad institucional, liderazgo.

## INTRODUCCIÓN

En el marco de la concretización del PEN al 2021 “La educación que queremos para el Perú” y, de las políticas educativas priorizadas para el período 2012-2016 por el Ministerio de Educación; la Universidad Nacional de Huancavelica, a través de la Facultad de Educación, ejecutó el Programa de Segunda Especialidad Profesional, en la que las investigadoras participaron y ejecutaron la presente investigación titulada: “CLIMA INSTITUCIONAL EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SAN AGUSTÍN” DE TACA, DE LA PROVINCIA DE VÍCTOR FAJARDO – AYACUCHO – 2017”.

El clima institucional en una institución educativa afecta el rendimiento laboral de los docentes e influye en el nivel de aprendizaje de los estudiantes. Un clima institucional favorable es un aspecto esencial en cualquier institución, porque si no es el adecuado puede producir perjuicios, por ejemplo, impedir el logro de la meta establecida. De allí que estudiar la calidad del clima institucional se ha convertido en una prioridad para muchos colegios.

En el caso particular de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, se ha observado que los docentes, estudiantes y padres de familia, no mantienen una relación horizontal en sus relaciones interpersonales en el proceso educativo, generando un clima institucional poco favorable, que perjudica la calidad del servicio.

En ese sentido, las investigadoras se han formulado los siguientes problemas:  
PROBLEMA GENERAL: ¿Cuál es el nivel del clima institucional en los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017? PROBLEMAS ESPECÍFICOS: a) ¿Cómo son las relaciones

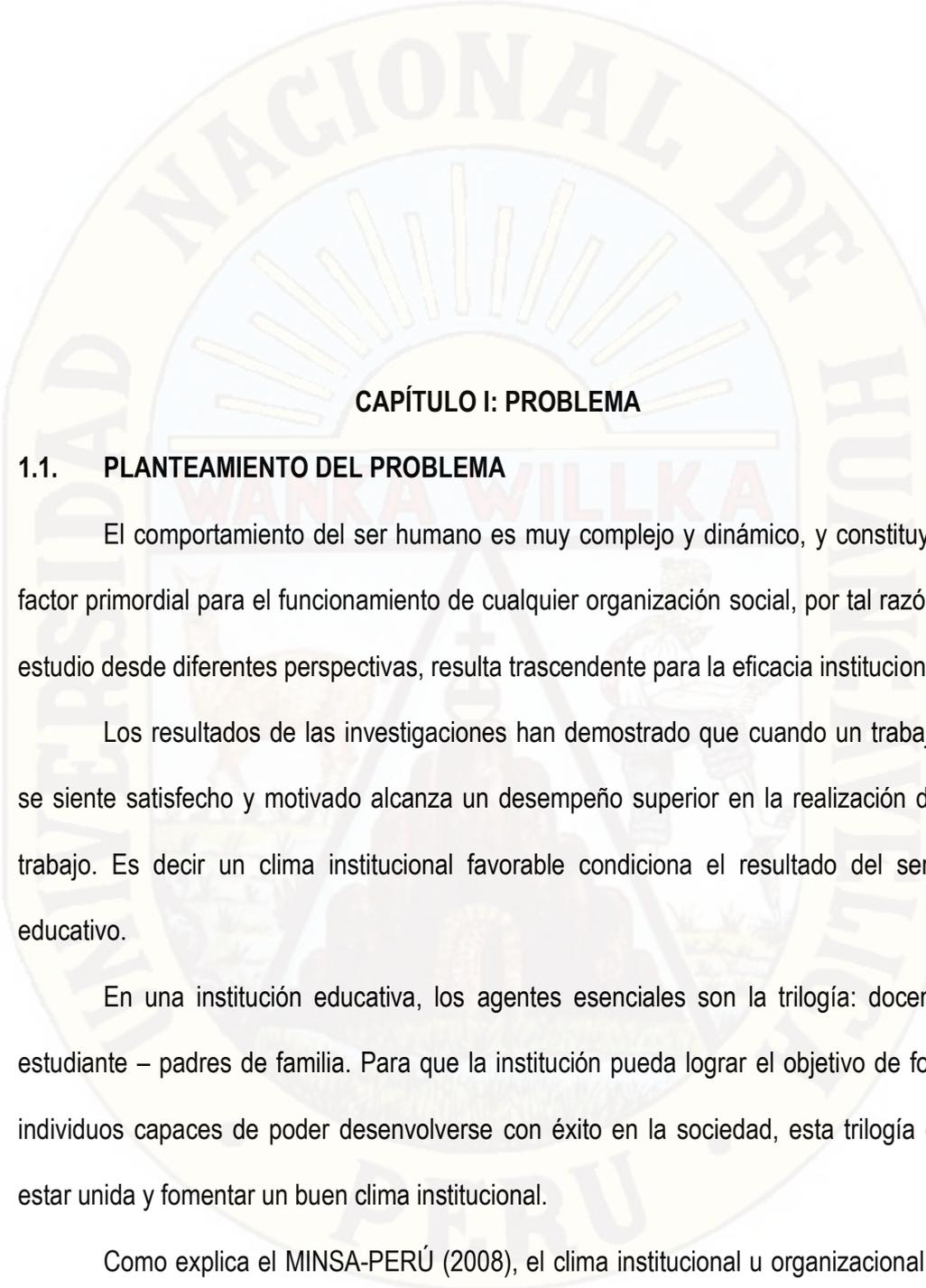
interpersonales de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017?, b) ¿Cómo es la comunicación de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017?, c) ¿Cuál es el nivel de identidad profesional e institucional de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017?, d) ¿Cómo se expresa la capacidad de innovación pedagógica de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017?, e) ¿Cuál es el nivel de liderazgo de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017? y f) ¿Cuál es el nivel de motivación laboral de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017?

En coherencia con las interrogantes anteriores, se ha trazado los siguientes objetivos. GENERAL: Describir, siguiendo un diseño descriptivo simple, el nivel del clima institucional en los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017. OBJETIVOS ESPECÍFICOS: a) Diagnosticar las relaciones interpersonales de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017, b) Analizar la comunicación de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017, c) Identificar el nivel de identidad profesional e institucional de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo –

Ayacucho, durante el período 2017, d) Examinar la capacidad de innovación pedagógica de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017, e) Caracterizar el nivel de liderazgo de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017, y f) Identificar el nivel de motivación laboral de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017.

El presente informe de investigación, acorde a los rubros establecidos en el Esquema para la Presentación de la Tesis, del Programa de Segunda Especialidad, de la Universidad Nacional de Huancavelica, se ha organizado en cuatro capítulos. El CAPÍTULO I: PROBLEMA, comprende el planteamiento del problema, la formulación del problema, objetivo: general y específicos, justificación y limitaciones. El CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO, engloba: los antecedentes de investigación, las bases teóricas, la hipótesis, variables de estudio y definición de términos. El CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN, que precisa el ámbito de estudio, el tipo de investigación, nivel de investigación, método de investigación, diseño de investigación, población, muestra, muestreo, técnicas e instrumentos de recolección de datos, procedimiento de recolección de datos, técnicas de procesamiento y análisis de datos. El CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS y DISCUSIÓN. También he incluido las CONCLUSIONES, y RECOMENDACIONES. Finalmente, las referencias y los anexos.

LAS AUTORAS



## **CAPÍTULO I: PROBLEMA**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El comportamiento del ser humano es muy complejo y dinámico, y constituye un factor primordial para el funcionamiento de cualquier organización social, por tal razón, su estudio desde diferentes perspectivas, resulta trascendente para la eficacia institucional.

Los resultados de las investigaciones han demostrado que cuando un trabajador se siente satisfecho y motivado alcanza un desempeño superior en la realización de su trabajo. Es decir un clima institucional favorable condiciona el resultado del servicio educativo.

En una institución educativa, los agentes esenciales son la trilogía: docente – estudiante – padres de familia. Para que la institución pueda lograr el objetivo de formar individuos capaces de poder desenvolverse con éxito en la sociedad, esta trilogía debe estar unida y fomentar un buen clima institucional.

Como explica el MINSA-PERÚ (2008), el clima institucional u organizacional está dado por las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se desarrolla, las relaciones interpersonales que

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

El clima institucional en una institución educativa afecta el rendimiento laboral de los docentes e influye en el nivel de aprendizaje de los estudiantes. Cuando hablamos del rendimiento, no sólo nos referimos a la capacidad productiva del personal, sino también a la mejor utilización de sus habilidades y potencialidades que se ven perjudicadas cuando los docentes no conviven en un clima favorable.

Un clima institucional favorable es un aspecto esencial en cualquier institución educativa, porque si no es el adecuado puede producir perjuicios, por ejemplo, impedir el logro de la meta establecida. De allí que estudiar la calidad del clima institucional se ha convertido en una prioridad para muchos colegios.

Sin embargo, a la hora de solucionar un problema detectado, debemos indagar en el origen del mismo con la finalidad de acceder a la solución más efectiva. Por eso, cuando nos encontramos con un clima institucional poco favorable, donde el comportamiento del conjunto analizado, demuestra poco entusiasmo e interés por los desafíos diarios deberíamos indagar el origen de la actitud.

En el caso particular de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, se ha observado que los docentes, estudiantes y padres de familia, no mantienen una relación horizontal en sus relaciones interpersonales en el proceso educativo, generando un clima institucional poco favorable, que perjudica la calidad del servicio.

Desde la perspectiva del sustento teórico, según mencionan Muñoz y Fernández (1991):

Los conocimientos en este campo son, en general y por el momento, limitados en aspectos clave para su propio desarrollo. La falta de una teoría científica sobre clima institucional que nos permita conocer su estructura, dimensiones subyacentes, relaciones entre variables, etc., dificulta todavía hoy, una adecuada aproximación a su medida y diagnóstico, condicionando inevitablemente la realización de investigaciones consistentes acerca de la relación del clima con variables de producto educativo. A pesar de que la historia de la investigación sobre el clima institucional abarca las tres últimas décadas, éste no es hoy, ni mucho menos, un campo cerrado. Son todavía necesarios estudios rigurosos sobre la naturaleza y efectos de la variable que nos ocupa (p.502).

En ese sentido, no existe consenso entre los autores, sobre cuáles son exactamente las dimensiones del clima institucional. En la presente investigación, nos hemos centrado en las dimensiones: relaciones interpersonales, comunicación, identidad, innovación, liderazgo y motivación, por ser las más vinculadas con el proceso educativo.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

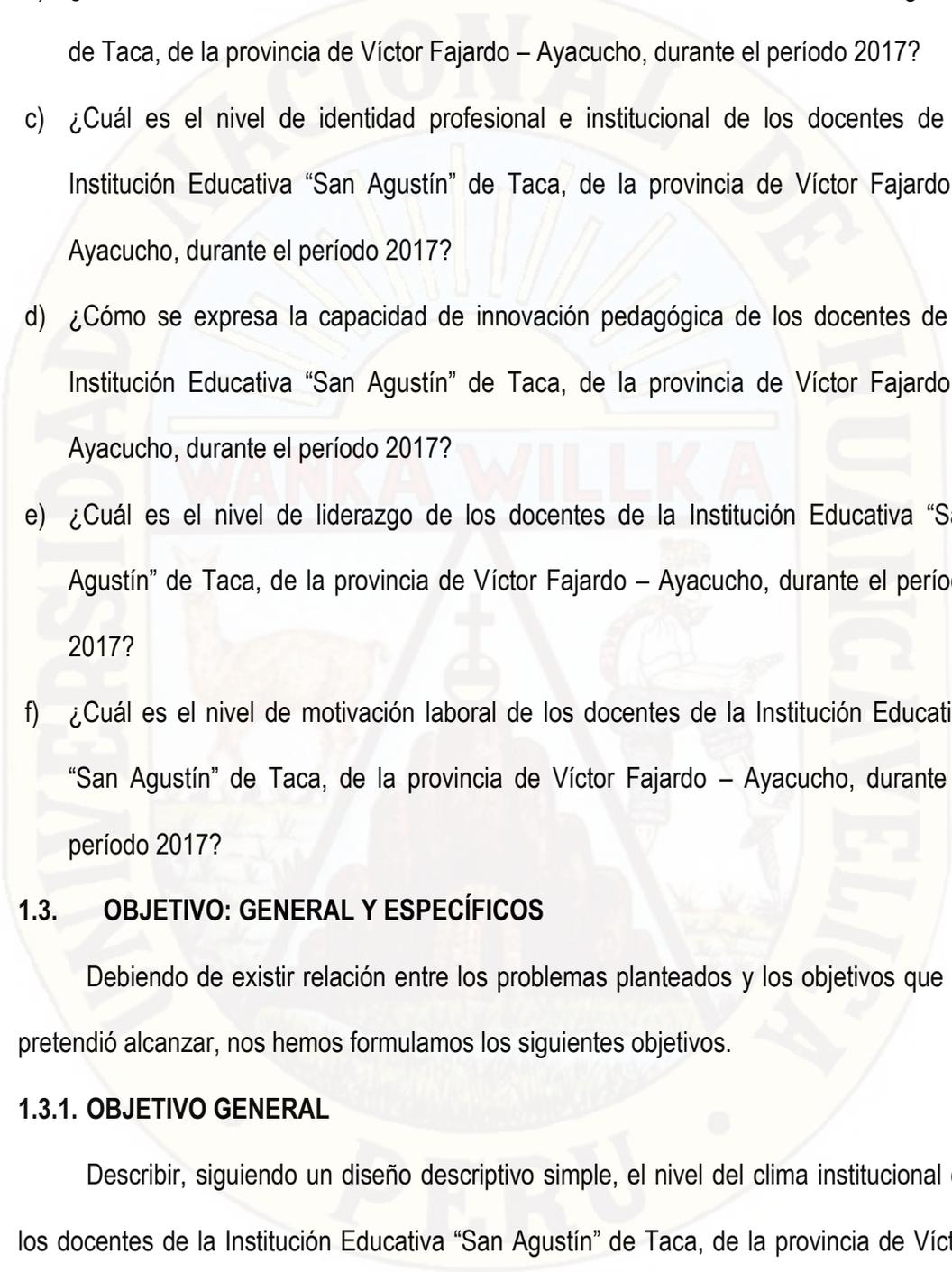
En base a las consideraciones antes expuestas, para los fines de la presente investigación, nos hemos formulado las siguientes preguntas:

### **1.2.1. PROBLEMA GENERAL**

¿Cuál es el nivel del clima institucional en los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017?

### **1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- a) ¿Cómo son las relaciones interpersonales de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017?

- 
- b) ¿Cómo es la comunicación de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017?
- c) ¿Cuál es el nivel de identidad profesional e institucional de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017?
- d) ¿Cómo se expresa la capacidad de innovación pedagógica de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017?
- e) ¿Cuál es el nivel de liderazgo de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017?
- f) ¿Cuál es el nivel de motivación laboral de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017?

### **1.3. OBJETIVO: GENERAL Y ESPECÍFICOS**

Debiendo de existir relación entre los problemas planteados y los objetivos que se pretendió alcanzar, nos hemos formulamos los siguientes objetivos.

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Describir, siguiendo un diseño descriptivo simple, el nivel del clima institucional en los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017.

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Diagnosticar las relaciones interpersonales de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017.
- b) Analizar la comunicación de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017.
- c) Identificar el nivel de identidad profesional e institucional de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017.
- d) Examinar la capacidad de innovación pedagógica de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017.
- e) Caracterizar el nivel de liderazgo de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017.
- f) Identificar el nivel de motivación laboral de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017.

### **1.4. JUSTIFICACIÓN**

En el marco de la modernización y mejoramiento de la educación en nuestro país, las instituciones educativas deben desarrollar acciones pertinentes de gestión de la calidad educativa, con la finalidad de mejorar sus servicios. No obstante, del esfuerzo emprendido por el gobierno para mejorar los aprendizajes de los estudiantes, aún se sigue

cuestionando la calidad de los servicios educativos en las instituciones educativas, en general, y en las instituciones educativas de la educación básica regular, en particular.

En ese contexto, resulta importante el estudio sistemático de los factores que afectan a la calidad de la educación en cada institución educativa en concreto y uno de los elementos clave, surgido de este complejo proceso de búsqueda de indicadores de calidad, es precisamente el clima institucional, como factor que puede condicionar el logro de los aprendizajes. Como expresa el MINSA-PERÚ (2008)

El estudio del clima organizacional, permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano.

(...) Al evaluar el Clima Organizacional se conoce la percepción que el personal tiene de la situación actual de las relaciones en la organización, así como las expectativas futuras, lo que permite definir programas de intervención y desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación. (p.17)

Acorde a los resultados de las investigaciones sobre esta temática, en los perfiles de las instituciones educativas eficaces, el estudio del clima institucional ha sido un componente común. En efecto, dentro de la línea de investigación sobre calidad y eficacia institucional, el variable clima o atmósfera institucional está siendo estudiada ampliamente en nuestro país con fines de mejorar la calidad educativa.

En palabras de Pérez (2012), “el clima institucional dentro del sistema educativo constituye un indicador de calidad, muy pertinente y necesaria para ser analizado en un sistema organizacional donde varios grupos de personas se relacionan e interactúan entre sí. Para determinar las características que identifican el buen clima agradable y positivo

que permita desarrollar los objetivos estratégicos, es fundamental definir también lo que se entiende por convivencia” (p.23)

Las investigaciones en este tema muestran la relación entre clima institucional y rendimiento escolar. Siendo así, a partir del diagnóstico del clima institucional en una institución educativa en concreto, se puede manipular este factor con fines de mejora educativa. En otros términos, a partir de la evaluación y diagnóstico del clima en una institución, es posible diseñar programas de intervención. Con el desarrollo de la presente investigación, se pretendió contribuir a dicho propósito, a partir de la descripción de las características del clima institucional en la I.E. “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo, región Ayacucho.

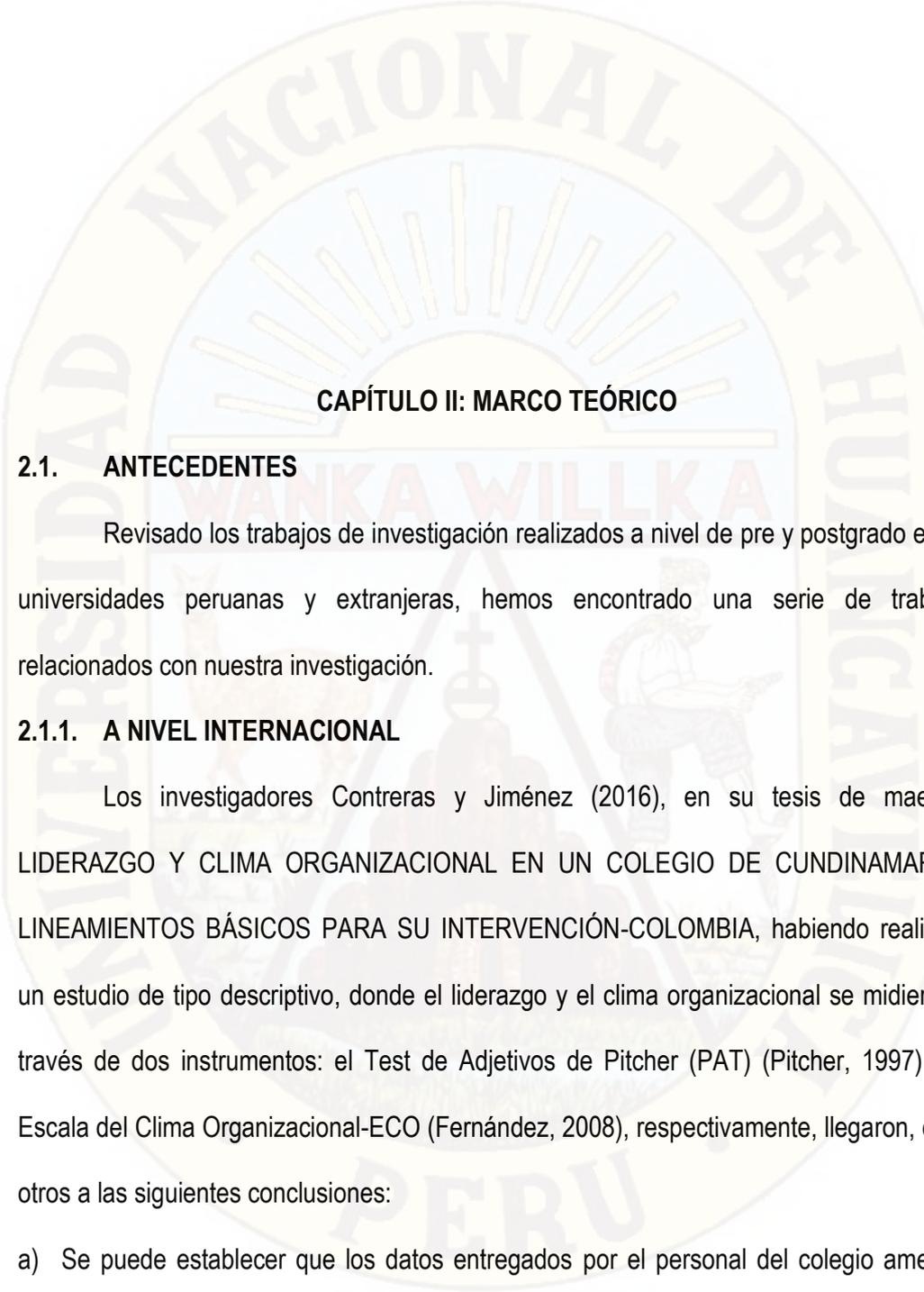
#### **1.5. LIMITACIONES**

En la ejecución de la presente investigación, como en toda actividad humana, hemos tenido ciertas limitaciones principalmente en los aspectos: metodológico, trabajo de campo y administrativo. En rubro de la metodología, en determinar el tipo de investigación y su coherencia con el problema de investigación, los objetivos y las hipótesis. En un inicio se había pensado realizar una investigación explicativa, sin embargo en el camino nos dimos cuenta que debíamos probar la hipótesis estadísticamente; y al no tener mucho dominio sobre dicha área, decidimos realizar una investigación descriptiva.

En el trabajo de campo, primero en la elaboración de los instrumentos, luego en la validación y finalmente en su aplicación. En lo administrativo, escasa bibliografía especializada sobre el tema, dificultad para que el equipo de investigadores se reúna debido a que trabajamos en distintas instituciones educativas.

No obstante las dificultades antes mencionadas, poniendo voluntad, empeño y también gracias a la exigencia de la Universidad, hemos concluido satisfactoriamente con la redacción del presente informe final.





## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. ANTECEDENTES**

Revisado los trabajos de investigación realizados a nivel de pre y postgrado en las universidades peruanas y extranjeras, hemos encontrado una serie de trabajos relacionados con nuestra investigación.

#### **2.1.1. A NIVEL INTERNACIONAL**

Los investigadores Contreras y Jiménez (2016), en su tesis de maestría **LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN UN COLEGIO DE CUNDINAMARCA. LINEAMIENTOS BÁSICOS PARA SU INTERVENCIÓN-COLOMBIA**, habiendo realizado un estudio de tipo descriptivo, donde el liderazgo y el clima organizacional se midieron a través de dos instrumentos: el Test de Adjetivos de Pitcher (PAT) (Pitcher, 1997) y la Escala del Clima Organizacional-ECO (Fernández, 2008), respectivamente, llegaron, entre otros a las siguientes conclusiones:

- a) Se puede establecer que los datos entregados por el personal del colegio ameritan una intervención pronta para implementar políticas de alta dirección que redunden en el mejoramiento progresivo y constante del clima organizacional.

- b) Los factores positivos que pueden evidenciarse en varios de sus líderes son un reflejo de liderazgo deseable a partir del cual se puede potenciar el cambio y la transformación frente a esos factores negativos que se deben erradicar.
- c) Como hay líderes que arrojan unos datos negativos muy explícitos, se debe trabajar en el mejoramiento integral de esos factores para que el ambiente laboral mejore y las personas a su cargo mejoren paulatinamente su percepción sobre ellos y sobre la entidad.
- d) La percepción de clima laboral por parte de los trabajadores del Colegio reflejó poca cohesión en las políticas de trabajo y la forma de implementarlas, lo que genera un permanente descontento y una tensión adicional a la que se vive en el entorno pedagógico.

La autora Salgado (2009), en su tesis “LA GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR PARTE DE LOS EQUIPOS DIRECTIVOS DE LOS CENTROS EDUCATIVOS ESPAÑA EN 2009”, llega a la siguiente conclusión: la gestión del clima organizacional en estas instituciones educativas no contribuye suficientemente a la regulación de las dinámicas de acción de los actores relevantes de la comunidad educativa, lo que obstaculiza los procesos de asunción de roles, internalización de normas y reglas, así como del sentido de identidad, al interior de estas instituciones, por lo que los resultados y objetivos institucionales logrados no son necesariamente atribuibles a la estructuras de gestión organizacional de cualquier nivel.

Por su parte, Lam (2000), en su tesis “EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNIDADES EDUCATIVAS Y LA PUESTA EN MARCHA DE LA REFORMA EDUCATIVA. ANTOFAGASTA – CHILE NOVIEMBRE DE 2000”, entre otras conclusiones, menciona: en

nuestro país nos encontramos en el proceso puesta en marcha de la reforma educativa, esto significa que los programas de estudio, las metodologías, los recursos materiales y humanos están recibiendo un impulso renovador de acuerdo al nuevo modelo educativo. Este proceso denominado por el ministerio de educación "la reforma en marcha" tiene el campo de acción primordial en las unidades educativas de nuestro país y cada unidad educativa es una organización con un clima determinado.

### **2.1.2. A NIVEL NACIONAL**

La investigadora Gamarra (2014), en su tesis "PERCEPCIÓN DE DIRECTIVOS Y DOCENTES SOBRE CUATRO CATEGORÍAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ESTATAL DE LA UGEL 04 DE COMAS PERCEPCIÓN DE DIRECTIVOS Y DOCENTES SOBRE CUATRO CATEGORÍAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ESTATAL DE LA UGEL 04 DE COMAS" (2014), llegó a las siguientes conclusiones:

- a) En cuanto a la categoría de apoyo los docentes entrevistados coinciden en sus percepciones con respecto a la presencia de ayuda por parte de la dirección y un sentimiento de solidaridad mutua entre docentes que laboran en la institución.
- b) Los docentes entrevistados se sienten apoyados por el director en situaciones personales, familiares o de índole laboral y reconocen el apoyo la colaboración como un valor prevaleciente y apreciado en la institución.
- c) La satisfacción en el trabajo es necesaria para que cualquier miembro se sienta involucrado con su deber y logre los objetivos propuestos.
- d) En el caso de los profesores, el bienestar, es fuente de salud, la misma que se verá proyectada en forma directa en el trabajo con los alumnos.

La autora Calcina (2012), en su tesis "EL CLIMA INSTITUCIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO Y FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ - PERÚ (2012), llegó a la siguiente conclusión: la relación que existe entre el clima institucional y la evaluación del aprendizaje del docente hacia el alumno, es media alta, de acuerdo a la correlación de Pearson se tiene una puntuación de 0.60 puntos, esto indica que en la mayoría de casos no se está cumpliendo con los parámetros establecidos antes, durante y después de la evaluación de los aprendizajes.

La autora Albañil (2015), en su tesis "EL CLIMA LABORAL Y LA PARTICIPACIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ENRIQUE LÓPEZ ALBÚJAR DE PIURA (2015), ha arribado a la siguiente conclusión: La evaluación global del clima en opinión de los docentes encuestados va de regular a bueno en la institución, no obstante, no es del todo satisfactorio, dado que los factores relevantes del clima laboral como el reconocimiento que reciben por parte de la comunidad educativa de la institución es de tendencia entre regular a muy bajo así como el reconocimiento que reciben los profesores por parte del equipo directivo que va de regular a bajo.

### **2.1.3. A NIVEL REGIONAL**

La investigadora Gonzales (2012), en su tesis de maestría RELACIÓN ENTRE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN DE LA UNSCH, AYACUCHO, 2009-II, llegó a las siguientes conclusiones:

- a) El 59% de docentes y el 61.7% de estudiantes señalan que la comunicación interna en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es ineficaz.
- b) El 58% de docentes y el 67.5% de estudiantes señalan que la cultura organizacional comunicación interna en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es desfavorable.
- c) Al 95% de confianza, existe una relación significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional.
- d) Al 95% de confianza, las dimensiones de la comunicación interna se relacionan significativamente con la cultura organizacional.

Los autores Aguilar y Canales (2013), en su tesis “CLIMA INSTITUCIONAL Y SU RELACIÓN CON EL APRENDIZAJE DEL ESTUDIANTE DEL NIVEL SECUNDARIO DE LA I.E. LUIS CARRANZA, AYACUCHO, (2007 – 2012)”, llegaron a las siguientes conclusiones:

- a) El clima institucional se relaciona significativamente con el aprendizaje de los estudiantes del nivel secundario del I.E. Luis Carranza, Ayacucho.
- b) Que el nivel de aprendizaje y el rendimiento académico del alumno depende del nivel educativo, nivel de enseñanza, grado de intercomunicación entre profesores alumnos y los padres de familia y lo más importante la nutrición, la motivación, liderazgo directivo, comunicación institucional.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. CLIMA INSTITUCIONAL**

En la doctrina pedagógica se utilizan diferentes términos para caracterizar el fenómeno en estudio, tales como: clima institucional, organizativo, escolar, educativo, de

aprendizaje, etc. Estas expresiones son, de alguna manera, similares, aunque ponen énfasis en distintos elementos más o menos específicos (la escuela, la institución, la organización, la educación o el aprendizaje), lo que puede implicar diferencias en la composición de las variables que definen el concepto.

Como analizan Muñoz y Fernández (1991), son numerosos los autores que han intentado precisar el sentido de la expresión “clima institucional”. Por ejemplo, Tagiuri (1968), define el “clima” como tono o atmósfera global de la institución. Los autores que se refieren al “clima organizativo”, en cuanto que consideran a la institución educativa como una organización, tales como Neumann (1980), Bowen y Kilman (1975), entienden con Halpin (1966), que *“personalidad es al individuo como clima (organizativo) es a la organización”*. El autor Stewart (1979), considera precisamente estas dos perspectivas, la institucional y la organizativa, como las aproximaciones más importantes a dicho concepto. Parece, sin embargo, que la expresión “clima institucional” (de una institución educativa, institución de salud, etc.) es más adecuada y menos restrictiva que la de “clima organizativo”. Además, el término de clima institucional tiene un carácter multidimensional y globalizador, y está más de acorde con los tiempos modernos.

Según Quiroga (2007), el clima organizacional es el “ambiente en que los miembros de una organización viven día a día sus relaciones laborales y que incide en su comportamiento y productividad” (p. 15). Para Méndez (2006), el clima está “determinado por las percepciones de los individuos de la organización y además que la forma de actuar y de ser del individuo son determinantes del clima organizacional” (p. 32).

Para Rodríguez (2010), “el concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto del

trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (p.145)

Por su parte Martín (2000), indica que “el clima institucional o ambiente de trabajo en las organizaciones constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además de los de innovación y cambio. Este es, el espacio en el que confluyen los miembros de una institución educativa y a partir del cual se dinamizan las condiciones ambientales que caracterizan a cada escuela” (p.103).

En ese sentido, podemos decir que el clima institucional en el ámbito educativo, es aquel ambiente generado por los integrantes de la institución educativa a partir de las relaciones interpersonales como las actitudes, creencias, valores, motivaciones y vivencias cotidianas que tiene cada miembro como el personal administrativo, docentes, auxiliares, personal de limpieza, personal de seguridad y padre de familia.

El clima institucional es el resultado de la percepción de lo que los docentes viven y sienten de la organización y es un factor determinante para el buen funcionamiento y alcanzar la visión de la institución educativa.

Cabe precisar que dentro de una institución educativa se pueden distinguir, a su vez, “microclimas o subclimas”, atendiendo a determinados contextos que interactúan y coexisten con toda la organización. Tales como: clima de clase, clima de estudiantes, clima de docentes, etc.

## MICROCLIMAS EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA



Fuente: Muñoz, A. y Fernández, J. (1991). El clima de las instituciones de educación superior.

Para Brunet (1987), 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.

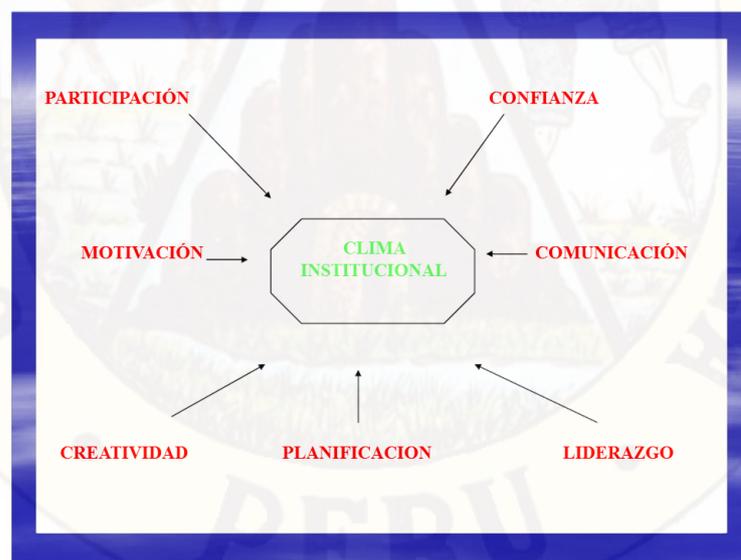
Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno.

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

Según menciona Sandoval (2004), el clima de una institución educativa se expresa en las formas de relación interpersonal y de mediación de conflictos entre directivos, maestros y alumnos, y en las maneras como se definen y se ejercen las normas que regulan dichas relaciones, la formación en valores requiere de espacios, procesos y prácticas donde la mediación positiva de conflictos, la participación en la construcción de normas y la no discriminación por ningún tipo de motivos, constituyan el clima de una institución educativa.

El autor Bris (1999), plantea un modelo de clima institucional en el trabajo con instituciones educativas, que incluye variables como:

#### MODELO DE CLIMA INSTITUCIONAL SEGÚN BRIS



*Fuente: Bris, M. (1999). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden.*

Según Fox (citado en el CISE, 2007), el “clima de una escuela resulta del tipo del programa, de los procesos utilizados, de las condiciones ambientales que caracterizan la

escuela como una institución y como un agrupamiento de alumnos, de los departamentos, del personal, de los miembros de la dirección. Cada escuela posee un clima propio y distinto. El clima determina la calidad de vida y la productividad de los profesores y de los alumnos. El clima es un factor crítico para la salud y para la eficacia de una escuela. Para los seres humanos, el clima puede convertirse en un factor de desarrollo (p. 5).

Según estas definiciones, podemos decir, que el tema de clima institucional es un concepto muy amplio que abarca la forma en que los actores ven la realidad y la interpretación que hacen de ella.

### **2.2.2. DIMENSIONES DEL CLIMA INSTITUCIONAL**

El clima institucional presenta diversas dimensiones. El MINSA-PERÚ (2008), menciona once dimensiones de un clima organizacional, los mismos que son:

- 1. Comunicación.** Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- 2. Conflicto y cooperación.** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- 3. Confort.** Esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.
- 4. Estructura.** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en

que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

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

**6. Innovación.** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.

**7. Liderazgo.** Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.

**8. Motivación.** Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.

**9. Recompensa.** Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.

**10. Remuneración.** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.

**11. Toma de decisiones.** Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Para Martín (1999), el clima institucional en los centros educativos, debe considerar las dimensiones: comunicación, motivación, confianza, participación.

**La comunicación.** Para una buena eficacia en las organizaciones se debe mantener una buena comunicación, sabemos que no existen grupos sin comunicación, pero no se puede entender a la comunicación sólo como la transmisión de significados entre los miembros, sino que debe haber un entendimiento de los significados que se transmiten, estos significados son las informaciones, ideas, metas y sueños de la organización.

Según Fischman (2000), la comunicación en las organizaciones debe ser una comunicación efectiva y se logra cuando el líder sabe escuchar y sabe expresarse asertivamente con su personal, a su vez la comunicación es un arma de doble filo “bien utilizada, ayuda a generar un clima de confianza y unión del líder con su personal, mal usada puede generar dolor, rabia e indignación y crear un ambiente destructivo en la organización” (p. 110)

**La motivación.** Según Fischman (2000), la motivación que se mantiene a largo plazo y crea lazos de lealtad con la organización, es la motivación interna. Cuando las organizaciones establecen incentivos basados sólo en elementos externos a la persona como bonos económicos, elevados sueldos, el personal solo se concentra en eso y pierde su motivación interior. Si se usan solo incentivos externos, después de un tiempo éstos serán lo único que valorará, y se habrá perdido la mística y el amor a la camiseta de la organización. La única forma de mantener motivados a los empleados es cuando se

satisface los deseos internos de sus miembros y que genere un verdadero compromiso y motivación interna (p. 186)

**Confianza.** Es una firme creencia o seguridad en la honestidad, integridad o fiabilidad de otra persona, lo cual va a permitir a las personas compartir necesidades y sueños en niveles crecientes de importancia y trabajan efectivamente entre ellas hacia las metas compartidas. En las instituciones de alto rendimiento se caracterizan por poseer una gran confianza recíproca entre sus miembros, es decir los miembros creen en la integridad, el carácter y la capacidad de cada integrante.

**La participación.** Es el grado en que el profesorado y demás miembros de la comunidad educativa participan en las actividades del centro, en los órganos colegiados en grupos de trabajo. Grado en que el profesorado propicia la participación de los compañeros, padres y alumnos. Grado en que se forman grupos formales e informales y cómo actúan respecto a las actividades del centro. Cómo es el nivel de trabajo en equipo, cómo se producen las reuniones, cuál es el grado de formación del profesorado y la frecuencia de las reuniones.

Grado de coordinación interna y externa del centro (Martín, 1999)

### **2.2.3. CONSTRUCCIÓN DEL CLIMA INSTITUCIONAL**

El sistema educativo peruano, tiene dificultades en la formación académica de los estudiantes de la Educación Básica Regular.

Según Pritchett (2010), destacado economista de Harvard Kennedy School of Government, sostuvo, que el Perú necesita crecer 4 puntos al año en calidad educativa para llegar al nivel de los países del primer mundo en 30 años, por esta razón no podemos decir que existe una educación de calidad.

No obstante, el Perú también es un país que está en crecimiento económico, rico en biodiversidad y diversidad cultural, habitado por gente tenaz, perseverante y creativa. Tenemos potencial humano necesario para afrontar este desafío y lograr un desarrollo sostenible, fortalecer la democracia y el ejercicio pleno de la ciudadanía, superando exclusiones y desigualdades, para poder desarrollar este potencial necesitamos formar personas capaces de enfrentar adversidades y retos en los diversos contextos.

Por tal razón, el clima institucional es un elemento imprescindible para lograr el desarrollo integral de los estudiantes, y este clima se puede construir, y su génesis es a partir de las interacciones de experiencias tanto individuales como grupales de una manera dinámica, porque todo lo que sucede en la institución afecta e interactúa con todos los miembros.

Cabe mencionar al autor Toro (2001), cuando dice: “Un buen clima organizacional no es producto de la casualidad, es el resultado de una gestión bien concebida y dirigida y, por tanto, cualquier presencia o ausencia de elementos negativos, es consecuencia directa de lo que haga o deje de hacer la gerencia en todos los niveles... es importante que ésta mire la realidad de su organización con una visión amplia e integradora, no sesgada por teorías de moda, que siempre atienden las realidades culturales de las organizaciones y que obvian elementos que nunca dejarán de tener vigencia, como la motivación, el clima y la satisfacción” (p. 121).

Entonces podemos decir que para promover un buen clima institucional tiene que existir un ambiente de respeto, acogedor y positivo, esto es una de las claves para promover el aprendizaje de los estudiantes.

#### 2.2.4. TIPOS DE CLIMA INSTITUCIONAL

Según Likert (citado en CISE, 2007), existen cuatro tipos de climas en la cual los dos primeros son los de clima cerrado o autoritario y otros dos de clima abierto o participativo.

- a) **Autoritario o duro.** Donde el director no confía en sus profesores, el clima que se percibe es de temor, los objetivos de trabajo y las decisiones son asumidas por él y solo comunica sin más comentario, creando una atmosfera de recelos, castigos y amenazas y muy pocas veces hay recompensas, la interacción ente los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son únicamente de los jefes.
- b) **Autoritario benévolo.** El director actúa condescendentemente con los profesores es paternal, la mayor parte de las decisiones son asumidas por el director y ocasionalmente hay delegaciones de poder que no llegan a influir en la dirección, se practica la recompensa y castigos como formas de motivación para los trabajadores, en este clima el director juega con las necesidades sociales de los empleados sin embargo la impresión que se tiene es de un ambiente estable y estructurado.
- c) **Sistema consultivo.** La dirección tiene confianza en los profesores, Las decisiones son tomadas por el director pero prevé la participación de diversos niveles de la organización permitiéndoles tomar decisiones específicas, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas y los castigos son ocasionales, busca satisfacer necesidades de estima el control es delegado a niveles intermedios. Es una atmósfera dinámica y la administración funcional en base a objetivos a alcanzar.
- d) **Sistema de participación del grupo.** La toma de decisiones está extendido por toda la organización y existe una plena confianza en los empleados por parte de la

dirección la comunicación se da en un sentido horizontal, vertical, ascendente y descendente. Los profesores están motivados a través de la participación e implicación de los procesos de definición de objetivos en la mejora de los métodos de trabajo y evaluación del rendimiento general, las relaciones de trabajo se basa en la amistad. Existen relaciones de confianza entre la dirección y los diferentes actores de la organización y la función de control está en todos los niveles de la estructura. Las organizaciones informales que actúan coincidentemente con la estructura formal de la organización. Los esfuerzos de todos se unen para el logro de los objetivos trazados.

Por otro lado, según el MINSA-PERÚ (2008), un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación etc. Entre las consecuencias negativas podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad etc.

**A. CLIMA NEGATIVO.** Tiene dos subtipos

- **Explotador:** En este tipo de clima la cabeza de la institución no tiene confianza con los demás miembros y las decisiones los toma el director. Los docentes tienen que realizar su labor dentro de un ambiente de castigo, de amenazas. La cabeza de la organización muestra también una actitud condescendiente con los demás miembros, ya que los considera inferiores.

- **Paternalista:** En este tipo de clima el director toma las decisiones, y existe una confianza entre director y docente pero esta confianza es condescendiente, ya que el director muestra flexibilidad a las causas.

**B. CLIMA POSITIVO.** Tiene dos subtipos

- **Consultivo:** en este tipo de clima la cabeza de la institución tiene confianza con los demás miembros ya que existe un clima participativo.
- **Participación en grupo:** En este tipo de clima existe una plena confianza en los demás miembros por parte de la dirección ya que se basa en la amistad y se comparten las responsabilidades, la toma de decisiones se basan en todos los integrantes del grupo, debido a que existe la participación y comunicación dentro de la organización. Existe el trabajo en equipo como el mejor medio para alcanzar los objetivos, la dirección brinda estímulos o recompensas a los demás miembros.

El clima puede detectarse o percibirse fácilmente, según Reddin (2004), dando respuesta a preguntas como:

1. ¿Qué tipo de directivo se tiene?
2. ¿Qué tipo de conducta es la más reconocida?
3. ¿Qué se considera como recompensa?
4. ¿Qué conducta es desmotivada?
5. ¿Qué se considera como conflicto?
6. ¿Cuál es la diferencia entre los diferentes puestos en la institución?
7. ¿Cómo son manejados los errores?
8. ¿Cómo se toman las decisiones?
9. ¿Cuál es la red de comunicación?

10. ¿Qué es un nivel aceptable de desempeño?
11. ¿Existe confianza y respeto entre el personal?
12. ¿Es fácil cambiar las cosas?
13. ¿Se realiza un trabajo colaborativo en la institución?

## 2.2.5. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA INSTITUCIONAL

### A. Factores internos

**Director:** Es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo. Le corresponde:

- Conducir la Institución Educativa de conformidad con lo establecido en el artículo 68° de la presente ley.
- Presidir el Consejo Educativo Institucional, promover las relaciones humanas armoniosas, el trabajo en equipo y la participación entre los miembros de la comunidad educativa.
- Promover una práctica de evaluación y autoevaluación de su gestión y dar cuenta de ella ante la comunidad educativa y sus autoridades superiores.
- Recibir una formación especializada para el ejercicio del cargo, así como una remuneración correspondiente a su responsabilidad.
- Estar comprendido en la carrera pública docente cuando presta servicio en las instituciones del Estado.

La función del Director de la institución educativa en general es una labor muy compleja y sacrificada, no siempre se le concede espacios de comprensión y aún de tolerancia a su liderazgo.

**Docente.** Es quien se dedica profesionalmente a la enseñanza, bien con carácter general, bien especializado en una determinada área de conocimiento, asignatura, disciplina académica, ciencia o arte. Además de la transmisión de valores, técnicas y conocimientos generales o específicos de la materia que enseña, parte de la función pedagógica del profesor consiste en facilitar el aprendizaje de calidad, equidad y pertinente para que el estudiante o discente lo alcance de la mejor manera posible. Requiere de desarrollo integral y de una formación continua e intercultural.

**Estudiante.** Es un concepto que proviene de “alumnus”, un término latino. Esta palabra permite nombrar al estudiante o al aprendiz de una cierta materia o de un maestro. Un estudiante, por lo tanto, es una persona que está dedicada al aprendizaje.

## **B. Factores externos**

**Ministerio de Educación.** Es el órgano rector de las políticas educativas nacionales y ejerce su rectoría a través de una coordinación y articulación intergubernamental con los Gobiernos Regionales y Locales, propiciando mecanismos de diálogo y participación. Los objetivos de la Institución son generar oportunidades y resultados educativos de igual calidad para todos; garantizar que estudiantes e instituciones educativas logren sus aprendizajes pertinentes y de calidad; lograr una educación superior de calidad como factor favorable para el desarrollo y la competitividad nacional, así como promover una sociedad que educa a sus ciudadanos y los compromete con su comunidad. Y en el ámbito del docente: fortalecer capacidades para que los maestros ejerzan profesionalmente la docencia.

Entre sus funciones generales se encuentra definir, dirigir, regular y evaluar, en coordinación con los Gobiernos Regionales, la política educativa y pedagógica nacional y

establecer políticas específicas de equidad; además debe formular, aprobar, ejecutar y evaluar, de manera concertada, el Proyecto Educativo Nacional y conducir el proceso de planificación de la educación.

El Ministerio de Educación también tiene funciones vinculadas a los diseños curriculares básicos de los niveles y modalidades del sistema educativo, programas nacionales dirigidos a estudiantes, directores y docentes, políticas relacionadas con el otorgamiento de becas y créditos educativos y los procesos de medición y evaluación de logros de aprendizaje.

**UGEL.** La Unidad de Gestión Educativa Local –UGEL, es una instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional con autonomía en el *ámbito* de su competencia. Su jurisdicción territorial es la provincia, pudiendo ser modificada bajo criterios de dinámica social, afinidad geográfica, cultural o económica y facilidades de comunicación, de acuerdo al procedimiento establecido en las normas específicas sobre la materia.

**Funciones de la UGEL.** Según el MOF de la UGEL de Víctor Fajardo (2016), las funciones son:

- Dirigir, coordinar, orientar y supervisar la aplicación de la política y normatividad en materia de educación, cultura y recreación de su ámbito jurisdiccional.
- Asesorar y brindar asistencia técnico pedagógica a las entidades educativas a su cargo, impulsando el trabajo pedagógico centrado en el aprendizaje, propiciando la innovación, investigación, adecuación y diversificación de los currículos, mejoramiento de la utilización de los recursos educativos, desarrollo de programas de prevención y acciones educativas de carácter no formal.

- Promover la adecuación y diversificación de los Programas Curriculares Básicos de los diferentes niveles y modalidades educativas a nivel de centro educativo y de aula. Asimismo, brindar el apoyo y monitoreo permanente que garantice la implantación y funcionamiento de los respectivos programas.
- Promover y asesorar a los centros y programas educativos la ejecución de las innovaciones, proyectos de investigación y/o experimentación pedagógica que lleva a cabo la Sede Central del Ministerio de Educación.
- Supervisar y asegurar que las actividades educativas se desarrollen de acuerdo a lo programado, evitando la pérdida de horas de clase en los Centros y Programas Educativos.
- Gerenciar los recursos humanos, materiales, financieros de su ámbito jurisdiccional consolidando el presupuesto a nivel departamental.

**Semáforo Escuela.** Según la resolución Ministerial N° 101-2016-MINEDU, el nuevo Sistema Nacional de Monitoreo “Semáforo Escuela”, es una herramienta de gestión que permite verificar el desempeño de las escuelas públicas y reportar los hallazgos a las unidades de gestión educativa local (UGEL) y a las direcciones regionales de Educación (DRE) para que adopten medidas correctivas y atiendan oportunamente las necesidades o problemas de cada plantel.

Se trata de una herramienta que por primera vez se ha elaborado en el sector educativo peruano y es única entre los sistemas educativos de América Latina.

El “Semáforo Escuela” permite verificar el servicio educativo en inicial, primaria y secundaria mediante la constatación directa de la asistencia de alumnos, docentes y

directores, provisión de materiales educativos, dotación de servicios básicos; equipamiento y cumplimiento del horario efectivo de clases, entre otros.

**APAFA.** La Asociación de Padres de Familia (APAFA) es una organización estable de personas naturales, sin fines de lucro, de personería jurídica de derecho privado y puede inscribirse en los Registros Públicos. Es regulada por el Código Civil, en lo que sea pertinente, la Ley General de Educación, la presente Ley y su estatuto en los aspectos relativos a su organización y funcionamiento. La APAFA canaliza institucionalmente el derecho de los padres de familia de participar en el proceso educativo de sus hijos.

**Funciones.** Según el reglamento general de asociaciones de padres de familia de las instituciones educativas públicas aprobado mediante Ley 2868, las funciones del APAFA son:

- Participar en el proceso educativo de los hijos de sus asociados, buscando la inclusión de las personas con discapacidad en igualdad de oportunidades.
- Colaborar en las actividades educativas que ejecuta la institución educativa, promoviendo un clima armonioso favorable para el aprendizaje.
- Vigilar la distribución oportuna y el uso adecuado del material educativo que utilizan los estudiantes.
- Velar por la mejora de los servicios, infraestructura, equipamiento, mobiliario escolar y materiales, tanto educativos como lúdicos.
- Gestionar la implementación de programas de apoyo alimentario; de salud física y mental; de deportes, orientación vocacional y de otros servicios que contribuyan al bienestar de los estudiantes.

- Recibir información sobre el manejo administrativo, financiero y económico de la institución educativa.
- Denunciar, ante los órganos competentes las irregularidades que se produzcan en las instituciones educativas.
- Participar, a través de veedores, en los procesos de adquisición de bienes y servicios que se realicen en las instituciones educativas y en los comités especiales que se constituyan en los órganos intermedios de gestión descentralizada, en el marco de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado y demás normas vigentes.
- Proponer estímulos para los estudiantes, personal docente y administrativo que logren un desempeño destacado en las instituciones educativas.
- Brindar información y rendir cuenta documentada a los asociados.
- Participar, a través de sus representantes, en el Consejo Educativo Institucional.

#### **2.2.6. FACTORES PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA INSTITUCIONAL**

Es necesario trabajar en el clima institucional para alcanzar el cumplimiento de las metas trazadas, con calidad y eficacia. Por tal razón tenemos que tener en cuenta los siguientes aspectos:

**A. LIDERAZGO.** Los líderes son agentes de cambio. El liderazgo ocurre cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o las competencias de otros. Es un conjunto de habilidades que tiene una persona para guiar a otras e influenciarlas para que trabajen con entusiasmo y logren de este modo sus objetivos. Un buen líder para una empresa debe ser un profesional que esté constantemente creciendo, perfeccionándose,

formándose, alguien proactivo y sobre todo alguien absolutamente adaptable y capaz de realizar sin problemas trabajo en equipo.

Debe ser comunicativo, honesto, estratega, disciplinado, creativo, con capacidad de tomar decisiones, debe poder actuar bajo presión, poder y saber negociar, entre otras características. Claro está que es algo complicado que alguien cumpla con todas esas exigencias, pero éstas por lo menos te proporcionan un perfil.

### **TIPOS DE LIDERAZGO**

- El autocrático, donde los líderes tienen el poder absoluto sobre los demás.
- El burocrático, quien sigue todas las reglas al pie de la letra.
- El liderazgo carismático, uno de los mejores, porque es ese líder el que inspira entusiasmo en sus trabajadores, aunque cree más en sí mismo que en el equipo de trabajo.
- El líder Laissez-faire. Es una expresión que significa “déjalo ser”, este tipo de persona deja que sus empleados trabajen por su cuenta. Es un tipo efectivo cuando los miembros del equipo tienen bastante experiencia en el rubro.
- El liderazgo empresarial, que es aquel donde el líder de la organización puede lograr una motivación con la que se lleguen a alcanzar las metas de la empresa y los empleados sientan esos logros como propios.

**SER UN BUEN LÍDER.** Se supone que un buen líder no es un amigo, sino un guía. Es alguien que quiere que crezcas y te superes profesionalmente y que en ese camino aportes mejoras para la organización que integras. Un buen líder querrá que des el 100% de tu potencial para que tú mismo compruebes cuáles son tus capacidades y para que la empresa vea la clase de trabajador que eres.

Alguien que merezca el título de líder conoce las actitudes y características buenas y malas de sus colaboradores y va a motivar hasta el cansancio a su gente para que sean siempre los mejores.

**B. EL TRABAJO EN EQUIPO.** Es un conjunto ilimitado de personas con talentos y habilidades complementarias directamente relacionadas entre sí que trabajan para conseguir objetivos determinados y comunes, con un alto grado de compromiso, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque acordado por lo cual se consideran mutuamente responsables.

**C. RELACIONES INTERPERSONALES.** Las relaciones satisfactorias que el miembro tenga en la institución con los demás miembros, propicia el apoyo y la colaboración para obtener resultados, así como un ambiente positivo que influye en el nivel de satisfacción. La calidad de las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo influye en la satisfacción del trabajo. Las relaciones interpersonales que se caracterizan por la confianza y apoyo entre empleados y superiores determinan ambientes propios de trabajo. Las diferencias que resultan en las relaciones entre las personas pueden influir en su comportamiento y desempeño. Las personas establecen procesos de interacción social de carácter asociativos, colaboran y se ayudan entre sí.

**D. COMUNICACIÓN.** Es el proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes. Es un proceso complejo en el que dos o más personas se relacionan y, a través de un intercambio de mensajes con códigos similares, tratan de comprenderse e influirse de forma que sus objetivos sean aceptados en la forma prevista, utilizando un canal que actúa de soporte en la transmisión de la información. Es más, un hecho sociocultural que un proceso mecánico.

## TIPOS DE COMUNICACIÓN

En el planteamiento de Fischman (2000), en el interior de una institución, la comunicación puede ser:

**Asertiva.** Es aquel estilo de comunicación abierto a las opiniones ajenas, dándoles la misma importancia que a las propias. Parte del respeto hacia los demás y hacia uno mismo, planteando con seguridad y confianza lo que se quiere, aceptando que la postura de los demás no tiene por qué coincidir con la propia y evitando los conflictos de forma directa, abierta y honesta.

**Agresiva.** Implica siempre la manipulación. Podemos procurar hacer a la gente lo que deseamos induciendo culpabilidad (lástima) o usando las tácticas de la intimidación y del control (cólera). Secreto o abierto, deseamos simplemente nuestras necesidades resueltas -ahora! Aunque hay algunas arenas para donde agresivo comportamiento se llama (es decir, los deportes o guerra), nunca trabajará en una relación. Irónico, los deportes más agresivos confían pesadamente en miembros del equipo y estrategias que entrenan racionales. Incluso la guerra pudo ser evitada si podríamos aprender ser más asertivos y negociar para solucionar nuestros problemas.

**Pasiva.** Se basa en conformidad y esperanzas de evitar la confrontación a toda costa. En este modo no hablamos mucho, pregunta incluso menos, y hacemos realmente muy poco. Apenas no deseamos oscilar el barco. Los pasivos han aprendido que es más seguro no reaccionar y no mejorar para desaparecer que estar parado para arriba y ser notado.

**E. IDENTIDAD:** el sentido de pertenencia y compromiso que tienen las personas con la organización les produce satisfacción con su trabajo y el ambiente que les rodea: además perciben que su trabajo es valorado, que participan y aportan con sus opiniones. (p.49)

Los factores motivacionales impactan el nivel de satisfacción de las personas, que manifiestan su satisfacción y gusto con su trabajo y el medio laboral. El reconocimiento y valoración del trabajo de las personas los hacen sentir importantes para la organización. Las personas manifiestan su satisfacción por la empresa y el trabajo que ejecutan cuando son tenidas en cuenta sus opiniones y aportes en el trabajo y la organización.

**F. TOMA DE DECISIONES:** cubre cómo se involucran los miembros del grupo en la elección de alternativas de acción que afectan globalmente el trabajo y se concede libertad para acometer las tareas y solucionar los problemas cotidianos, incluye la pertinencia de las decisiones y la delegación entre niveles jerárquicos.

### **2.3. HIPÓTESIS**

El presente estudio no requiere la formulación de hipótesis a probar, por ser una investigación descriptiva simple. Como explican Hernández, Fernández y Baptista (2008), “los estudios descriptivos únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas” (p.102)

En ese sentido, la presente investigación se limitó a medir el clima institucional en los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017, en sus diferentes dimensiones: relaciones interpersonales, comunicación, identidad, innovación, liderazgo y motivación, para posteriormente describirla cómo son y se manifiestan.

## 2.4. VARIABLES DE ESTUDIO

TABLA N° 1: IDENTIFICACIÓN DE LA VARIABLE

VARIABLE DE ESTUDIO 1	DIMENSIONES
El clima institucional	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Relaciones interpersonales</li><li>➤ Comunicación</li><li>➤ Identidad</li><li>➤ Innovación</li><li>➤ Liderazgo</li><li>➤ Motivación</li></ul>

Fuente: MINSA-Perú (2008) *Metodología para el estudio del clima organizacional*

**OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES E INDICADORES.** Para Sierra (2003), la operativización de las variables, constituye “el procedimiento que tiende a pasar de las variables generales a las intermedias y, de éstas a los indicadores, con el objeto de transformar las variables primeras de generales en directamente observables e inmediatamente operativas” (p.110). Este procedimiento cumple básicamente dos funciones:

- a) Permite traducir las variables más abstractas y generales en otras más concretas y específicas, directamente medibles o manipulables; y
- b) Ayuda a seleccionar las técnicas, instrumentos, actividades y operaciones para medir o manipular las variables.

Para operacionalizar una variable, según Lazrsfed (citado por Sierra, 2003), se observa las siguientes fases: 1° se define la variable; 2° se deducen sus dimensiones o aspectos principales; 3° se buscan indicadores de cada dimensión; y 4° se forma, en su caso, un índice. Respecto a la primera fase, como afirma Bisquerra (1989):

Las variables se pueden definir de forma *constitutiva* y de forma *operativa*. En el primer caso se identifican con el constructo y se refiere a la esencia del fenómeno. Por otra parte, una definición operativa consiste en describir las operaciones a realizar para medir o manipular una variable; se refiere, por tanto, al campo de lo observable. Una definición operativa puede ser medida o experimental. Es *medida* cuando se refiere a indicadores que permiten establecer el valor de cada individuo en esa variable (...) Una variable es *experimental* cuando describe el proceso de manipulación en el proceso de investigación.

(p.72)

Medir, en el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos. No se miden las propiedades, sino indicadores de ellas. En ese sentido, la variable del problema bajo investigación se operacionalizó en la siguiente tabla:

**TABLA N° 2: OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DE INVESTIGACIÓN**

VARIABLES	DEFINICIÓN CONSTITUTIVA	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	VALORES
El clima institucional	Según QUIROGA (2007), el clima organizacional es el “ambiente en que los miembros de una organización viven día a día sus relaciones laborales y que incide en su comportamiento y productividad” (p. 15). Para MÉNDEZ (2006), el clima está “determinado por las percepciones de los individuos de la organización y además que la forma de actuar y de ser del individuo son determinantes del clima organizacional” (p. 32). El MINSA-PERÚ (2008), define el “clima organizacional como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en	Con el objeto de medir adecuadamente la variable de estudio se elaborará un cuestionario utilizando la escala Rensis Likert El instrumento será validado por juicio de expertos, así mismo a través de la metodología de focus group.	<p><i>Relaciones interpersonales</i></p> <p><i>Comunicación</i></p> <p><i>Identidad</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Existe predisposición de mis colegas para mantener una conversación alargada.</li> <li>➤ Todos mis colegas participan activamente en las reuniones</li> <li>➤ Recibo buen trato de los directivos y colegas.</li> <li>➤ Puedo contar con el apoyo de mis colegas cuando los necesito</li> <li>➤ Mis colegas respetan las opiniones de los demás.</li> <li>➤ Mis colegas utilizan la comunicación asertiva</li> <li>➤ Mis colegas expresan sus deseos de una manera amable.</li> <li>➤ El director está disponible cuando se le necesita</li> <li>➤ Se nota el compromiso de mis colegas con el desarrollo de la institución</li> <li>➤ Participo en capacitaciones y actividades de desarrollo profesional</li> <li>➤ Mis colegas trabajan con vocación</li> <li>➤ Conozco las funciones específicas que debo realizar</li> </ul>	<p>Cada ítems tendrá 5 escalas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Totalmente en desacuerdo (TD)</li> <li>2. En desacuerdo (ED)</li> <li>3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NN)</li> <li>4. De acuerdo (DA)</li> <li>5. Totalmente de acuerdo (TA)</li> </ol>

	<p>que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo” (p.16).</p>		<p><i>Innovación</i></p> <p><i>Liderazgo</i></p> <p><i>Motivación</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mis colegas muestran creatividad para resolver problemas</li> <li>➤ En mi institución se realizan investigaciones para mejorar la calidad educativa.</li> <li>➤ Existe competencia sana entre mis colegas de trabajo.</li> <li>➤ Mis colegas buscas nuevas prácticas pedagógicas para contribuir a los objetivos de la institución</li> <li>➤ Los docentes toman la iniciativa para la solución de problemas</li> <li>➤ Las decisiones se toman en el lugar en la que se deben tomar</li> <li>➤ El directivo y docentes se preocupan por crear un ambiente laboral agradable</li> <li>➤ Participo en la toma de cesiones</li> <li>➤ Me siento satisfecho con el ambiente de mi trabajo</li> <li>➤ En mi institución se brindan reconocimientos por buena labor</li> <li>➤ Los beneficios de mi trabajo son adecuados</li> <li>➤ La remuneración que recibo satisface mis necesidades básicas</li> </ul>	
--	---	--	---	--	--

## **2.5. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

**2.5.1. CLIMA INSTITUCIONAL.** Según Quiroga (2007), el clima organizacional es el “ambiente en que los miembros de una organización viven día a día sus relaciones laborales y que incide en su comportamiento y productividad” (p. 15). Para Méndez (2006), el clima está “determinado por las percepciones de los individuos de la organización y además que la forma de actuar y de ser del individuo son determinantes del clima organizacional” (p. 32). El MINSA-PERÚ (2008), define el “clima organizacional como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo” (p.16).

**2.5.2. COMUNICACIÓN.** Según Fischman (2000), la comunicación en las organizaciones debe ser una comunicación efectiva y se logra cuando el líder sabe escuchar y sabe expresarse asertivamente con su personal, a su vez la comunicación es un arma de doble filo “bien utilizada, ayuda a generar un clima de confianza y unión del líder con su personal, mal usada puede generar dolor, rabia e indignación y crear un ambiente destructivo en la organización” (p. 110).

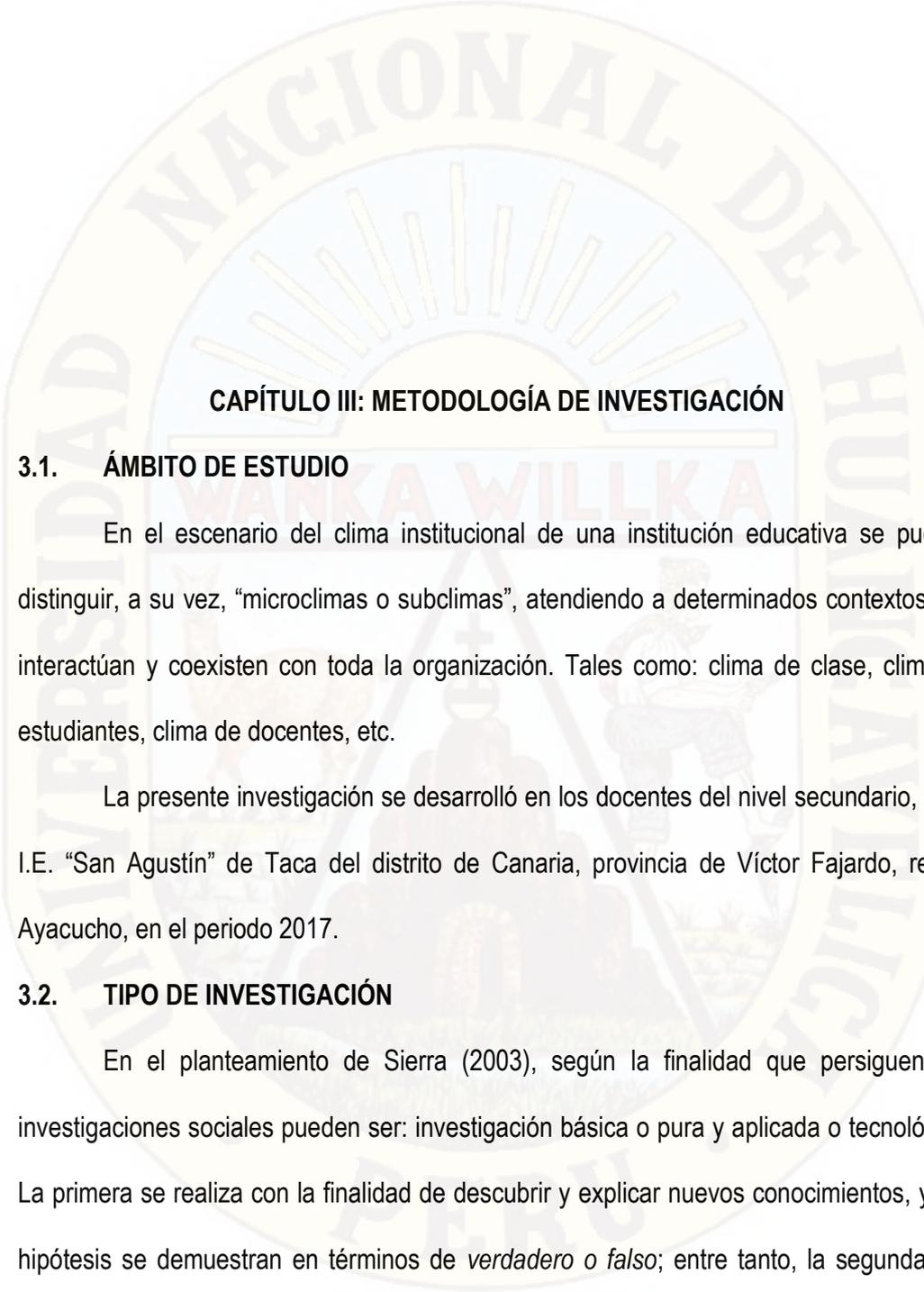
**2.5.3. LA MOTIVACIÓN.** Según Fischman (2000), la motivación que se mantiene a largo plazo y crea lazos de lealtad con la organización, es la motivación interna. Cuando las organizaciones establecen incentivos basados sólo en elementos externos a la persona como bonos económicos, elevados sueldos, el personal solo se concentra en eso y pierde su motivación interior. Si se usan solo incentivos externos, después de un tiempo éstos serán lo único que valorará, y se habrá perdido la mística y el

amor a la camiseta de la organización. La única forma de mantener motivados a los empleados es cuando se satisface los deseos internos de sus miembros y que genere un verdadero compromiso y motivación interna (p. 186).

**2.5.4. IDENTIDAD.** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización (MINSAPERÚ, 2008, p.21)

**2.5.5. INNOVACIÓN.** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas (MINSAPERÚ, 2008, p.21)

**2.5.6. LIDERAZGO.** Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural (MINSAPERÚ, 2008, p.21)



## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

### 3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO

En el escenario del clima institucional de una institución educativa se pueden distinguir, a su vez, “microclimas o subclimas”, atendiendo a determinados contextos que interactúan y coexisten con toda la organización. Tales como: clima de clase, clima de estudiantes, clima de docentes, etc.

La presente investigación se desarrolló en los docentes del nivel secundario, de la I.E. “San Agustín” de Taca del distrito de Canaria, provincia de Víctor Fajardo, región Ayacucho, en el periodo 2017.

### 3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

En el planteamiento de Sierra (2003), según la finalidad que persiguen, las investigaciones sociales pueden ser: investigación básica o pura y aplicada o tecnológica. La primera se realiza con la finalidad de descubrir y explicar nuevos conocimientos, y sus hipótesis se demuestran en términos de *verdadero o falso*; entre tanto, la segunda, “se desarrolla con la finalidad de resolver problemas de la práctica social (...); busca descubrir o validar los métodos, técnicas, instrumentos o materiales que optimicen los procesos o

productos, y sus hipótesis se demuestran en términos de *eficaz o ineficaz*” (Orellana y Huamán, p.14).

Según esta tipología, el presente estudio corresponde a la *investigación básica*, porque su propósito fue describir teóricamente cómo es y se manifiesta el clima institucional en los docentes del nivel secundaria, de la I.E. “San Agustín” de Taca del distrito de Canaria, provincia de Víctor Fajardo, región Ayacucho, en el periodo 2017, a partir de la información de sus miembros en un cuestionario anónimo y confidencial con escala de Likert.

### **3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

Para Hernández, Fernández y Baptista (2008), en el enfoque cuantitativo de investigación pueden distinguirse cuatro niveles de investigación: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. La diferencia para elegir uno u otro nivel radica en el grado de desarrollo del conocimiento respecto al tema a estudiar que nos revela la revisión de la literatura y, en los objetivos planteados. Así, “los estudios descriptivos, por lo general, son la base de las investigaciones correlaciones, las cuales a su vez proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento y son altamente estructurados” (p.100)

En base a este criterio de abordaje, el presente trabajo de investigación corresponde al *nivel descriptivo*, porque se orienta a describir cómo es y se manifiesta el clima institucional en los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2016, en sus dimensiones: relaciones interpersonales, comunicación, identidad, innovación, liderazgo y motivación.

### **3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Para Bisquerra (1989), los métodos de investigación en educación según el objetivo, son: métodos descriptivos, métodos explicativos, métodos experimentales y métodos predictivos. “El objetivo de los métodos descriptivos está en describir un fenómeno. Están en el primer nivel del conocimiento científico. Existe una gran variedad de estudios descriptivos. La observación es el elemento básico. En la observación se puede utilizar distintas técnicas, como la observación sistemática, la observación participante, encuestas, entrevistas, etc. algunos utilizan metodología cuantitativa y otros cualitativa” (p.66)

Según este criterio de clasificación, el método utilizado en la presente investigación fue el *método descriptivo*, por cuanto se describió el clima institucional en los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017, en sus dimensiones: relaciones interpersonales, comunicación, identidad, innovación, liderazgo y motivación, a partir de los datos recogidos en una encuesta con escala de Likert.

### **3.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

En el enfoque cuantitativo, como explican Hernández, Fernández y Baptista (2008), existen básicamente dos diseños de investigación: experimentales y no experimentales. En las investigaciones no experimentales, los estudios se realizan sin manipular deliberadamente las variables y sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. En los estudios descriptivos, se puede identificar dos diseños específicos: descriptivos simple y descriptivo comparativo.

Bajo esta postura de clasificación, con la finalidad de analizar el clima institucional en los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017, en sus dimensiones: relaciones interpersonales, comunicación, identidad, innovación, liderazgo y motivación, se utilizó el diseño descriptivo simple.

M ----- O

Leyenda:

M = Docentes de la I.E. “San Agustín”

O = Clima institucional

### **3.6. POBLACIÓN, MUESTRA, MUESTREO**

La presente investigación se desarrolló en la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017.

#### **3.6.1. POBLACIÓN**

La población objeto de estudio está constituido por todos los docentes del nivel secundario, nombrados y contratados, de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, que se encuentran laborando durante el período 2017, quienes, según los datos proporcionados por la Dirección de la misma I.E., numéricamente son 28 docentes, de los cuales 13 son mujeres (2 nombradas y 11 contratadas) y 15 varones (6 nombrados y 9 contratados).

#### **3.6.2. MUESTRA**

Para efectos de determinar el objetivo de la investigación se ha optado por seleccionar en forma directa, es decir, por muestreo no probabilístico, a los 28 docentes

entre varones y mujeres, según los datos proporcionados por la Dirección de la misma Institución Educativa motivo de estudio.

### 3.6.3. MUESTREO

Según explican Hernández, Fernández y Baptista (2008), existen dos tipos de muestreos: muestreo probabilístico, que es aquella cuando la muestra se elige al azar; y muestreo no probabilístico, cuando el investigador no elige la muestra al azar, sino siguiendo criterios subjetivos. El muestreo no probabilístico, a su vez tiene dos subtipos: a) *muestreo accidental o casual*, en la que el criterio de selección depende de la posibilidad de acceder a ellos. Es frecuente utilizar sujetos que las condiciones nos permiten. b) *muestreo intencional*, en la que se eligen los individuos que se estima que son representativos o típicos de la población. Se sigue el criterio del experto o el investigador. Se seleccionan a los sujetos que se estima que puedan facilitar la información necesaria.

El proceso de muestreo utilizado para los efectos de la presente investigación es el muestreo no probabilístico, de tipo intencional, con criterio del investigador, debido a que la muestra fue seleccionada en forma intencional por las investigadoras, teniendo en cuenta que los docentes seleccionados son las indicadas para proporcionar la información requerida.

### 3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Debiendo estar los datos acorde con la hipótesis, su recopilación se realizó de manera ordenada, con el empleo de la siguiente técnica e instrumento correspondiente.

#### Para la observación de la variable de estudio

Nº	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
1	Técnica encuesta	Cuestionario con escala de Likert

**Encuesta.** Es una de las técnicas de recolección de datos más usada, a pesar que cada vez pierde credibilidad por los sesgos que pueden dar las persona encuestadas. Se fundamenta en una batería de preguntas con el objeto de obtener información de las personas encuestadas. En el presente estudio, se utilizó el cuestionario con escala de Likert.

**Elaboración y validación.** El cuestionario fue elaborado por las investigadoras teniendo en cuenta las dimensiones del clima institucional seleccionados.

Según Sampieri y Coautores (2008), todo instrumento debe reunir tres requisitos esenciales: validez, fiabilidad y objetividad. La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir y no otro. La fiabilidad se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales. La objetividad se refiere al grado en que el instrumento es permeable a la influencia de los sesgos y tendencias del investigador que lo administra, califica o interpreta.

El cuestionario sobre clima institucional a docentes, fue elaborada por las investigadoras, siguiendo los procedimientos generales y específicos que se tienen al respecto. La verificación del cumplimiento de las condiciones o requisitos, se llevó a cabo de la siguiente manera:

**Cuestionario.** Han sido *validadas* a través de dos procedimientos: a) *La operacionalización de las variables* (tópico 2.4 del presente informe) y; b) *El juicio de expertos*. En lo que concierne a este último, se solicitó la colaboración de tres magisteres afines al área, a efectos de que procedieran, en forma personal, a revisar, analizar y emitir opinión sobre la validez de dichos instrumentos, considerando los indicadores de: 1)

claridad, 2) objetividad, 3) actualidad, 4) organización, 5) suficiencia, 6) intencionalidad, 7) consistencia, 8) coherencia y 9) metodología. Así mismo, para facilitar el trabajo de los expertos, se les entregó la ficha de *Informe de Opinión de Expertos del Instrumento de Investigación* (Anexo). Los resultados se consolidaron en la siguiente tabla:

**TABLA N° 4: RESULTADOS DEL JUICIO DE EXPERTOS DEL CUESTIONARIO**

EXPERTOS	INDICADORES									PROMEDIO
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Experto 1	80	81	80	81	80	81	81	81	81	81
Experto 2	85	70	80	80	85	90	80	88	88	82
Experto 3	80	80	80	85	80	80	80	80	80	81
PROMEDIO DE PONDERACIÓN										81

Acorde a la escala de valoración empleada en la ficha de informe de opinión de expertos, el promedio de ponderación logrado: 81% (equivalente a 0,8), implica que los instrumentos examinados son *excelentes*. Conforme analizan Gligione y Matalon (1998), el Coeficiente de Holsti toma un valor de 0,9 pudiendo este índice considerarse aceptable si su valor es superior a 0,70. Por ende, tomando como referencia el Coeficiente de HOLSTI, podemos afirmar que el cuestionario sub-análisis es válido y coherente para los propósitos de la presente investigación.

En relación a la *confiabilidad*, como afirma Best, “los tests fiables, midan lo que midan, proporcionan puntuaciones comparables cuando se repite su aplicación. Un test no fiable sería comparable a un metro de goma, elástico, que obtendría diferentes medidas cada vez que se utilizara (...) Un test puede ser fiable aun cuando no sea válido, pero el test válido es siempre fiable” (p.169). En otras palabras, un test válido necesariamente es fiable, pero un test fiable no necesariamente es válido. Siendo esto así, el cuestionario, es fiable como consecuencia de la verificación de su validez; por tanto, no hubo la necesidad de realizar pruebas de fiabilidad de ningún tipo.

Respecto a la *objetividad*, para garantizar la valoración de cada ítem con la asignación de puntuaciones reales y evitar su contaminación con el juicio personal del investigador, se ha utilizado la escala de Likert.

### **3.8 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **3.8.1. Fase de coordinación previa**

- El equipo de investigadoras gestionó a fin de que la Universidad Nacional de Huancavelica curse un oficio al director de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo, solicitando brinde las facilidades del caso para la realización de la investigación.
- El equipo de investigadoras se entrevistó con el director de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo, en la que dio a conocer el propósito de la investigación así como se explicó la importancia de contar con un estudio del clima institucional como herramienta de gestión.

- El director de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo, previa coordinación con el equipo de investigadoras, convocó a una reunión de docentes, para los efectos de sensibilización y aplicación de instrumento.

### **3.8.2. Fase de aplicación**

- El equipo de investigadoras explicó a los docentes el propósito de la investigación así como la importancia de contar con un estudio del clima institucional como herramienta de gestión y desarrollo institucional.
- El equipo de investigadoras procedió a orientar sobre el llenado del instrumento y absolver las dudas del participante. Entre ellos, explicó que el cuestionario es anónimo y confidencial, es autoaplicable y de entrega inmediata.
- El equipo de investigadoras recogió los instrumentos debidamente llenados, verificando que estén llenados la totalidad de los enunciados. Agradeció a los docentes, y se comprometió de hacer llegar un ejemplar de los resultados de la investigación.

## **3.9 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

Para el análisis estadístico descriptivo se elaboró tablas y gráficos con los datos empíricos recolectados. Los procedimientos fueron los siguientes:

1. Tabulación de los cuestionarios y entrevistas, el cual se realizó manualmente.
2. Sistematización de los datos recolectados.
3. Construcción de tablas de frecuencias en Microsoft Excel.
4. Elaboración de gráficos estadísticos en Microsoft Excel.
5. Lectura de los cuadros y gráficos
6. Interpretación de los resultados en los cuadros y gráficos.

7. Discusión de los resultados, en la cual se realizó un contraste de los resultados obtenidos con literatura contenida en el marco teórico y los resultados de otros estudios similares.



## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

### 4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo al tipo y diseño de investigación elegidos en el presente estudio, corresponde realizar el análisis estadístico descriptivo. En ese sentido, habiendo acudido a los métodos más usuales de la estadística descriptiva, se presenta, visualiza y analiza descriptivamente los resultados numéricos obtenidos en el cuestionario a docentes.

**Escalas del cuestionario.** En el presente estudio, se utilizó el cuestionario con escala de Likert (véase el anexo N° 2), el mismo que fue elaborado por las investigadoras teniendo en cuenta las seis dimensiones del clima institucional enfocados. Por cada dimensión se formuló cuatro ítems, haciendo un total de 24. La escala de valoración fue el siguiente:

1	Totalmente de desacuerdo (TD)
2	En desacuerdo (ED)
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NN)
4	De acuerdo (DA)
5	Totalmente de acuerdo (TA)

**Norma de evaluación del cuestionario.** La puntuación global y específica del clima institucional se calculó con la siguiente norma de evaluación.

Cabe mencionar que la puntuación se ha otorgado acorde al número de ítems del instrumento, entre tanto los intervalos para los niveles se ha seleccionado tomando como base las sugeridas del MINEDU-PERÚ (2009) para evaluar el logro de los aprendizajes en el sistema vigesimal.

<b>NIVEL</b>	<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>IDENTIDAD</b>	<b>INNOVACIÓN</b>	<b>LIDERAZGO</b>	<b>MOTIVACIÓN</b>	<b>GLOBAL</b>
<b>Muy bueno</b>	17 – 20	17 – 20	17 – 20	17 – 20	17 – 20	17 – 20	97 – 120
<b>Bueno</b>	13 – 16	13 – 16	13 – 16	13 – 16	13 – 16	13 – 16	73 – 96
<b>Regular</b>	10 - 12	10 - 12	10 - 12	10 - 12	10 - 12	10 - 12	55 - 72
<b>Pésimo</b>	01 – 09	01 – 09	01 – 09	01 – 09	01 – 09	01 – 09	01 – 54

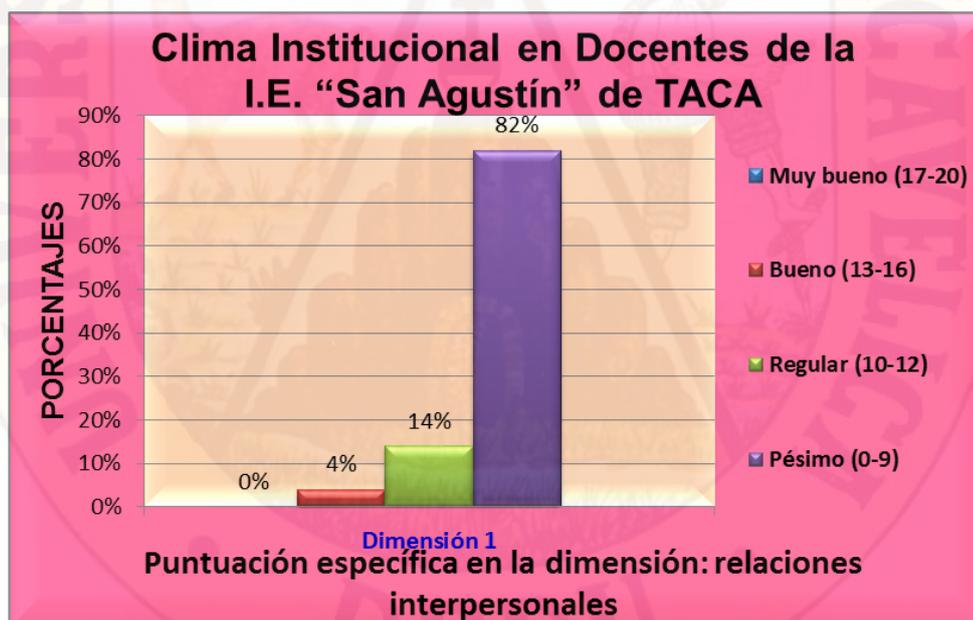
**Cuadros y gráficos.** Habiendo realizado la valoración de cada instrumento, se procedió a tabular teniendo en cuenta la norma de evaluación, con los resultados se elaboró los cuadros y gráficos por dimensiones y en forma global. Dichos cuadros presentamos a continuación.

TABLA N° 1

PUNTUACIÓN ESPECÍFICA EN LA DIMENSIÓN: RELACIONES INTERPERSONALES

Clima Institucional	NIVEL	Relaciones interpersonales	
		F	%
Dimensión específica 1	Muy bueno (17 – 20)	0	0%
	Bueno (13 – 16)	1	4%
	Regular (10 - 12)	4	14%
	Pésimo (0 – 9)	23	82%
	TOTAL	28	100%

GRÁFICO N° 1



**LECTURA.** Conforme se desprende del Cuadro N° 1 y Gráfico N° 1, el 82% de los docentes encuestados de la Institución Educativa de "San Agustín" de Taca, consideran que las *relaciones interpersonales* entre ellos mismos resultan siendo *pésimo*. Entre tanto,

el 14% considera como *regular*, sólo el 4% considera como *buena* y ninguno (0%) considera como *muy buena*.

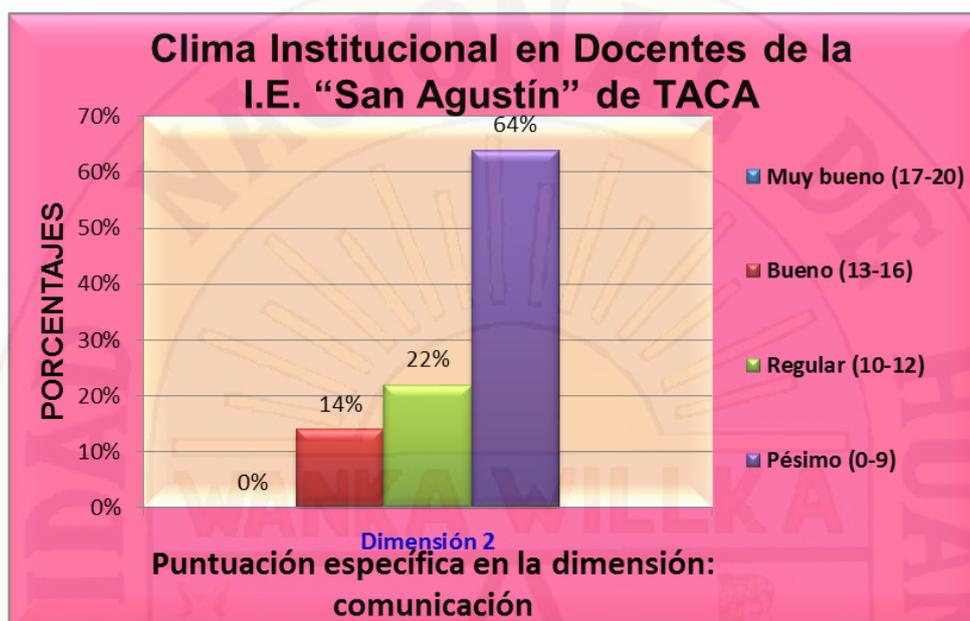
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.** Los resultados muestran que las *relaciones interpersonales* entre los docentes de la Institución Educativa de “San Agustín” de Taca, nivel secundario, durante el año académico 2017, son *pésimas*, por cuanto la mayoría de los docentes (en un 82%) percibe, siente y vive en dicha atmósfera intersíquica.

La percepción anterior de los docentes significa, entre otros, que no existe predisposición de los docentes de dicha Institución Educativa para mantener una conversación alturada, para participar activamente en las reuniones. No existe un trato cordial menos amable entre directivos y docentes. En esas circunstancias uno no puede contar con el apoyo de sus colegas cuando los necesita.

**TABLA N° 2  
PUNTUACIÓN ESPECÍFICA EN LA DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN**

Clima Institucional	NIVEL	Comunicación	
		F	%
Dimensión específica 2	Muy bueno (17 – 20)	0	0%
	Bueno (13 – 16)	4	14%
	Regular (10 - 12)	6	22%
	Pésimo (0 – 9)	18	64%
	TOTAL	28	100%

GRÁFICO N° 2



**LECTURA.** Según se desprende del Cuadro N° 2 y Gráfico N° 2, el 64% de los docentes encuestados de la Institución Educativa de "San Agustín" de Taca, consideran que la *comunicación* entre ellos mismos resultan siendo *pésimo*. Mientras que, el 22% considera como *regular*, un 14% considera como *buena* y ninguno (0%) considera como *muy buena*.

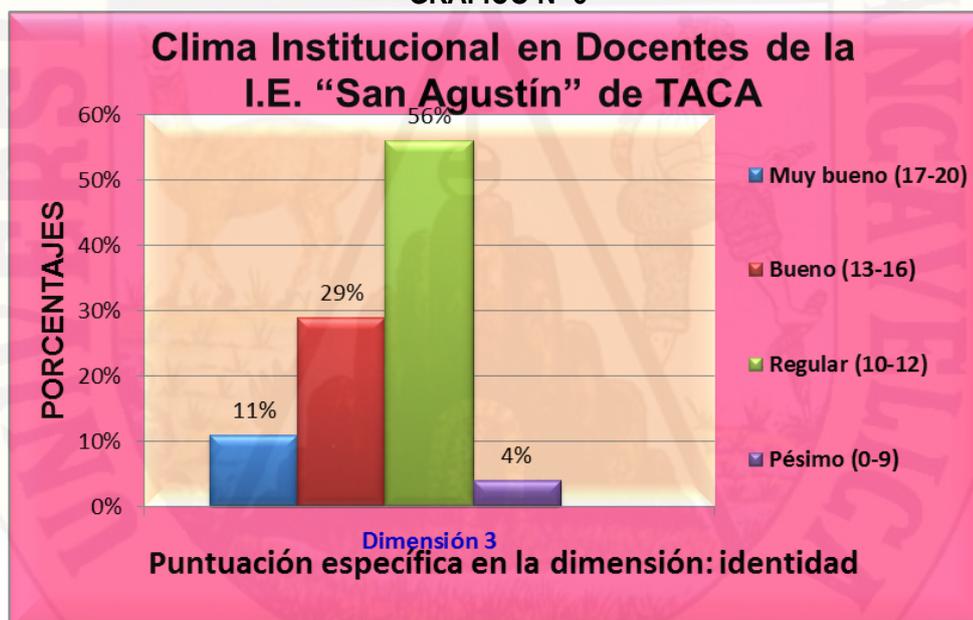
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.** Los resultados evidencian que la *comunicación* entre los docentes de la Institución Educativa de "San Agustín" de Taca, nivel secundario, durante el año académico 2017, son *pésimas*, por cuanto más de la mitad de los ellos mismos (en un 64%) percibe, siente y vive en dicha atmósfera de comunicación.

La percepción anterior de los docentes significa, que los directivos y docentes de la Institución Educativa mencionada, no respetan las opiniones del interlocutor cuando entablan comunicación; no utilizan la comunicación asertiva; no expresan sus deseos de una manera amable. Los directivos no están disponibles cuando se les necesita.

**TABLA N° 3**  
**PUNTUACIÓN ESPECÍFICA EN LA DIMENSIÓN: IDENTIDAD**

Clima Institucional	NIVEL	Identidad	
		F	%
Dimensión específica 3	Muy bueno (17 – 20)	3	11%
	Bueno (13 – 16)	8	29%
	Regular (10 - 12)	16	56%
	Pésimo (0 – 9)	1	4%
	<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 3**



**LECTURA.** Conforme se desprende del Cuadro N° 3 y Gráfico N° 3, el 56% de los docentes encuestados de la Institución Educativa de "San Agustín" de Taca, califican a la *identidad* docente como *regular*. Entre tanto, el 29% considera como *bueno* y sólo el 11% considera como *muy buena*.

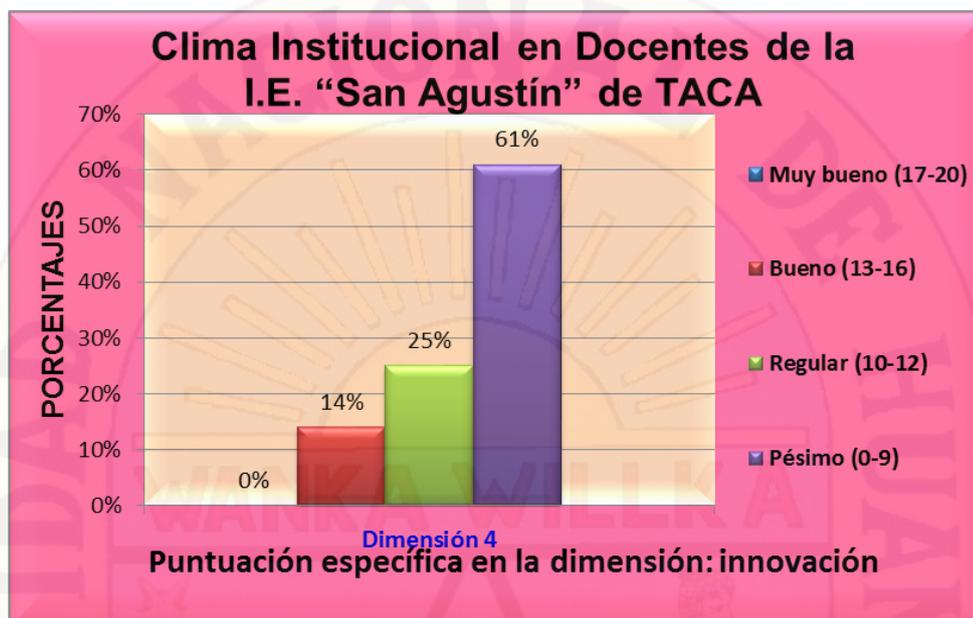
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.** Los resultados evidencian que existe la *identificación con su trabajo, institución y su profesión*, de los docentes de la Institución Educativa de “San Agustín” de Taca, nivel secundario, durante el año académico 2017, por cuanto más de la mitad de ellos mismos (en un 56%) percibe, siente y actúa de esa forma.

La percepción sobre la identidad de los docentes antes referido implica, que los directivos y docentes de la Institución Educativa mencionada demuestran compromiso por el desarrollo de su institución; participan en capacitaciones y actividades de desarrollo profesional; trabajan por vocación y conocen sus funciones específicas vinculados con su desempeño pedagógico.

**TABLA N° 4  
PUNTUACIÓN ESPECÍFICA EN LA DIMENSIÓN: INNOVACIÓN**

Clima Institucional	NIVEL	Innovación	
		F	%
Dimensión específica 4	Muy bueno (17 – 20)	0	0%
	Bueno (13 – 16)	4	14%
	Regular (10 - 12)	7	25%
	Pésimo (0 – 9)	17	61%
	<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

GRÁFICO N° 4



**LECTURA.** Según se evidencia del Cuadro N° 4 y Gráfico N° 4, el 61% de los docentes encuestados de la Institución Educativa de "San Agustín" de Taca, consideran que la dimensión de *innovación de sus colegas* resulta siendo *pésimo*. Entre tanto, el 25% considera como *regular*, el 14% considera como *buena* y ninguno (0%) considera como *muy buena*.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.** Los resultados muestran que los docentes de la Institución Educativa de "San Agustín" de Taca, nivel secundario, durante el año académico 2017, resultan siendo poco innovativos, por cuanto más de la mitad de ellos mismos (en un 61%) percibe, siente y reconoce.

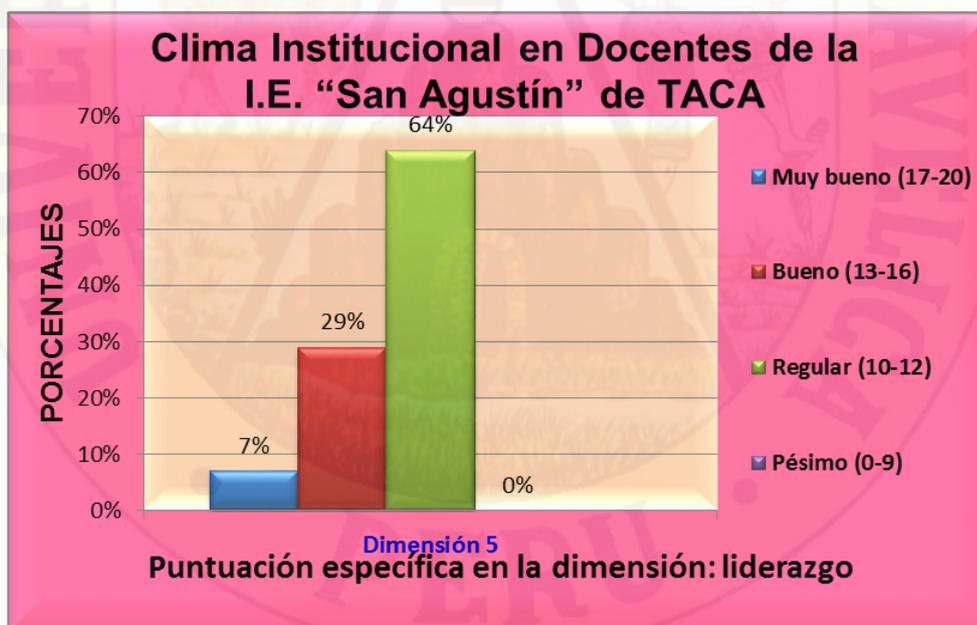
La percepción sobre la capacidad de innovación de los docentes antes referido implica, que los directivos y docentes de la Institución Educativa mencionada muestran poca creatividad para resolver problemas, casi no realizan investigaciones para mejorar la

calidad educativa, tampoco buscan nuevas prácticas pedagógicas para contribuir a los objetivos de la institución. Así como, no existe competencia sana entre docentes.

**TABLA N° 5  
PUNTUACIÓN ESPECÍFICA EN LA DIMENSIÓN 5: LIDERAZGO**

Clima Institucional	NIVEL	Liderazgo	
		F	%
Dimensión específica 5	Muy bueno (17 – 20)	2	7%
	Bueno (13 – 16)	8	29%
	Regular (10 - 12)	18	64%
	Pésimo (0 – 9)	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 5**



**LECTURA.** Conforme se evidencia del Cuadro N° 5 y Gráfico N° 5, el 64% de los docentes encuestados de la Institución Educativa de "San Agustín" de Taca, consideran que la

dimensión de *liderazgo* entre ellos mismos resulta siendo *regular*. Entre tanto, el 29% considera como *bueno* y el 7% considera como *muy buena*.

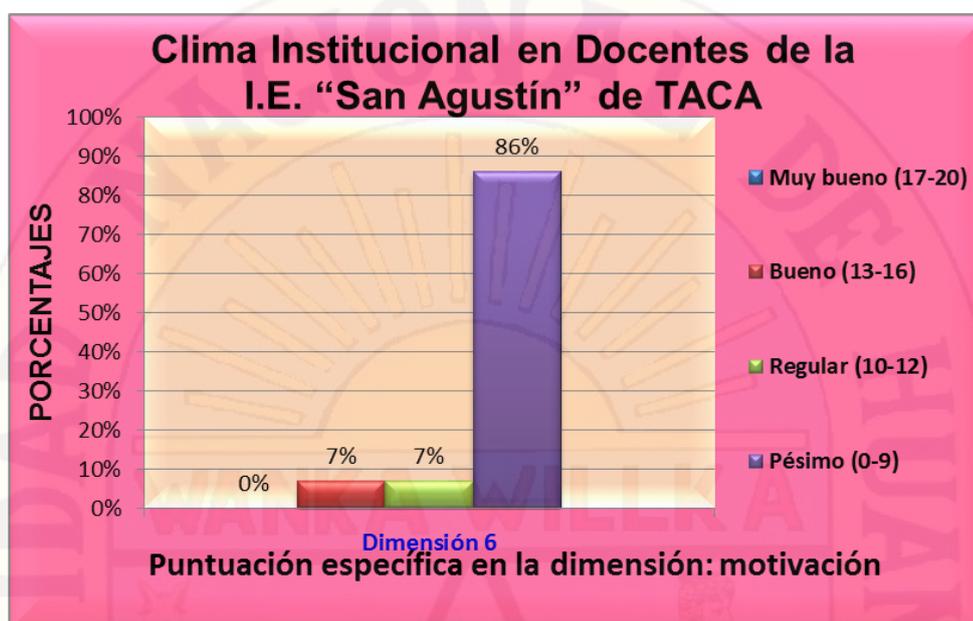
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.** Los resultados muestran que existe poco liderazgo de los docentes de la Institución Educativa de “San Agustín” de Taca, nivel secundario, durante el año académico 2017, por cuanto más de la mitad de ellos mismos (en un 64%) percibe, siente y reconoce.

La percepción sobre la capacidad de liderazgo de los docentes antes referido implica, que los directivos y docentes de la Institución Educativa mencionada no toman la iniciativa para la solución de problemas. Las decisiones no se toman en el lugar en la que se deben tomar. El directivo y docentes se preocupan poco por crear un ambiente laboral agradable y demuestran poca participación en la toma de cesiones

**TABLA N° 6  
PUNTUACIÓN ESPECÍFICA EN LA DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN**

Clima Institucional	NIVEL	Motivación	
		F	%
Dimensión específica 6	Muy bueno (17 – 20)	0	0%
	Bueno (13 – 16)	2	7%
	Regular (10 - 12)	2	7%
	Pésimo (0 – 9)	24	86%
	<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

GRÁFICO N° 6



**LECTURA.** Según se evidencia del Cuadro N° 6 y Gráfico N° 6, el 86% de los docentes encuestados de la Institución Educativa de "San Agustín" de Taca, consideran que la dimensión de la *motivación* laboral entre ellos mismos resulta siendo *pésimo*. Entre tanto, sólo un 7% considera como *regular* y otro 7% considera como *buena*, pero ninguno (0%) considera como *muy buena*.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.** Los resultados muestran que existe muy poca motivación laboral de los docentes de la Institución Educativa de "San Agustín" de Taca, nivel secundario, durante el año académico 2017, por cuanto la mayoría de ellos mismos (en un 86%) percibe, siente, reconoce y expresan en ese sentido.

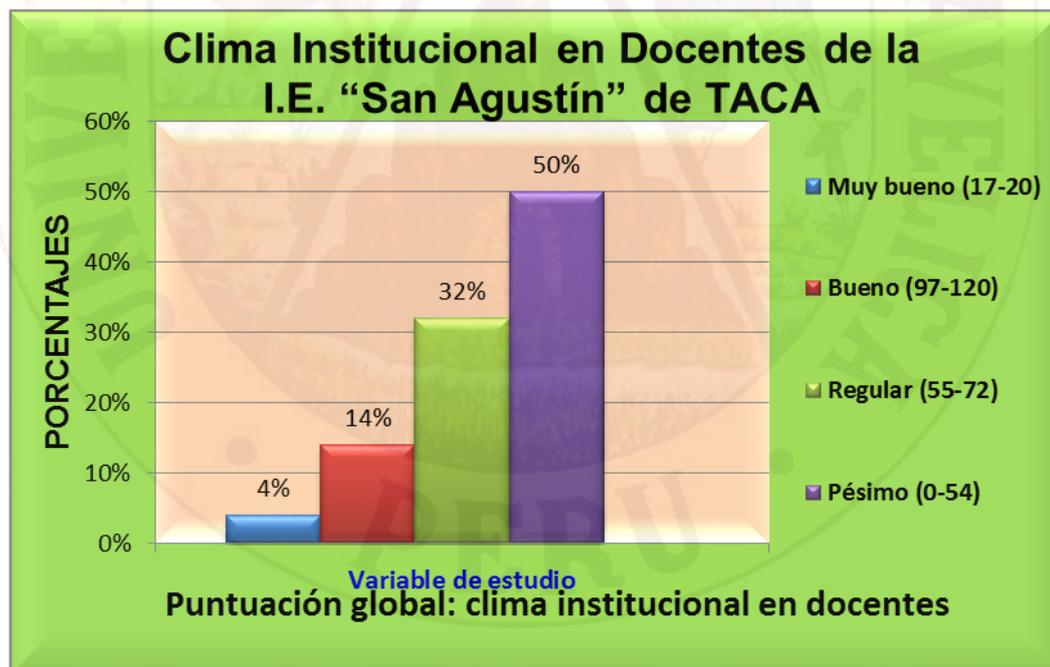
La percepción sobre la motivación laboral de los docentes antes referidos implica, que los directivos y docentes de la Institución Educativa mencionada no se sienten satisfechos con el ambiente de su trabajo, perciben que en su institución no se brindan

reconocimientos por buena labor, que los beneficios de su trabajo no son los esperados, y que la remuneración que recibe no satisface sus necesidades básicas.

**TABLA N° 7**  
**PUNTUACIÓN GLOBAL: CLIMA INSTITUCIONAL EN DOCENTES**

Clima Institucional	NIVEL	Global	
		F	%
Variable de estudio	Muy bueno (97 – 120)	1	4%
	Bueno (73 – 96)	4	14%
	Regular (55 - 72)	9	32%
	Pésimo (0 – 54)	14	50%
	TOTAL	28	100%

**GRÁFICO N° 7**



**LECTURA.** Según se observan en el Cuadro N° 7 y Gráfico N° 7, el 50% de los docentes encuestados de la Institución Educativa de "San Agustín" de Taca, consideran que el clima

*institucional* entre ellos mismos resulta siendo *pésimo*. Entre tanto, un 32% considera como *regular*, un 14% considera como *buena* y un 4% considera como *muy buena*.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.** Los resultados muestran que no existe un buen clima institucional en los docentes de la Institución Educativa de “San Agustín” de Taca, nivel secundario, durante el año académico 2017, por cuanto la mitad de ellos mismos (50%) perciben, sienten y viven dicha atmósfera.

La percepción sobre el clima institucional de los docentes antes referidos implica, que los directivos y docentes de la Institución Educativa mencionada, en términos generales, no mantienen buenas relaciones interpersonales, no se comunican asertivamente, demuestran poca identidad, innovación y liderazgo, y no se sienten lo suficientemente motivados laboralmente.

#### **4.2. DISCUSIÓN**

Según sostiene Sandoval (2001), el clima de una institución educativa se expresa en las formas de relación interpersonal y de mediación de conflictos entre directivos, maestros y alumnos, y en las maneras como se definen y se ejercen las normas que regulan dichas relaciones, la formación en valores requiere de espacios, procesos y prácticas donde la mediación positiva de conflictos, la participación en la construcción de normas y la no discriminación por ningún tipo de motivos, constituyan el clima de una institución educativa.

El clima institucional en una institución educativa, tiene particular importancia, por cuanto afecta el rendimiento laboral de los docentes e influye en el nivel de aprendizaje de los estudiantes. En la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, se ha descrito que los docentes, no mantienen una relación horizontal en sus relaciones interpersonales en el

proceso educativo, generando un clima institucional poco favorable, que perjudica la calidad del servicio educativo en general, y de los aprendizajes en particular.

El análisis global de los resultados obtenidos en la presente investigación, nos muestran que no existe un buen clima institucional en los docentes de la Institución Educativa de “San Agustín” de Taca, nivel secundario, durante el año académico 2017, pues como se evidencia del Cuadro N° 1 y Gráfico N° 1, la mitad de ellos mismos (50%) perciben, sienten y consideran que el clima *institucional* resulta siendo *pésimo*, sólo un 32% considera como *regular*, un 14% considera como *buena* y un 4% considera como *muy buena*. Esto significa, que los directivos y docentes de la Institución Educativa mencionada, no mantienen buenas relaciones interpersonales, no se comunican asertivamente, demuestran poca identidad, innovación y liderazgo, y no tienen suficiente motivación laboral.

Al contrastar nuestros resultados con otros estudios a nivel regional, encontramos que el clima institucional se relaciona con la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. Así, los autores Aguilar, R. y Canales, Y. (2013), en su tesis “CLIMA INSTITUCIONAL Y SU RELACIÓN CON EL APRENDIZAJE DEL ESTUDIANTE DEL NIVEL SECUNDARIO DE LA I.E. LUIS CARRANZA, AYACUCHO, (2007 – 2012)”, llegaron a las siguientes conclusiones: a) El clima institucional se relaciona significativamente con el aprendizaje de los estudiantes del nivel secundario del I.E. Luis Carranza, Ayacucho. b) Que el nivel de aprendizaje y el rendimiento académico del alumno depende del nivel educativo, nivel de enseñanza, grado de intercomunicación entre profesores alumnos y los padres de familia y lo más importante la nutrición, la motivación, liderazgo directivo, comunicación institucional.

A nivel nacional, también ocurre algo similar, pues como concluyeron Albañil, A. (2015), en su tesis "EL CLIMA LABORAL Y LA PARTICIPACIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ENRIQUE LÓPEZ ALBÚJAR DE PIURA (2015), la evaluación global del clima en opinión de los docentes encuestados va de regular a bueno en la institución, no obstante, no es del todo satisfactorio, dado que los factores relevantes del clima laboral como el reconocimiento que reciben por parte de la comunidad educativa de la institución es de tendencia entre regular a muy bajo así como el reconocimiento que reciben los profesores por parte del equipo directivo que va de regular a bajo.

En consecuencia, podemos afirmar con conocimiento de causa que el clima institucional es un elemento imprescindible para lograr el desarrollo integral de los estudiantes, y este clima se puede construir a partir de las interacciones de experiencias tanto individuales como grupales, pues todo lo que sucede en la institución afecta e interactúa con todos los miembros. Como nos recuerda Toro (2001), un buen clima institucional no es producto de la casualidad, es el resultado de una gestión bien concebida y dirigida por sus miembros.

En ese sentido, los directivos de la Institución Educativa de "San Agustín" de Taca, deben y tienen que asumir un verdadero liderazgo democrático, que permita mejorar las relaciones interpersonales, la comunicación, la identidad, la innovación y motivación laboral.

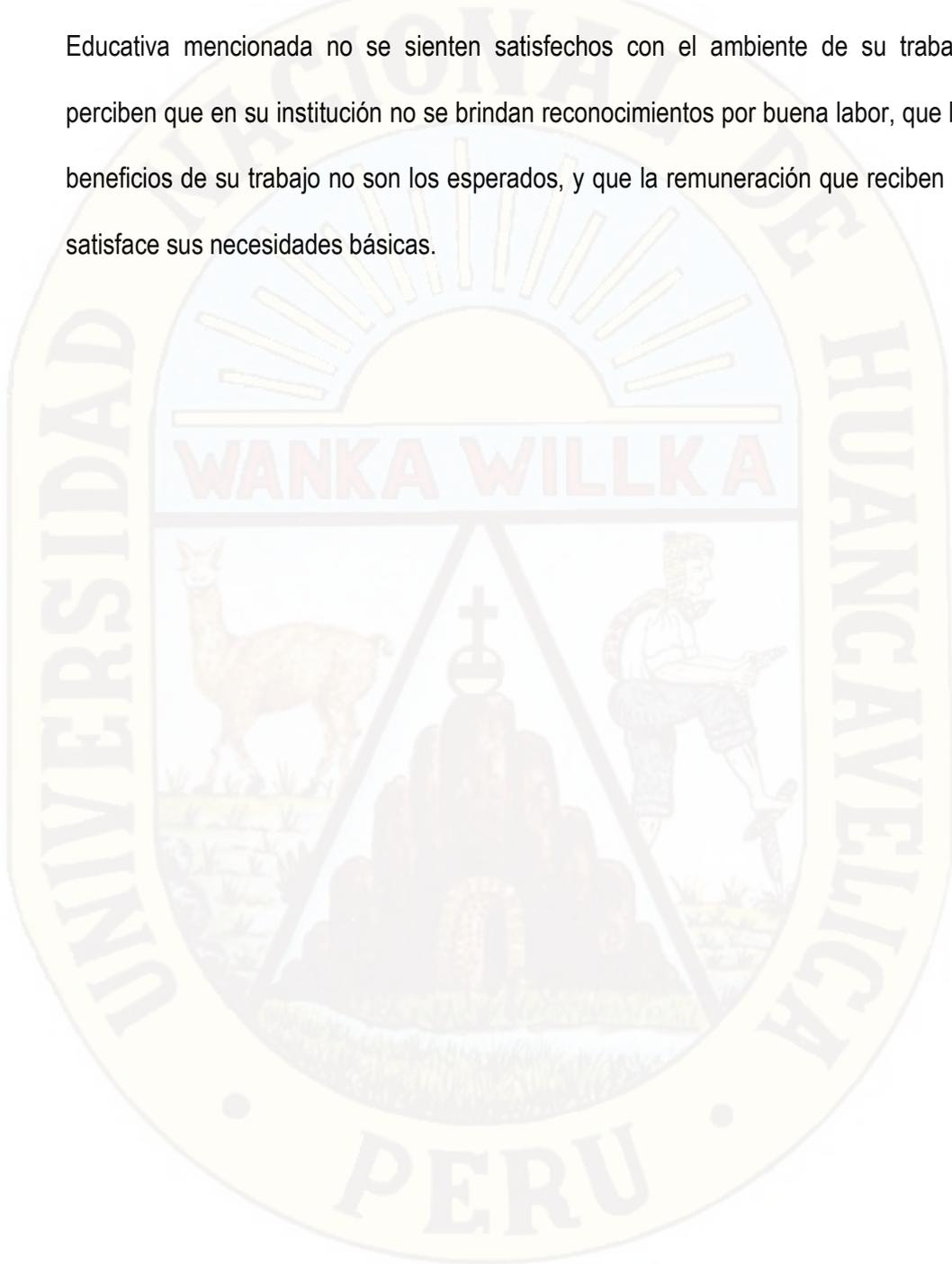
Existen multitud de formas de crear un clima institucional positivo o favorable, como: decorar el espacio físico, la actitud positiva, la interacción personal, la transparencia, conversatorios, etc.

## CONCLUSIONES

1. Los resultados obtenidos en la presente investigación, muestran que no existe un buen clima institucional en los docentes de la Institución Educativa de “San Agustín” de Taca, nivel secundario, durante el año académico 2017, pues se ha evidenciado que ellos no mantienen buenas relaciones interpersonales, no se comunican asertivamente, no demuestran identidad institucional, son poco innovativos, no practican el liderazgo, y no tienen suficiente motivación laboral.
2. Las relaciones interpersonales entre los docentes de la Institución Educativa de “San Agustín” de Taca, nivel secundario, durante el año académico 2017, son pésimas, puesto que entre ellos no existe predisposición para mantener una conversación alturada, para participar activamente en las reuniones. No existe un trato cordial entre directivos y docentes. Uno no puede contar con el apoyo de sus colegas cuando los necesita.
3. La comunicación entre los docentes de la Institución Educativa de “San Agustín” de Taca, nivel secundario, durante el año académico 2017, son pésimas, porque se ha evidenciado que no se tienen respeto de sus opiniones, no utilizan la comunicación asertiva, no expresan sus deseos de una manera amable. Los directivos no están disponibles cuando se les necesita.

4. Los resultados de la presente investigación revela que existe una débil identificación con su trabajo, institución y la profesión magisterial, de los docentes de la Institución Educativa de “San Agustín” de Taca, nivel secundario, durante el año académico 2017, pues ellos demuestran de alguna manera compromiso por el desarrollo institucional, participan en capacitaciones y actividades de desarrollo profesional, trabajan por vocación y conocen sus funciones.
5. Los docentes de la Institución Educativa de “San Agustín” de Taca, nivel secundario, durante el año académico 2017, resultan siendo poco innovativos, por cuanto muestran poca creatividad para resolver problemas, casi no realizan investigaciones para mejorar la calidad educativa, no buscan nuevas prácticas pedagógicas para contribuir a los objetivos de la institución y no existe competencia sana entre docentes.
6. En relación a la dimensión de liderazgo, existe poco liderazgo de los docentes de la Institución Educativa de “San Agustín” de Taca, nivel secundario, durante el año académico 2017, puesto que los directivos y docentes de la Institución Educativa mencionada no toman la iniciativa para la solución de problemas. Las decisiones no se toman en el lugar en la que se deben tomar. Ellos se preocupan poco por crear un ambiente laboral agradable y demuestran poca participación en la toma de cesiones.
7. En relación a la dimensión motivación, existe muy poca motivación laboral de los docentes de la Institución Educativa de “San Agustín” de Taca, nivel secundario,

durante el año académico 2017, pues los directivos y docentes de la Institución Educativa mencionada no se sienten satisfechos con el ambiente de su trabajo, perciben que en su institución no se brindan reconocimientos por buena labor, que los beneficios de su trabajo no son los esperados, y que la remuneración que reciben no satisface sus necesidades básicas.



## RECOMENDACIONES

1. Las Direcciones Regionales de Educación, las Unidades de Gestión Educativa Locales y los Directores de las Instituciones Educativas, deben promover talleres colaborativos destinados a mejorar el clima institucional, habida cuenta que influye en el rendimiento laboral de los docentes y el nivel de aprendizaje de los estudiantes.
2. El Gobierno Central y los Gobiernos Regionales deben preocuparse por una verdadera reivindicación laboral del magisterio peruano, pues con buena remuneración, incentivos y beneficios adecuados, la atmósfera laboral mejorará.
3. Para mejorar el clima institucional, los directivos de la Institución Educativa de “San Agustín” de Taca, deben y tienen que asumir un verdadero liderazgo democrático, que permita mejorar las relaciones interpersonales, la comunicación, la identidad, la innovación y motivación laboral.
4. Para cambiar la calidad de las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa de “San Agustín” de Taca, los docentes deben actuar con liderazgo, empezando por los directivos.
5. Para mejorar la comunicación entre los docentes de la Institución Educativa de “San Agustín” de Taca, sugerimos: practicar la empatía, aprender escuchar, aplicar la inteligencia emocional, tratar a todos por igual, ser parte de la solución de los conflictos, ser positivo, ser optimista, entre otros.
6. Para fortalecer la identidad institucional en los docentes de la Institución Educativa de “San Agustín” de Taca, nivel secundario, es necesario que ellos trabajen colectivamente en la actualización de la misión y visión de su institución. Cuando las instituciones trabajan en ese sentido, construyen acuerdos, generan una imagen positiva de sí mismas, se aumenta la credibilidad y el amor por la institución.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, R. y Canales, Y. (2013) *Clima institucional y su relación con el aprendizaje del estudiante del nivel secundario de la I.E. Luis Carranza, Ayacucho*, (2007 – 2012), Tesis Profesional, Perú.
- Albañil, A. (2015). *El clima laboral y la participación en la institución educativa Enrique López Albújar de Piura (2015)*, Tesis Profesional, Perú.
- Asensio Muñoz, I y Fernández Díaz, J. M (1999). *El clima de las instituciones de educación superior*. Madrid, España, s/e.
- Avila Acosta, R. B (1991). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. Lima, Perú: Impreso en ESTUDIOS y EDICIONES R.A.
- Bisquerra Alzina, R. (1989). *Métodos de investigación educativa*. Barcelona, España: Grupo Editorial Ceac.
- Bris, M. (1999). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Revista Educar* Vol. 27, 2000, 103-117. Recuperado de: [www.monografias.com.trabajo-pdf2](http://www.monografias.com/trabajo-pdf2).
- Brunet, L. (1987) *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*, México: Editorial Trillas.
- Calcina, Y. (2012). *El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la facultad de ciencias sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y Facultad de Ciencias de la Educación Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez - Perú (2012)*, Tesis Profesional, Perú.
- CISE PUCP (2007) *Módulo 4 Relaciones interpersonales en la institución educativa*. Lima: CISE PUCP.
- CISE PUCP (2007) *Módulo 4 relaciones interpersonales en la institución educativa*, Lima-Perú: CISE PUCP.
- Contreras, D. y Jiménez, L. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención-Colombia*, Tesis Profesional, Colombia.
- Fischman, D. (2000). *El camino del líder*. Lima-Perú: Planeta.

- Gamarra, H. (2014). *Percepción de directivos y docentes sobre cuatro categorías del clima organizacional en una institución educativa estatal de la UGEL 04 de Comas* percepción de directivos y docentes sobre cuatro categorías del clima organizacional en una institución educativa estatal de la UGEL 04 de Comas (2014), Tesis Profesional, Perú.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Gonzales, S. (2012). *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la facultad de ciencias de la educación de la Unsch, Ayacucho, 2009-II*, Tesis Profesional, Perú.
- Gonzales, S. (2012). *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la facultad de ciencias de la educación de la Unsch, Ayacucho, 2009-II*, Tesis Profesional, Perú.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2008). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: Compañía Editorial Ultra.
- ISE PUCP (2007) *Módulo 4 Relaciones interpersonales en la institución educativa*. Lima: CISE PUCP.
- Lam, M. (2000). *El clima organizacional de unidades educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa. Antofagasta – Chile noviembre de 2000*, Tesis Profesional, Chile.
- López Perdomo, Telma (2002). *La utilización de medios audiovisuales y ayudas didácticas para el aprendizaje del idioma inglés*, Tesis Profesional. Guatemala.
- Martín, M. (2000). *Clima de trabajo y organizaciones que aprenden*. España-Madrid, s/e.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención, Bogotá-Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- MINEDU-Perú (2009). *Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular*. Lima, Perú: MINEDU.
- MINSA-PERÚ (2008). *Metodología para el estudio del clima organizacional*. Lima, Perú: Servicios Gráficos E.I.R.L.
- Muñoz, A. y Fernández, J. (1991). *El clima de las instituciones de educación superior*. Revista complutense de educación. Vol. 2 (3) - 501-518. Edit. Univ.

- Complutense. Madrid, 1991. Recuperado de: <https://revistas.ucm.es>.
- Orellana Méndez, G. & Huamán Huayta (1999). *Diseño y Elaboración de Proyectos de Investigación Pedagógica*. Huancayo, Perú: Impreso por el Instituto Andino de Pedagogía.
- Pérez, Y.M. (2012). *Relación entre el clima institucional y desempeño docente en Instituciones Educativas de la red N° 1 Pachacutec – Ventanilla* (Tesis profesional) Universidad San Ignacio de Loyola. Lima-Perú.
- Pritchett, L. (2010). *Las verdaderas riquezas de las naciones*. Nueva York-USA: PNUP
- Quiroga, D. (2007). *Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento*. Pymes metalmeccánicas de Cali. Revista Universidad y Empresa, Vol. 6 (13), 9-36.
- Salgado, F. (2009). *La gestión del clima organizacional por parte de los equipos directivos de los centros educativos España en 2009*, Tesis Profesional, España.
- Sandoval, T. (2004). *Motivación y liderazgo en las organizaciones*. Managua-Nicaragua: Café Literario.
- Sierra Bravo, R. (2003). *Técnicas de Investigación Social*. Madrid, España: Editorial THOMSON.
- Toro, F. (2001) *Gestión del clima organizacional. Perfil de empresas colombianas*. Medellín-Colombia: Cincel.
- Valdés, H. (2004). *El desempeño del maestro docente y su evaluación*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Valdivia, E. (2003). *Liderazgo y gestión en los centros de educación técnica*. Lima: Printed in Perú.

## ARTÍCULO CIENTÍFICO

# “CLIMA INSTITUCIONAL EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SAN AGUSTÍN” DE TACA, DE LA PROVINCIA DE VÍCTOR FAJARDO – AYACUCHO-2017”

Por: ROSA ALEJANDRA PARIONA CAYLLAHUA

YOLANDA JERI ORE

**1. Introducción.** Los resultados de las investigaciones han demostrado que cuando un trabajador se siente satisfecho y motivado alcanza un desempeño superior en la realización de su trabajo; esto quiere decir que un clima institucional favorable condiciona el resultado del servicio educativo y la calidad de los aprendizajes. A partir de esta premisa y habiendo observado que los agentes educativos de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, no mantenían buenas relaciones interpersonales, las investigadoras han decidido investigar al respecto con la pretensión de describir el nivel del clima institucional en los docentes de la Institución Educativa antes mencionada, durante el período 2017.

Esta investigación se ubica dentro del paradigma positivista y el enfoque metodológico cuantitativo. Según su finalidad, corresponde al tipo de investigación básica; nivel descriptivo. El método que se utilizó fue el *método descriptivo*; el diseño, descriptivo simple. La población estuvo constituido por los 28 docentes del nivel secundario de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca. Se utilizó el muestreo no probabilístico, de tipo intencional, a criterio de las investigadoras. Para la recolección de datos, se utilizó la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario con escala de Likert.

Los resultados obtenidos en la presente investigación, muestran que no existe un buen clima institucional en los docentes de la Institución Educativa de “San Agustín” de Taca,

nivel secundario, durante el año académico 2017, pues como evidencia en los resultados ellos no mantienen buenas relaciones interpersonales, no se comunican asertivamente, no demuestran identidad institucional, son poco innovativos, no practican el liderazgo, y no tienen suficiente motivación laboral.

**2. Problema y objetivos de investigación.** En el caso particular de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, se ha observado que los docentes, estudiantes y padres de familia, no mantienen una relación horizontal en sus relaciones interpersonales en el proceso educativo, generando un clima institucional poco favorable, que perjudica la calidad del servicio. En ese sentido, las investigadoras se han formulado los siguientes problemas: PROBLEMA GENERAL: ¿Cuál es el nivel del clima institucional en los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017? PROBLEMAS ESPECÍFICOS: a) ¿Cómo son las relaciones interpersonales de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017?, b) ¿Cómo es la comunicación de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017?, c) ¿Cuál es el nivel de identidad profesional e institucional de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017?, d) ¿Cómo se expresa la capacidad de innovación pedagógica de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017?, e) ¿Cuál es el nivel de liderazgo de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017? y f) ¿Cuál es el nivel de motivación laboral de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017?

En coherencia con las interrogantes anteriores, se ha trazado los siguientes objetivos. GENERAL: Describir, siguiendo un diseño descriptivo simple, el nivel del clima institucional en los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la

provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017. OBJETIVOS ESPECÍFICOS: a) Diagnosticar las relaciones interpersonales de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017, b) Analizar la comunicación de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017, c) Identificar el nivel de identidad profesional e institucional de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017, d) Examinar la capacidad de innovación pedagógica de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017, e) Caracterizar el nivel de liderazgo de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017, y f) Identificar el nivel de motivación laboral de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017.

**3. Marco teórico.** Como analizan Muñoz y Fernández (1991), son numerosos los autores que han intentado precisar el sentido de la expresión “clima institucional”. Por ejemplo, Tagiuri (1968), define el “clima” como tono o atmósfera global de la institución. Los autores que se refieren al “clima organizativo”, en cuanto que consideran a la institución educativa como una organización, tales como Neumann (1980), Bowen y Kilman (1975), entienden con Halpin (1966), que *“personalidad es al individuo como clima (organizativo) es a la organización”*. El autor Stewart (1979), considera precisamente estas dos perspectivas, la institucional y la organizativa, como las aproximaciones más importantes a dicho concepto. Parece, sin embargo, que la expresión “clima institucional” (de una institución educativa, institución de salud, etc.) es más adecuada y menos restrictiva que la de “clima organizativo”. Además, el término de clima institucional tiene un carácter multidimensional y globalizador, y está más de acorde con los tiempos modernos.

Según Quiroga (2007), el clima organizacional es el “ambiente en que los miembros de una organización viven día a día sus relaciones laborales y que incide en su comportamiento y productividad” (p. 15). Para MÉNDEZ (2006), el clima está “determinado

por las percepciones de los individuos de la organización y además que la forma de actuar y de ser del individuo son determinantes del clima organizacional” (p. 32).

Para Rodríguez, M (2010), “el concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto del trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (p.145). Por su parte Martín (2000), indica que “el clima institucional o ambiente de trabajo en las organizaciones constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además de los de innovación y cambio. Este es, el espacio en el que confluyen los miembros de una institución educativa y a partir del cual se dinamizan las condiciones ambientales que caracterizan a cada escuela” (p.103).

En ese sentido, podemos decir que el clima institucional en el ámbito educativo, es aquel ambiente generado por los integrantes de la institución educativa a partir de las relaciones interpersonales como las actitudes, creencias, valores, motivaciones y vivencias cotidianas que tiene cada miembro como el personal administrativo, docentes, auxiliares, personal de limpieza, personal de seguridad y padre de familia.

El clima institucional presenta *muchas dimensiones*. Para Martín (1999), el clima institucional en los centros educativos, debe considerar las dimensiones: comunicación, motivación, confianza, participación. El MINSA-PERÚ (2008), menciona once dimensiones de un clima organizacional, los mismos que son:

- 1. Comunicación.** Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- 2. Conflicto y cooperación.** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- 3. Confort.** Esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.

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

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

**6. Innovación.** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.

**7. Liderazgo.** Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.

**8. Motivación.** Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.

**9. Recompensa.** Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.

**10. Remuneración.** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.

**11. Toma de decisiones.** Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

**4. Resultados.** De acuerdo al tipo y diseño de investigación elegidos en el presente estudio, corresponde realizar el análisis estadístico descriptivo. En ese sentido, habiendo acudido a los métodos más usuales de la estadística descriptiva, se presenta, visualiza y analiza descriptivamente los resultados numéricos obtenidos en el cuestionario a docentes.

**Escalas del cuestionario.** En el presente estudio, se utilizó el cuestionario con escala de Likert (véase el anexo N° 2), el mismo que fue elaborado por las investigadoras teniendo en cuenta las seis dimensiones del clima institucional enfocados. Por cada dimensión se formuló cuatro ítems, haciendo un total de 24. La escala de valoración fue el siguiente:

1	Totalmente de desacuerdo (TD)
2	En desacuerdo (ED)
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NN)
4	De acuerdo (DA)
5	Totalmente de acuerdo (TA)

**Norma de evaluación del cuestionario.** La puntuación global y específica del clima institucional se calculó con la siguiente norma de evaluación.

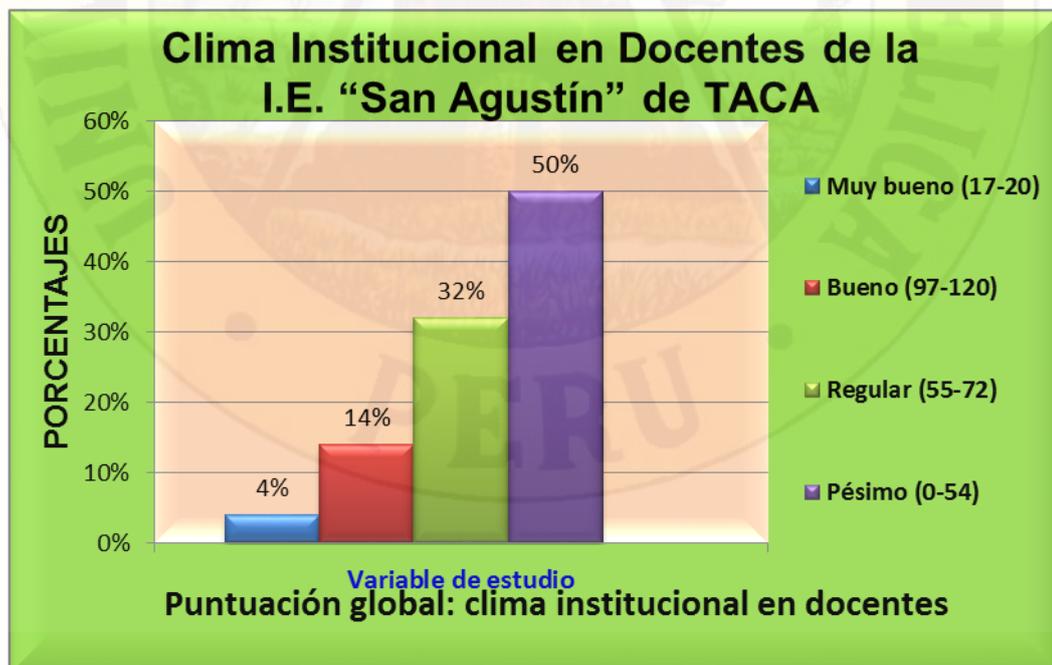
NIVEL	RELACIONES INTERPERSONALES	COMUNICACIÓN	IDENTIDAD	INNOVACIÓN	LIDERAZGO	MOTIVACIÓN	GLOBAL
<b>Muy bueno</b>	17 – 20	17 – 20	17 – 20	17 – 20	17 – 20	17 – 20	97 – 120
<b>Bueno</b>	13 – 16	13 – 16	13 – 16	13 – 16	13 – 16	13 – 16	73 – 96
<b>Regular</b>	10 - 12	10 - 12	10 - 12	10 - 12	10 - 12	10 - 12	55 - 72
<b>Pésimo</b>	01 – 09	01 – 09	01 – 09	01 – 09	01 – 09	01 – 09	01 – 54

**Cuadros y gráficos.** Habiendo realizado la valoración de cada instrumento, se procedió a tabular teniendo en cuenta la norma de evaluación, con los resultados se elaboró los cuadro y gráficos por dimensiones y en forma global. El cuadro y gráfico global es el siguiente:

**TABLA N° 1**  
**PUNTUACIÓN GLOBAL: CLIMA INSTITUCIONAL EN DOCENTES**

Clima Institucional	NIVEL	Global	
		F	%
Variable de estudio	Muy bueno (97 – 120)	1	4%
	Bueno (73 – 96)	4	14%
	Regular (55 - 72)	9	32%
	Pésimo (0 – 54)	14	50%
	TOTAL	28	100%

**GRÁFICO N° 1**



**LECTURA.** Según se observan en el Cuadro N° 1 y Gráfico N° 1, el 50% de los docentes encuestados de la Institución Educativa de “San Agustín” de Taca, consideran que el clima *institucional* entre ellos mismos resulta siendo *pésimo*. Entre tanto, un 32% considera como *regular*, un 14% considera como *buena* y un 4% considera como *muy buena*.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.** Los resultados muestran que no existe un buen clima institucional en los docentes de la Institución Educativa de “San Agustín” de Taca, nivel secundario, durante el año académico 2017, por cuanto la mitad de ellos mismos (50%) perciben, sienten y viven dicha atmósfera.

La percepción sobre el clima institucional de los docentes antes referidos implica, que los directivos y docentes de la Institución Educativa mencionada, en términos generales, no mantienen buenas relaciones interpersonales, no se comunican asertivamente, demuestran poca identidad, innovación y liderazgo, y no se sienten lo suficientemente motivados laboralmente.

**5. Discusión.** Según el MINSA-PERÚ (2008), el clima institucional u organizacional está dado por las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se desarrolla, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo.

Como sostiene Sandoval (2001), el clima de una institución educativa se expresa en las formas de relación interpersonal y de mediación de conflictos entre directivos, maestros y alumnos, y en las maneras como se definen y se ejercen las normas que regulan dichas relaciones, la formación en valores requiere de espacios, procesos y prácticas donde la mediación positiva de conflictos, la participación en la construcción de normas y la no discriminación por ningún tipo de motivos, constituyan el clima de una institución educativa.

El clima institucional en una institución educativa, tiene particular importancia, por cuanto afecta el rendimiento laboral de los docentes e influye en el nivel de aprendizaje de los estudiantes. En la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, se ha descrito que los docentes, no mantienen una relación horizontal en sus relaciones interpersonales en el proceso educativo, generando un clima institucional poco favorable, que perjudica la calidad del servicio educativo en general, y de los aprendizajes en particular.

El análisis global de los resultados obtenidos en la presente investigación, nos muestran que no existe un buen clima institucional en los docentes de la Institución Educativa de “San Agustín” de Taca, nivel secundario, durante el año académico 2017, pues como se evidencia del Cuadro N° 1 y Gráfico N° 1, la mitad de ellos mismos (50%) perciben, sienten y consideran que el clima *institucional* resulta siendo *pésimo*, sólo un 32% considera como *regular*, un 14% considera como *buena* y un 4% considera como *muy buena*. Esto significa, que los directivos y docentes de la Institución Educativa mencionada, no mantienen buenas relaciones interpersonales, no se comunican asertivamente, demuestran poca identidad, innovación y liderazgo, y no tienen suficiente motivación laboral.

Al contrastar nuestros resultados con otros estudios a nivel regional, encontramos que el clima institucional se relaciona con la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. Así, los autores Aguilar, R. y Canales, Y. (2013), en su tesis “CLIMA INSTITUCIONAL Y SU RELACIÓN CON EL APRENDIZAJE DEL ESTUDIANTE DEL NIVEL SECUNDARIO DE LA I.E. LUIS CARRANZA, AYACUCHO, (2007 – 2012)”, llegaron a las siguientes conclusiones: a) El clima institucional se relaciona significativamente con el aprendizaje de los estudiantes del nivel secundario del I.E. Luis Carranza, Ayacucho. b) Que el nivel de aprendizaje y el rendimiento académico del alumno depende del nivel educativo, nivel de enseñanza, grado de intercomunicación entre profesores alumnos y los padres de familia y lo más importante la nutrición, la motivación, liderazgo directivo, comunicación institucional.

A nivel nacional, también ocurre algo similar, pues como concluyeron Albañil, A. (2015), en su tesis “EL CLIMA LABORAL Y LA PARTICIPACIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ENRIQUE LÓPEZ ALBÚJAR DE PIURA (2015), la evaluación global del clima en opinión de los docentes encuestados va de regular a bueno en la institución, no obstante, no es del todo satisfactorio, dado que los factores relevantes del clima laboral como el reconocimiento que reciben por parte de la comunidad educativa de la institución es de tendencia entre regular a muy bajo así como el reconocimiento que reciben los profesores por parte del equipo directivo que va de regular a bajo.

En consecuencia, podemos afirmar con conocimiento de causa que el clima institucional es un elemento imprescindible para lograr el desarrollo integral de los estudiantes, y este clima se puede construir a partir de las interacciones de experiencias tanto individuales como grupales, pues todo lo que sucede en la institución afecta e interactúa con todos los miembros. Como nos recuerda Toro (2001), un buen clima institucional no es producto de la casualidad, es el resultado de una gestión bien concebida y dirigida por sus miembros.

En ese sentido, los directivos de la Institución Educativa de “San Agustín” de Taca, deben y tienen que asumir un verdadero liderazgo democrático, que permita mejorar las relaciones interpersonales, la comunicación, la identidad, la innovación y motivación laboral.

De hecho existen multitud de formas de crear un clima institucional positivo o favorable, como: decorar el espacio físico, la actitud positiva, la interacción personal, la transparencia, conversatorios, etc.

**Espacio físico.** Los maestros somos buenos didactas para ambientar el local institucional. Organizar y mejorar las áreas verdes.

**Actitud positiva.** Las actitudes negativas son contaminantes y se extienden más rápido que las epidemias. En ese mismo sentido, la alegría también es contagiosa. “Nunca te olvides de sonreír”, decía Charles Chaplin, “porque el día que no sonrías será un día perdido”. Inicia y termina el día con optimismo.

**Transparencia.** Actuar con honestidad. Cuanta más atención prestan los líderes, más importantes se sienten sus seguidores.

**Interacción personal.** Dirijase a cada persona por su nombre tiene más importancia de la que piensas. Fomenta la sociabilidad y el trabajo en equipo.

**Conversatorios.** Promover conversatorio en la institución para mejorar el clima institucional.

**6. Conclusión.** Los resultados obtenidos en la presente investigación, muestran que no existe un buen clima institucional en los docentes de la Institución Educativa de “San Agustín” de Taca, nivel secundario, durante el año académico 2017, pues según se evidencia en el Cuadro N° 1 y Gráfico N° 1, ellos no mantienen buenas relaciones interpersonales, no se comunican asertivamente, no demuestran identidad institucional, son poco innovativos, no practican el liderazgo, y no tienen suficiente motivación laboral.

## 7. Referencia Bibliográfica

Aguilar, R. y Canales, Y. (2013) *Clima institucional y su relación con el aprendizaje del estudiante del nivel secundario de la I.E. Luis Carranza, Ayacucho*, (2007 – 2012), Tesis Profesional, Perú.

Albañil, A. (2015). *El clima laboral y la participación en la institución educativa Enrique López Albújar de Piura* (2015), Tesis Profesional, Perú.

Asensio Muñoz, I y Fernández Díaz, J. M (1999). *El clima de las instituciones de educación superior*. Madrid, España, s/e.

Avila Acosta, R. B (1991). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. Lima, Perú: Impreso en ESTUDIOS y EDICIONES R.A.

Bisquerra Alzina, R. (1989). *Métodos de investigación educativa*. Barcelona, España: Grupo Editorial Ceac.

Bris, M. (1999). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. Revista Educar Vol. 27, 2000, 103-117. Recuperado de: [www.monografias.com.trabajo-pdf2](http://www.monografias.com/trabajo-pdf2).

Brunet, L. (1987) *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*, México: Editorial Trillas.

- Calcina, Y. (2012). *El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la facultad de ciencias sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y Facultad de Ciencias de la Educación Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez - Perú* (2012), Tesis Profesional, Perú.
- CISE PUCP (2007) *Módulo 4 Relaciones interpersonales en la institución educativa*. Lima: CISE PUCP.
- CISE PUCP (2007) *Módulo 4 relaciones interpersonales en la institución educativa*, Lima-Perú: CISE PUCP.
- Contreras, D. y Jiménez, L. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención-Colombia*, Tesis Profesional, Colombia.
- Fischman, D. (2000). *El camino del líder*. Lima-Perú: Planeta.
- Gamarra, H. (2014). *Percepción de directivos y docentes sobre cuatro categorías del clima organizacional en una institución educativa estatal de la UGEL 04 de Comas* percepción de directivos y docentes sobre cuatro categorías del clima organizacional en una institución educativa estatal de la UGEL 04 de Comas (2014), Tesis Profesional, Perú.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Gonzales, S. (2012). *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la facultad de ciencias de la educación de la Unsch, Ayacucho, 2009-II*, Tesis Profesional, Perú.
- Gonzales, S. (2012). *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la facultad de ciencias de la educación de la Unsch, Ayacucho, 2009-II*, Tesis Profesional, Perú.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2008). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: Compañía Editorial Ultra.
- ISE PUCP (2007) *Módulo 4 Relaciones interpersonales en la institución educativa*. Lima: CISE PUCP.
- Lam, M. (2000). *El clima organizacional de unidades educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa. Antofagasta – Chile noviembre de 2000*, Tesis Profesional,

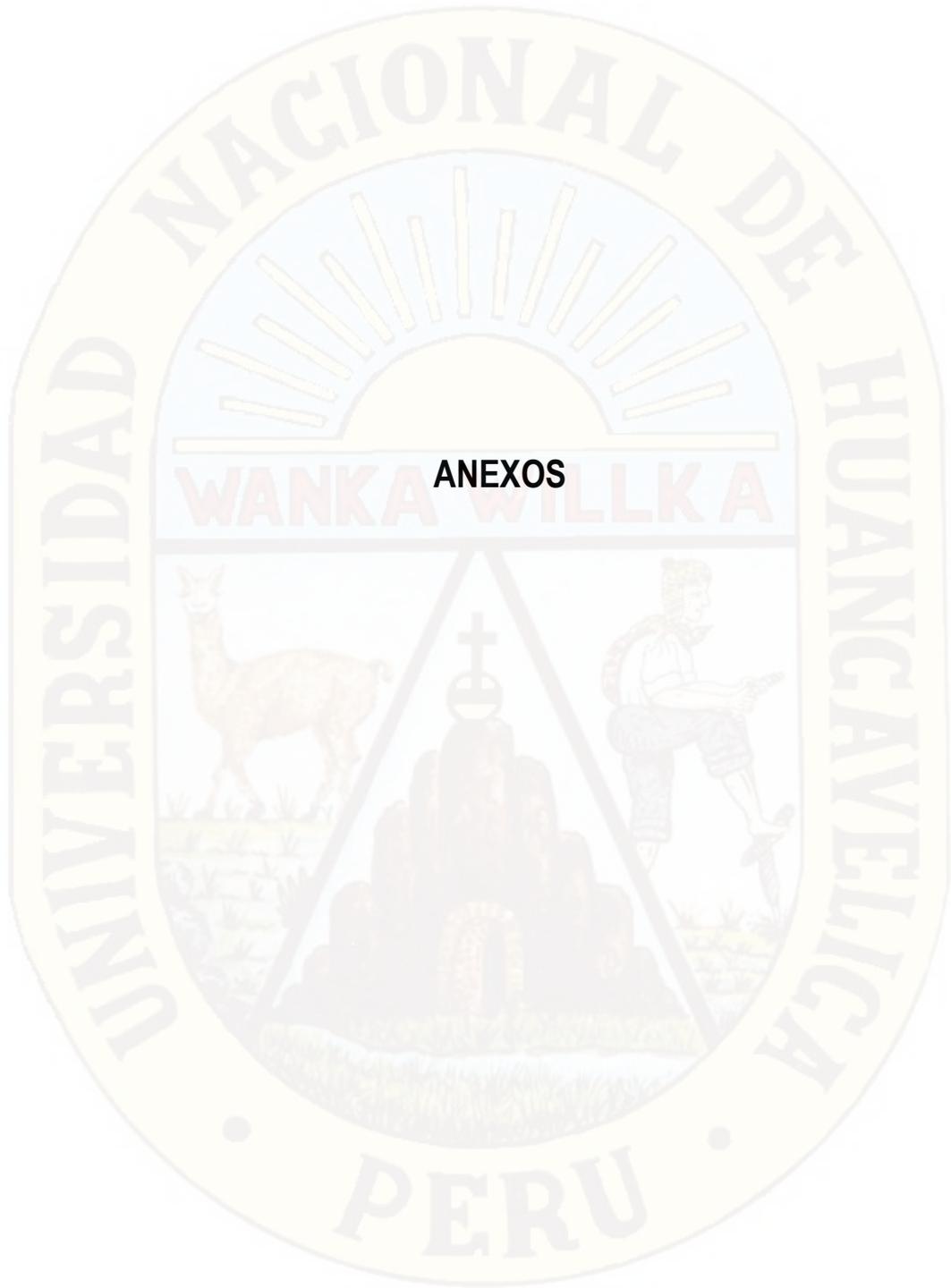
Chile.

- López Perdomo, Telma (2002). *La utilización de medios audiovisuales y ayudas didácticas para el aprendizaje del idioma inglés*, Tesis Profesional. Guatemala.
- Martín, M. (2000). *Clima de trabajo y organizaciones que aprenden*. España-Madrid, s/e.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención, Bogotá-Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- MINEDU-Perú (2009). *Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular*. Lima, Perú: MINEDU.
- MINSA-PERÚ (2008). *Metodología para el estudio del clima organizacional*. Lima, Perú: Servicios Gráficos E.I.R.L.
- Muñoz, A. y Fernández, J. (1991). *El clima de las instituciones de educación superior*. Revista complutense de educación. Vol. 2 (3) - 501-518. Edit. Univ. Complutense. Madrid, 1991. Recuperado de: <https://revistas.ucm.es>.
- Orellana Méndez, G. & Huamán Huayta (1999). *Diseño y Elaboración de Proyectos de Investigación Pedagógica*. Huancayo, Perú: Impreso por el Instituto Andino de Pedagogía.
- Pérez, Y.M. (2012). *Relación entre el clima institucional y desempeño docente en Instituciones Educativas de la red N° 1 Pachacutec – Ventanilla* (Tesis profesional) Universidad San Ignacio de Loyola. Lima-Perú.
- Pritchett, L. (2010). *Las verdaderas riquezas de las naciones*. Nueva York-USA: PNUP
- Quiroga, D. (2007). *Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento*. Pymes metalmecánicas de Cali. Revista Universidad y Empresa, Vol. 6 (13), 9-36.
- Salgado, F. (2009). *La gestión del clima organizacional por parte de los equipos directivos de los centros educativos España en 2009*, Tesis Profesional, España.
- Sandoval, T. (2004). *Motivación y liderazgo en las organizaciones*. Managua-Nicaragua: Café Literario.
- Sierra Bravo, R. (2003). *Técnicas de Investigación Social*. Madrid, España: Editorial THOMSON.
- Toro, F. (2001) *Gestión del clima organizacional. Perfil de empresas colombianas*. Medellín-Colombia: Cincel.

Valdés, H. (2004). *El desempeño del maestro docente y su evaluación*. La Habana: Pueblo y Educación.

Valdivia, E. (2003). *Liderazgo y gestión en los centros de educación técnica*. Lima: Printed in Perú.





**ANEXOS**

**ANEXO N° 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TÍTULO: “CLIMA INSTITUCIONAL EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SAN AGUSTÍN” DE TACA, DE LA PROVINCIA DE VÍCTOR FAJARDO – AYACUCHO-2017”**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>A. PROBLEMA GENERAL</b> ¿Cuál es el nivel del clima institucional en los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017?</p> <p><b>B. PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b></p> <p>a) ¿Cómo son las relaciones interpersonales de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017?</p> <p>b) ¿Cómo es la comunicación de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017?</p> <p>c) ¿Cuál es el nivel de identidad profesional e institucional de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017?</p> <p>d) ¿Cómo se expresa la capacidad de innovación pedagógica de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017?</p> <p>e) ¿Cuál es el nivel de liderazgo de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017?</p> <p>f) ¿Cuál es el nivel de motivación laboral de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017?</p>	<p><b>A. OBJETIVO GENERAL</b> Describir, siguiendo un diseño descriptivo simple, el nivel del clima institucional en los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017.</p> <p><b>B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>a) Diagnosticar las relaciones interpersonales de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017.</p> <p>b) Analizar la comunicación de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017.</p> <p>c) Identificar el nivel de identidad profesional e institucional de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017.</p> <p>d) Examinar la capacidad de innovación pedagógica de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017.</p> <p>e) Caracterizar el nivel de liderazgo de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017.</p> <p>f) Identificar el nivel de motivación laboral de los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017.</p>	<p>El presente estudio no requiere la formulación de hipótesis a probar, por ser una investigación descriptiva simple. Como explican Hernández, Fernández y Baptista (2008), “los estudios descriptivos únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas” (p.102)</p> <p>En ese sentido, la presente investigación se limitará a medir el clima institucional en los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho, durante el período 2017, en sus diferentes dimensiones: relaciones interpersonales, comunicación, identidad, innovación, liderazgo y motivación, para posteriormente describirla cómo son y se manifiestan.</p>	<p><b>VARIABLE DE ESTUDIO 1:</b> El clima institucional</p> <p><b>DIMENSIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Relaciones interpersonales</li> <li>➤ Comunicación</li> <li>➤ Identidad</li> <li>➤ Innovación</li> <li>➤ Liderazgo</li> <li>➤ Motivación</li> </ul>	<p><b>1. TIPO DE INVESTIGACIÓN</b> De tipo básica.</p> <p><b>2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN</b> De nivel descriptivo.</p> <p><b>3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN</b> Método descriptivo</p> <p><b>4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b> Diseño descriptivo simple</p> <p><b>5. POBLACIÓN</b> 28 docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho</p> <p><b>6. MUESTRA</b> 28 docentes de la Institución Educativa “San Agustín” de Taca, de la provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho</p>	<p><b>7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b> <b>Variable 1:</b> Técnica de la encuesta y su instrumento cuestionario.</p> <p><b>8. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO</b> Para el análisis estadístico descriptivo se elaborará tablas y gráficos.</p>



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN**  
**PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD PROFESIONAL**

**CUESTIONARIO SOBRE CLIMA INSTITUCIONAL EN DOCENTES**

**Introducción.** Estimado maestro(a), en el proceso de desarrollo del proyecto de Tesis: “CLIMA INSTITUCIONAL EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SAN AGUSTÍN” DE TACA, DE LA PROVINCIA DE VÍCTOR FAJARDO – AYACUCHO-2017” le solicitamos nos apoye respondiendo de manera franca y honesta al presente cuestionario anónimo y confidencial.

**Instrucciones.** Centre su atención en lo que sucede habitualmente en su institución, puede pensar en los últimos tres meses de trabajo. Llene el cuestionario con bolígrafo. Debe tener en cuenta que se tiene una sola opción para llenar por cada una de las preguntas o enunciados. Escriba una X en el recuadro de una de las cinco escalas.

1	Totalmente de desacuerdo (TD)
2	En desacuerdo (ED)
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NN)
4	De acuerdo (DA)
5	Totalmente de acuerdo (TA)

**Datos generales:**

Institución Educativa: \_\_\_\_\_ Asignatura a cargo: \_\_\_\_\_

Condición: Nombrado ( ) o contratado ( ); Sexo: Varón ( ) o Mujer ( ); Años de servicio: \_\_\_\_\_

1 Totalmente en desacuerdo (TED) 2 En desacuerdo (ED) 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 NANED) 5 De acuerdo (DA) Totalmente de acuerdo (TA)	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	1	2	3	4	5
Existe predisposición de mis colegas para mantener una conversación alturada					
Todos mis colegas participan activamente en las reuniones					
Recibo buen trato de los directivos y colegas					
Puedo contar con el apoyo de mis colegas cuando los necesito					
<b>COMUNICACIÓN</b>	1	2	3	4	5
Mis colegas respetan las opiniones de los demás					
Mis colegas utilizan la comunicación asertiva					
Mis colegas expresan sus deseos de una manera amable					
El director está disponible cuando se le necesita					

<b>IDENTIDAD</b>	1	2	3	4	5
Se nota el compromiso de mis colegas con el desarrollo de la institución					
Participo en capacitaciones y actividades de desarrollo profesional					
Mis colegas trabajan con vocación					
Conozco las funciones específicas que debo realizar					
<b>INNOVACIÓN</b>	1	2	3	4	5
Mis colegas muestran creatividad para resolver problemas					
En mi institución se realizan investigaciones para mejorar la calidad educativa					
Existe competencia sana entre mis colegas de trabajo					
Mis colegas buscan nuevas prácticas pedagógicas para contribuir a los objetivos de la institución					
<b>LIDERAZGO</b>	1	2	3	4	5
Los docentes toman la iniciativa para la solución de problemas					
Las decisiones se toman en el lugar en la que se deben tomar					
El directivo y docentes se preocupan por crear un ambiente laboral agradable					
Participo en la toma de cesiones					
<b>MOTIVACIÓN</b>	1	2	3	4	5
Me siento satisfecho con el ambiente de mi trabajo					
En mi institución se brindan reconocimientos por buena labor					
Los beneficios de mi trabajo son adecuados					
La remuneración que recibo satisface mis necesidades básicas					

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_

Fotografía N° 01



Fotografía del director y docentes de la Institución Educativa “San Agustín de Taca”, teniendo una reunión para autorizarnos el trabajo de investigación.