

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO



TESIS

**Clima Organizacional y su relación con la Gestión
Institucional de la sede administrativa Ugel Oxapampa –
Pasco, 2016**

Para optar el Grado Académico de Maestro en:

Ciencias de la Administración

Mención:

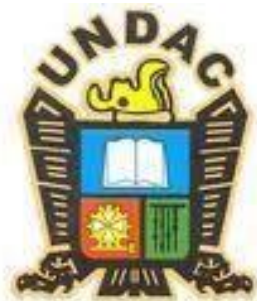
Gestión Pública y Desarrollo Local

Autor: Ing. Sandro Victor HUAMÁN MUÑOZ

Asesora: Mg. Nelly Luz FUSTER ZUÑIGA

Cerro de Pasco – Perú - 2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO



TESIS

**Clima Organizacional y su relación con la Gestión
Institucional de la sede administrativa Ugel Oxapampa –
Pasco, 2016**

Sustentado y Aprobado ante los Miembros del Jurado:

Dra. Yolanda Virginia LLANOS ROMERO
PRESIDENTE

Dr. José Antonio CÁRDENAS SINCHE
JURADO

Dr. Cesar Wenceslao RAMOS INGA
JURADO

DEDICATORIA

A Dios, por darme la vida y hacer feliz mi existencia.

A mi madre Laura, por su apoyo incondicional.

A mis hermanos Sharon y George, por brindarme su confianza.

Al Dr. José Cárdenas, por su guía y conocimiento impartido.

RECONOCIMIENTO

Mi especial gratitud a la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, a los Docentes de la Escuela de Posgrado por sus orientaciones y enseñanzas en diversas temáticas de la disciplina de Gestión Pública y Desarrollo Local, a mis colegas de estudio por el apoyo que me brindaron para culminar satisfactoriamente el presente trabajo de investigación.

EL AUTOR.

RESUMEN

El trabajo de investigación está orientado a explicar la relación que tiene el clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa – Pasco. Desde La perspectiva de una investigación de tipo – descriptivo- explicativo utilizando el diseño correlacional; se llevó a cabo un conjunto de actividades utilizando los conceptos teóricos básicos de clima organizacional y gestión institucional, a través de muestreo probabilístico se eligió una muestra de 56 integrantes de la institución en mención a quienes se les aplico mediante la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario. Por lo que se logró conocer la relación de las dimensiones del clima organizacional y su relación con la gestión institucional y finalmente entre las dos variables de estudio que tienen una relación positiva.

Palabras claves: Clima Organizacional y Gestión Institucional, potencial humano, diseño organizacional.

El Autor.

ABSTRACT

The research work is aimed at explaining the relationship that the organizational climate has in the institutional management of the administrative headquarters UGEL Oxapampa - Pasco. From the perspective of a descriptive-descriptive-type investigation using correlational design; a set of activities was carried out using the basic theoretical concepts of organizational climate and institutional management, through probabilistic sampling a sample of 56 members of the institution was chosen, mentioning those who were applied through the survey technique and its instrument the questionnaire. For this reason, it was possible to know the relationship of the dimensions of the organizational climate and its relationship with institutional management and finally between the two study variables that have a positive relationship.

Keywords: Organizational Climate and Institutional Management, human potential, organizational design.

The author.

ÍNDICE

Resumen	v
Abstract	vi
Índice	vii
Índice de tablas.....	viii
Índice de figuras.....	ix
Introducción	x
Capítulo I	13
Problema de investigación	13
1.1. Identificación y determinación del problema.....	13
1.2. Delimitación de la investigación	14
1.3. Formulación del problema.....	15
1.3.1. Problema general	15
1.3.2. Problemas específicos	15
1.4. Formulación de objetivos	16
1.4.1. Objetivo general	16
1.4.2. Objetivos específicos.....	16
1.5. Justificación de la investigación	17
1.6. Limitaciones de la investigación	18
Capítulo II	19
Marco teórico	19
2.1. Antecedentes de estudio	19
2.2. Bases teóricas y científicas de clima organizacional y gestión institucional	23
2.2.1. Clima organizacional.....	23
2.2.2. Gestión institucional.....	44
2.3. Definición de términos básicos	54
2.4. Formulación de hipótesis.....	58
2.4.1. Hipótesis general	58

2.4.2. Hipótesis específicos	58
2.5. Identificación de variables	58
Capítulo III	60
Metodología y técnicas de investigación	60
3.1. Tipo y nivel de investigación	60
3.2. Métodos de investigación	60
3.3. Diseño de investigación.....	60
3.4. Población y muestra	60
3.4.1. Descripción del universo social	61
3.4.2. Descripción de la población del trabajo de investigación.....	61
3.4.3. Unidad de análisis.....	61
3.4.4. Descripción de la muestra.....	61
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	62
3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	62
3.7. Tratamiento estadístico	62
3.8. Selección y validación de los instrumentos de investigación	63
Capítulo IV	67
Resultados y discusión	67
4.1. Descripción del trabajo de campo.....	67
4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados	68
4.3. Prueba de hipótesis.....	74
4.4. Discusión de resultados	78
Conclusiones	80
Recomendaciones	82
Referencias bibliográficas	84
Anexos.....	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definición Operacional de variables	59
--	----

Tabla 2. Calculo de la muestra.....	61
Tabla 3. Variable Clima Organizacional	64
Tabla 4. Variable Gestión Institucional	64
Tabla 5. Variable Gestión Institucional	68
Tabla 6. Dimensión Potencial Humano	69
Tabla 7. Dimensión Diseño Organizacional.....	70
Tabla 8. Cultura Organizacional	71
Tabla 9. Clima Organizacional	72
Tabla 10. Gestión Institucional	73
Tabla 11. Prueba de hipótesis general	74
Tabla 12. Prueba de hipótesis especifica 1	75
Tabla 13. Prueba de hipótesis especifica 2	76
Tabla 14. Prueba de hipótesis especifica 3	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Edad	68
Figura 2: Dimensión Potencial Humano	69
Figura 3: Dimensión Diseño Organizacional	70
Figura 4: Dimensión Cultura Organizacional	71
Figura 5: clima Organizacional.....	72
Figura 6: Gestión Institucional.....	73

INTRODUCCIÓN

Existen varias variables que influyen en cualquier Clima Organizacional y también variadas las diversas actuaciones de los administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local. Por ello el accionar de los integrantes de una sede pueden ser negativa o problemática debido al Clima Organizacional desarrollado, si éste es incongruente con los principios que sustenta la educación; o positiva y no presentar problemas, realizando su labor administrativa con gusto y abnegación. Sin embargo, tales posiciones pueden verse afectados en su interior por el medio ambiente global en que se encuentran insertos.

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

Se observa en las Unidades de Gestión Educativa Local, que las relaciones interpersonales se encuentran un poco deterioradas, la desmotivación es notoria y las capacidades organizacionales son pocos débiles que no permiten hacer tangible lo

planificado tanto operativa y estratégicamente, expresándose procesos administrativos institucionales inadecuados y resultados deficientes, pues, la práctica del personal administrativos como responsables directos o indirectos es mediática. La realización del estudio del clima organizacional proveerá a las Instituciones de Gestión Educativa Local de la información necesaria para poder actuar en aquellos elementos que se evidencien en los resultados, Se considerará de gran ayuda la información que provendrá de este estudio, pero sin la acción que corresponda posterior a este estudio será simplemente una recopilación de información hecho que la finalidad de todo este trabajo no es esa. Este trabajo de investigación abarca cuatro capítulos, en los cuales se desarrollan temas relacionados con el contenido propio del estudio como se aprecia a continuación:

El **primer capítulo**, está destinado a la descripción del problema, la definición de los objetivos, la justificación y las limitaciones de la investigación. En el **segundo capítulo**, se desarrolla el marco teórico, abarcando la información teórico conceptual que respaldan el trabajo de investigación, dando inicio con la conceptualización sobre el clima organizacional que contiene conceptos, características, los que coadyuvan al a esclarecer el tema. Igualmente se aborda la conceptualización sobre la gestión institucional que constituye la variable segunda del estudio, en el que se describe los conceptos, la importancia, los modelos y sobre todo la mejora del ser humano para volverlos más productivos, contiene los fundamentos teóricos de la investigación necesarios para conocer las variables estudiadas y el marco conceptual necesario, la formulación de las hipótesis, la identificación y operacionalización de las variables e indicadores de la investigación.

El **tercer capítulo**, define la metodología y técnicas de investigación que se emplearon. En **el cuarto capítulo**, se presentan el análisis e interpretación de resultados, el aspecto sustancial de trabajo de campo realizado a los administrativos en mención. Finalizando este capítulo con la contratación de hipótesis, análisis estadístico, habiéndose probado la relación que existe entre las variables en mención. Al final presentamos las conclusiones que como resultado de todo el trabajo de investigación desplegado demuestran la hipótesis y en base a ello se formulan las recomendaciones. Espero, que sus comentarios y sugerencias amplíen y enriquezcan este proceso investigativo.

El Investigador

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. IDENTIFICACIÓN Y DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

Esta investigación se realizó debido a que las circunstancias en la actualidad de las Unidades de Gestión Educativa Local de todo el país, se evidencia diferencias con respecto a la Gestión Institucional por parte de los directivos unos con aciertos y otros con desaciertos, siendo uno de los grandes factores que influyen en estos cambios el Clima Organizacional de cada sede administrativa del ministerio de Educación, por lo que es necesario y urgente investigar por qué y las causas que ahondan con mayor fuerza este problema, sin embargo en este trabajo nos dedicamos a buscar la relación entre las variables de estudio, para así poder dar algunas alternativas de solución y mejorar la forma de actuar de todos los integrantes de las sedes administrativas y llevarlos finalmente al mejoramiento y cambio de actitudes de la sociedad de nuestra Unidad de Gestión Educativa Local de Oxapampa, que afecta negativamente el desarrollo institucional.

Analizando esta situación, vemos que está directamente relacionado con el clima organizacional de los responsables de cada órgano de la sede administrativa UGEL Oxapampa, sus habilidades, conocimiento y competencias que se necesitan para liderar con éxito una institución en el complejo y cambiante mundo de hoy.

Las inadecuadas políticas de gestión que afectan el clima organizacional, urge encontrar soluciones a dicho problema, porque condicionan los niveles de motivación y rendimiento profesional, conocerlo significará promover la participación y potenciación del recurso humano de la institución, estableciendo acciones de mejora, para disminuir conflictos, que permitirán crear un ambiente favorable, elevando el rendimiento laboral. Este hecho motiva a investigar la relación del clima organizacional con la Gestión Institucional.

1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

a) Delimitación Espacial

El trabajo de investigación se desarrolló en la Unidad de Gestión Educativa Local de Oxapampa - Pasco.

b) Delimitación temporal

La investigación se realizó durante el año 2016.

c) Delimitación Social

Esta investigación sirvió de modelo para otros estudios en diversas Unidades de Gestión Educativa Local de la región y del país.

d) Delimitación Conceptual

Clima Organizacional. - Brunet, (1987) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

Gestión Institucional. - En particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1. PROBLEMA GENERAL

¿Cómo el clima organizacional se relaciona con la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016?

1.3.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

a. ¿Cómo el potencial humano se relaciona con la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016?

- b. ¿Cómo el diseño organizacional se relaciona con la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016??
- c. ¿Cómo la cultura organizacional se relaciona con la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016?.

1.4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Determinar la relación que existe entre el potencial humano y la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016.
- b. Determinar la relación que existe entre el diseño organizacional y la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016.
- c. Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016.

1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Este diagnóstico contribuye a optimizar la gestión institucional atendiendo a las fortalezas del recurso humano de la sede administrativa orientando la toma de decisiones y las políticas institucionales que permiten crear un ambiente favorable, de mayor confianza y participación que promueva mejorar el rendimiento laboral del personal.

En **la práctica** la investigación se realizó porque existe la necesidad de solucionar el problema de la falta de comunicación interpersonal apropiada y de políticas de gestión que afectan las relaciones humanas y condicionan los niveles de motivación y rendimiento profesional en la sede administrativa UGEL Oxapampa - Pasco, que en los últimos años se ha visto cuestionada por algunos usuarios, por cuanto no se desempeñan demostrando eficiencia profesional.

En **lo metodológico** los métodos, procedimientos y técnicas e instrumentos que se empleó en la investigación demostraron su validez y confiabilidad que podrán ser utilizados en otros trabajos de investigación. El resultado de esta investigación se podrá sistematizar y ser incorporado al campo de la ciencia, ya que se estará demostrando la relación que existe de manera constante entre las variables clima organización y la gestión institucional.

En **lo teórico** en la actualidad el estudio identifica los factores del Clima organizacional que se relaciona con la Gestión Institucional de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Oxapampa, teniendo en consideración la existencia de un alto porcentaje de ruptura de relaciones humanas entre el personal jerárquico, especialistas, personal técnico administrativo, lo cual

repercute en el proceso de brindar una adecuada atención al usuario; así como, en la positiva gestión institucional del director y comunidad administrativa, conllevando al retraso administrativo, institucional y académico; razón suficiente, por lo que, investigamos las relaciones que determinan el éxito y/o fracaso de la gestión institucional, de tal manera alcanzar alternativas de solución y recomendaciones que posibiliten los cambios y mejoramiento de nuestra de la institución.

1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Debemos considerar que la mayor limitación que se tiene, son los escasos libros que se encuentran en nuestra Escuela de posgrado de la UNDAC. Así mismo hacemos notar que existió dificultad con respecto a la opinión de los colaboradores en este estudio, en algunos casos temen brindar su opinión. Sin embargo, se hizo todo lo posible para sostener conversaciones y diálogo permanente para superar este impase.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO

Para realizar este trabajo de investigación se tomó los siguientes antecedentes porque consideramos necesarios para explicar el trabajo, estos están comprendidos en nacionales e internacionales.

Internacionales.

Según Caraveo, M. D. C. S. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82. Tratamos de definir el concepto de clima organizacional, con el fin de conocer el funcionamiento interno de la organización. Cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades a veces únicas y exclusivas, y la manera como se manifiesta el clima organizacional, el ambiente interno de las organizaciones, repercute en el comportamiento del individuo trabajador y por

consiguiente en la productividad de la empresa, la dependencia, la fábrica, cualquier organización.

Álvarez, C. E. M. (2006). Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Universidad del Rosario. Los nuevos tiempos han traído cambios profundos y trascendentales para la sociedad, donde es evidente el paso a una sociedad del conocimiento y la información. En este marco de acción, el conocimiento científico adquiere una importancia relevante en el desarrollo social y le asigna a la institución educativa papel protagónico, en el cual, las instituciones de educación superior, actúan como agentes importantes en la producción, transferencia y apropiación de este conocimiento científico. Frente a este reto, la cumbre de las universidades, auspiciada por la UNESCO y realizada en París en el año de 1998, propone lineamientos para la educación superior, trascendiendo a una universidad en la que los procesos de investigación, docencia y extensión, deben dar respuesta con soluciones efectivas a los problemas de la sociedad en la que actúan.

Según Salgado, J. F., Remeseiro Rioboo, C., & Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8 (2). En los 30 últimos años se han realizado gran cantidad de investigaciones para estudiar el clima organizacional y la satisfacción laboral. Una característica de dichos estudios es haber sido efectuados en grandes empresas. Sin embargo, la estructura empresarial española está mayoritariamente compuesta por PYMES y, por tanto, podrían existir diferencias en la relación entre clima y satisfacción. Esta investigación trata de estudiar la relación entre clima y satisfacción en una PYME.

Los resultados muestran que son dos variables independientes entre sí, aunque el factor de relaciones interpersonales de la medida de clima correlaciona positivamente con todas las dimensiones de satisfacción. Por último, se discuten las implicaciones de los resultados y se sugieren algunas cuestiones a investigar.

Nacionales

Cutipa Gonzales, Á. D. (2014). Clima y compromiso organizacional de los trabajadores empleados de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca, durante el periodo 2014-I. Universidad Peruana Unión. El clima organizacional y el compromiso de los trabajadores son relevantes en el comportamiento de las personas, y fundamentales en el desarrollo estratégico de toda organización. Por estos motivos se hace importante determinar cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y el compromiso organizacional de los trabajadores empleados de la Universidad Peruana Unión en el periodo 2014-I. La población para este trabajo de investigación fueron 320 trabajadores distribuida en diferentes áreas de trabajo y la muestra estuvo conformada por 113 personas determinada por un muestreo aleatorio simple. La determinación del tamaño, ha seguido un proceso probabilístico. Para ello se tomó el tamaño de muestra por asignación proporcional. Los resultados muestran que existe relación directa entre el clima organizacional y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, Filial Juliaca, la cual resulta ser positiva y significativa. Es decir, a medida que mejora el clima organizacional de la institución, mejora correlativamente el compromiso de los trabajadores con la institución.

Jarama Soto, R. E. (2015). Clima organizacional y alineamiento estratégico de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, Lima, 2014. Universidad Peruana Unión. El desarrollo de las ciudades, la economía y la globalización han afectado negativamente la calidad organizacional, trayendo como consecuencia una disminución en la valoración del factor humano; constituyéndose esto un elemento peligroso para el éxito y productividad de una institución. Dentro de este contexto, la Iglesia Adventista del Séptimo Día, y sus múltiples organizaciones no han escapado a este flagelo de “desfiguración humana” donde el ser humano está pasando hacer un ente inferior y donde los procesos administrativos se tornan más valiosos que el propio ser humano. La Universidad Peruana Unión, como institución de educación superior no es ajena a esta realidad como acreditan los resultados. En este sentido, la presente investigación tuvo como objetivo determinar, la relación entre el clima organizacional y el alineamiento estratégico mediante un estudio de tipo descriptivo, correlacional, llegando a la conclusión, que existe una correlación directa positiva significativa entre ambas variables a partir de la opinión de sus trabajadores; es decir que a mayor clima organizacional desfavorable existente en esta población, menor alineamiento estratégico de parte del personal de trabajadores de la Universidad Peruana Unión. Dicho de otro modo, en esta Universidad los trabajadores no cumplen los objetivos y las metas porque consideran el clima organizacional de manera deficiente.

Hurtado Fernández, H. M. (2015). Clima organizacional y su relación con la calidad educativa en la escuela de infantería del ejército - 2015. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. El objetivo de la presente

investigación fue determinar de qué manera influye el clima organizacional en la calidad educativa en la Escuela de Infantería del Ejército - 2015, en el distrito de Chorrillos. El enfoque fue de una investigación cuantitativa, de tipo descriptivo correlacional de diseño no experimental. La población estuvo compuesta por noventa y seis (96) docentes, de los cuales se tomó una muestra de setenta y siete (77) participantes, obtenidos por muestreo aleatorio, a quienes se les aplicó una encuesta de doce (12) preguntas con una escala de cinco categorías de respuestas referida a ambas variables. Este instrumento tuvo una fuerte confiabilidad (0.819). Se realizó el análisis correspondiente a los resultados de la encuesta llegando a la demostración empírica de que un 80% apoya o considera positivamente los requerimientos de los indicadores y las dimensiones propuestas en el instrumento; esto fue ampliamente corroborado y contrastado empleando el chi cuadrado. Se concluyó que el clima organizacional tiene influencia significativa en la calidad educativa en la Escuela de Infantería del Ejército, en el año 2015.

2.2. BASES TEÓRICAS Y CIENTÍFICAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN INSTITUCIONAL

2.2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Varios investigadores desde principio del siglo XIX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así

es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo; su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. En otros términos, la percepción del clima de trabajo consiste en la respuesta a una consulta clave: ¿Le gusta a usted trabajar mucho en esta organización? Por supuesto hay varias respuestas a esta pregunta. A uno le gusta más o menos el clima de su institución, aún sin estar siempre al corriente de aquello que obra efectivamente sobre esta percepción.

El clima de trabajo constituye la personalidad de una organización, en el sentido de que éste está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. En efecto, frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar. Así cualquier administrador en el interior de una organización deberá, en primer lugar, identificar el clima de la institución en la que labora. Si el clima organizacional es sinónimo de personalidad, el administrador primero debe conocer a quien se dirige, cuáles son las dimensiones que causan la mayoría de los problemas y sobre cuáles pueden actuar.

El comportamiento de un individuo en su trabajo debe considerarse según Lewin (1987), estipula que el comportamiento está en función de la persona y su entorno.

En efecto, toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como: actitudes, características físicas, psicológicas y, es decir que la forma de comportarse de una persona en su

trabajo no depende solo de sus características personales, sino de la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

Un clima es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y adaptación al medio exterior. Un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva harán que una empresa se deje aventajar rápidamente por sus competidores y entre en una fase de decrecimiento incontrolable.

Los seres humanos están continuamente implicados en la adaptación a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Esto se puede definir como un estado de adaptación. Tal adaptación no se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la satisfacción de las necesidades de pertenencia a un grupo social de estima y autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación.

La adaptación varía de una persona a otra y en un mismo individuo, pero de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental.

El clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta entre los miembros el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a la frustración o barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose

por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar, en casos extremos a estados de agresividad, inconformidad.

Importancia del clima organizacional

Para el buen funcionamiento de una empresa, todos están de acuerdo que es fundamental el recurso humano. Pero poco aporta un empleado frustrado, o que tenga resentimiento contra su jefe o la empresa.

Un estudio de clima organizacional o laboral permite conocer el estado de la empresa en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, y factores similares que pueden influir en el desempeño de su personal. Resulta imperativo para el departamento de recursos humanos a la hora de determinar si sus políticas y estrategias son realmente efectivas.

El término clima organizacional, se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido, se puede manifestar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización.

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

El desempeño laboral, es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.

El diagnóstico de clima organizacional es una evaluación integral que permite detectar las fortalezas y oportunidades de mejora dentro de la organización. El estudio inicia con un análisis de la situación actual lo cual permite desarrollar una herramienta de evaluación de acuerdo a las necesidades específicas detectadas en la organización.

La evaluación periódica del clima organizacional no sólo será una herramienta para enfrentar cambios organizacionales; sino también una herramienta para reforzar la innovación y compromiso hacia el mejoramiento continuo de la organización.

A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- ✓ El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- ✓ Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- ✓ El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- ✓ El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores:

Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).

Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).

Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de clima organizacional:

El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Características del Clima Organizacional

Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.

Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de estos aspectos en sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores "no tienen la camiseta puesta", normalmente tienen un muy mal clima organizacional.

Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Determinantes Específicos Del Clima Organizacional

- ✓ Condiciones económicas. Las condiciones económicas, las percepciones de riesgo, espacio, recompensa y conflictos podrían variar de acuerdo a la forma en que los altibajos de la economía influyen en la organización.
- ✓ Estilo de liderazgo. El estilo de liderazgo que se difunde desde el más alto nivel de la organización, es posible que tenga un fuerte impacto en el clima organizacional.
- ✓ Políticas organizacionales. Las políticas específicas, como por ejemplo (ascensos de los de adentro) pueden influir en el clima organizacional.

- ✓ Valores gerenciales. Es casi seguro que los valores de la alta gerencia influyen en el clima organizacional. Como resultado, los miembros de algunas organizaciones pueden percibirlos como agresivos, positivos, dignos o indignos de confianza.
- ✓ Estructura organizacional. Una organización estructurada de acuerdo con principios burocráticos tradicionales, es muy probable que tenga un clima diferente.
- ✓ Característica de los miembros. La edad, modelo de vestir y la conducta de los miembros de la organización, o incluso el número de gerentes de sexo masculino o femenino, pueden tener cierto impacto en algunas propiedades del clima organizacional.
- ✓ Tipo de actividad, a la que se dedica a una organización influirá en su clima. Este clima puede influir en el tipo de personas atendidas como posibles empleados y en la forma en que se comportan después de contratarlos.
- ✓ Adelantos tecnológicos. Muchas organizaciones operan con equipos completamente diferentes de las que se operaban hace algunos años.
 - Contratos laborales. El tipo de contratación influye en forma directa, en lo que pueden hacer las organizaciones en dos áreas importantes del clima organizacional: diseño de puestos y sistema de recompensas.
 - Crecimiento organizacional. Grandes organizaciones dominan en forma creciente el ambiente de trabajo de nuestra sociedad. Es difícil crear ambientes de trabajo motivantes, creativos en grandes organizaciones

donde los trabajadores no ven con facilidad una conexión clara entre su propia conducta y el desempeño total de la organización.

- Atractivo del descanso. Desde que las industrias de la recreación en tiempo libre han tenido un gran crecimiento en nuestra sociedad cada día es más atractivo dejar de trabajar, se trata que con el creciente número de oportunidades para recreo y educación, el trabajo tendrá que ofrecer al empleado algo que no pueda obtener fuera.

Dimensiones del Clima Organizacional

Existen nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

a) Estructura

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

b) Responsabilidad (empowerment)

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

c) Recompensa

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

d) Desafío

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

e) Relaciones

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

f) Cooperación

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

g) Estándares

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

h) Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

i) Identidad

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

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Así mismo, podemos considerar los siguientes conceptos que están relacionados al clima organizacional:

Potencial Humano.- El potencial humano se define como lo que el hombre es capaz de hacer, el potencial que tiene una persona en su interior y obviamente dicho potencial se puede entrenar. El concepto del Potencial humano es importantísimo porque hay que ser consciente de que todos tenemos un gran potencial humano y podemos utilizarlo para mejorar nuestra vida y por qué no mejorar el mundo, de hecho desarrollar nuestro potencial humano es mejorar el mundo porque si nosotros somos mejores personas el resto del mundo lo va a notar.

Cómo Desarrollarlo

No esperes sacar tu potencial humano del día a la mañana, el desarrollar el potencial humano requiere una mayor conciencia sobre el mundo, quién eres tú y qué puedes hacer en la vida, una vez que tienes claro esto y lo interiorizas serás capaz de poco a poco sacar tu potencial humano para conseguir cosas increíbles.

Desarrollar el potencial humano es un proceso que requiere mayor madurez, un entendimiento y conciencia mucho mayor de ti mismo y el mundo.

- ✓ ¿Por qué es difícil que alguien alcance por sí mismo el potencial humano?
- ✓ ¿Qué motivos tienes para mejorar?
- ✓ ¿Te conoces realmente para decidir qué es lo mejor para ti?
- ✓ ¿Puedes responder con claridad y contundencia estas preguntas?

Las personas que siguen el día a día como personas sin alma, que viven rodeadas de hipocresía, que apenas aspiran a nada más que un día más en el que vivir y dónde el fin de semana es la única salvación son personas que ni siquiera conocen la existencia o concepto de potencial humano y no hablo solo del significado sino de lo que implica el potencial humano. Hay mucha gente que ni siquiera se plantea sacar lo mejor de sí misma o que no tienen interés alguno en mejorar.

Mientras tenga cosas superficiales a las que agarrarse para ella todas estas cosas serán secundarias, terciarias o ni existirán.

Diseño Organizacional. - El diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro

de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización e un organigrama. Un organigrama es una representación de la estructura interna de una organización, donde se indica la forma en que se interrelacionan diversas tareas o funciones.

Las decisiones de diseño organizacional con frecuencia se relacionan con el diagnóstico de múltiples factores, entre ellos la cultura, el poder, los comportamientos políticos y el diseño de los puestos de una organización. El diseño organizacional representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas. Específicamente, debe:

- Facilitar el flujo de información y de toma de decisiones para satisfacer las demandas de los clientes, proveedores y dependencia reguladoras.
- Definir con claridad la autoridad y responsabilidad de trabajos, equipos, departamentos y divisiones.
- Crear los niveles de integración (coordinación) deseados entre trabajos, equipos, departamentos y divisiones construyendo procedimientos para una rápida respuesta a cambios en el ambiente.

Factores Claves en el Diseño Organizacional

Todo diseño organizacional (con mayor descentralización y delegación de autoridad a los empleados) soluciona algunos problemas, pero al mismo

tiempo crea otros. Cada diseño organizacional presenta algunos inconvenientes, la clave radica en seleccionar un diseño organizacional que los minimice. Es posible identificar algunas variables para cada uno de los tres factores primarios: ambientales, estratégicos y tecnológicos, que afectan las decisiones de diseño organizacional. Otros factores (por ejemplo proveedores, consumidores y nuevos competidores) pueden afectar también el diseño organizacional.

Factores Ambientales

Los factores ambientales que gerentes y empleados necesitan evaluar son:

1) las características de los ambientes presentes y posiblemente futuros, y 2) la forma en que estas características afectan la capacidad de la organización para funcionar con eficacia.

Tal vez la mejor forma de entender el impacto del ambiente sobre el diseño organizacional es observar los diversos factores que comprende el ambiente. Los cuatro factores que consideramos más importantes son: proveedores, distribuidores, competidores y consumidores.

Factores Estratégicos

Muchos factores estratégicos afectan las decisiones de diseño organizacional. Nos enfocamos en uno de los marcos de estrategias competitivas más conocidos, que fue desarrollado por Michael Porter, de Harvard University. De acuerdo a sus planteamientos, las organizaciones necesitan distinguirse y colocarse en posición diferente de sus competidores con el fin de construir y sostener una ventaja competitiva. Las organizaciones

han tratado de construir una ventaja competitiva en diversas formas, pero tres estrategias parecen esenciales para crear esa ventaja: bajo costo, diferenciación y enfoque:

Bajo costo: Una estrategia de bajo costo se basa en la capacidad de la organización para proporcionar un producto o servicio a un costo inferior que sus rivales. Una empresa que elige una estrategia de bajo costo trata de obtener una ventaja significativa en costos sobre otros competidores y beneficiar a los consumidores con los ahorros, para ganar participación en el mercado. Este tipo de estrategia se encamina a vender un producto estandarizado que resulte atractivo para el cliente “promedio” en un mercado amplio.

Diferenciación: Una estrategia de diferenciación se basa en proporcionar a los clientes algo que sea exclusivo y distinga a los productos o servicios de la organización de los de la competencia. Una organización que escoge una estrategia de diferenciación suele usar un diseño de organización por producto, por el cual cada producto tiene sus propios departamentos de manufactura, comercialización e investigación y desarrollo.

Enfoque: Una estrategia de enfoque se diseña para ayudar a que la organización establezca como meta un nicho específico en una industria, a diferencia tanto de la estrategia de bajo costo como de la de diferenciación, que están diseñadas para apuntar a mercados de toda la industria. Una organización que escoge una estrategia enfocada puede utilizar cualquiera de varios diseños de organización que van desde el funcional hasta el de

producto y el de red, para satisfacer las preferencias de sus consumidores. La elección de diseño organizacional refleja el nicho de un grupo particular de compradores, un mercado regional o clientes con gustos, preferencias o necesidades especiales. La idea básica es especializarse en formas que otras organizaciones sean incapaces de igualar con efectividad. La mayor desventaja que enfrenta la organización que usa una estrategia de enfoque es el riesgo de que el nicho fundamental del mercado se desplace en forma gradual hacia características de un mercado más amplio.

Factores Estratégicos

La tecnología es el proceso por el cual una organización convierte insumos en productos. Aunque hay literalmente cientos de tecnologías, nos concentraremos en la forma en que la tecnología en general se incluye en el diseño de una organización. La coordinación de equipos y departamentos, la delegación de autoridad y responsabilidad, y la necesidad de mecanismos formales de integración, están todos influidos por la medida en que las unidades deben comunicarse entre sí para alcanzar sus metas.

Organizaciones Mecánicas y Orgánicas

Una organización mecánica está diseñada para que los individuos y funciones se conduzcan en formas predecibles. Esta organización se caracteriza por fundarse en reglas y disposiciones formales, la centralización de la toma de decisiones, responsabilidades de puesto estrictamente definidas y una rígida jerarquía de autoridad. Se recalca el seguimiento de procedimientos y reglas.

En contraste, una organización orgánica se caracteriza por un uso bajo a moderado de reglas y disposiciones formales, toma de decisiones descentralizada y compartida, responsabilidades de puesto ampliamente definidas y una estructura flexible de autoridad con menos niveles en la estructura. El grado de especialización de los puestos es bajo; en su lugar, se requiere un amplio conocimiento de muchos diferentes puestos. Se espera el autocontrol y se recalca la coordinación entre empleados. En tiempos recientes, mas organizaciones se están moviendo hacia un enfoque de administración orgánico para promover la eficiencia gerencial y mejorar la satisfacción del personal.

Diseños Tradicionales de Organización

Diseño Funcional: Incluye la creación de puestos, equipos y departamentos con base en las actividades especializadas. El agrupamiento funcional de los empleados es la forma de más amplio uso y aceptación de dividir por departamentos. Este diseño presenta ventajas y desventajas. En el lado positivo permite la identificación y asignación clara de responsabilidades y los empleados lo comprenden con facilidad. Las personas que realizan tareas similares y se enfrentan a problemas parecidos trabajan juntas, con lo que incrementan las posibilidades de interacción y respaldo correspondido. Una desventaja es que el diseño funcional fomenta un punto de vista limitado que centra la atención en un grupo de tareas más estrecho. Los empleados tienden a perder de vista la organización como un conjunto.

Diseño de Lugar: Significa establecer en forma geográfica las unidades principales de una organización, al mismo tiempo que se conservan aspectos importantes del diseño funcional. Todos los grupos funcionales de un área geográfica se encuentran en una sola ubicación. Este diseño tiene varias ventajas potenciales. Cada departamento o división se halla en contacto directo con los clientes de su localidad y se adapta con mayor facilidad a sus demandas. Una rápida respuesta es una gran ventaja de las organizaciones que usan el diseño de lugar. Es evidente que organizarse de acuerdo al lugar incrementa los problemas de control y coordinación. Si las unidades regionales cuentan con procedimientos distintos de personal, compras y distribución, la administración pasará dificultades para alcanzar la integración.

Diseño de Producto: Significa establecer unidades autocontenidas, cada una capaz de desarrollar, producir y comercializar sus propios bienes o servicios. La mayoría de las organizaciones que producen múltiples bienes o servicios, utilizan alguna forma de diseño del producto. Esto reduce la sobrecarga de información que tendrían que enfrentar los administradores con un diseño organizacional sólo funcional.

Diseño Multidivisional: En este las tareas se organizan por divisiones sobre la base del producto o de los mercados geográficos en que se venden los bienes o servicios.

Diseños Contemporáneos de Organización

Diseño Multinacional: Estas empresas de negocios múltiples se llaman organizaciones multinacionales porque producen y venden productos o

servicios en dos o más países. Este diseño trata de mantener la coordinación entre productos, funciones y áreas geográficas. Una complicación adicional que los administradores deben enfrentar es que frecuentemente están separados por cultura y lengua. Un balance perfecto requiere un diseño complejo. Por tanto, la mayoría de los diseños multinacionales se concentran en la importancia relativa de que se le debe dar a los diseños organizacionales de lugar y producto.

Diseño de Red: Se enfoca en compartir la autoridad, responsabilidad y recursos entre la gente, departamentos u otras organizaciones que deben cooperar y comunicarse frecuentemente para alcanzar metas comunes. Se deben aplicar varios diseños (funcional, por producto o lugar) en una organización de red conforme cambian metas y tareas.

Organización Virtual: Busca coordinar y vincular a la gente de muchas ubicaciones diferentes para que se comuniquen y tomen decisiones en tiempo real. Tal organización está formada por redes de organizaciones en evolución constante. Los usuarios de computadores personales avanzadas pueden aprovechar fácilmente las bases de datos de la compañía y trabajar en forma conjunta como si estuvieran en el mismo salón.

Cultura organizacional. -

La cultura organizacional está relacionada con una serie de valores, actitudes, experiencias y hábitos entre los grupos que interactúan dentro de una organización. En la cultura organizacional se encuentran las normativas de carácter informal y no escritas, que guían el comportamiento diario de los

integrantes de una organización, conductas que pueden o no estar alineadas con el propósito de la organización.

Estos valores o normas sirven de orientación al momento de conducirse dentro de cualquier empresa, ya que los mismos, definen las conductas apropiadas que deben percibir los trabajadores de una compañía en situaciones específicas, así como también en lo que se refiere a la interacción, que debe darse entre ellos como integrantes de la misma, para que de esta forma se impulse el crecimiento y desarrollo de la organización.

La cultura organizacional suele manifestarse de la siguiente manera: en la forma en que la empresa realiza sus actividades, en el trato a sus empleados, clientes y a la sociedad en general. En el nivel de concesión de autonomía y libertad en la toma de decisiones, la manifestación personal y la creación de ideas innovadoras. En la forma como se ejerce el poder y cómo circula la información mediante su rango. Por el nivel de compromiso que ejercen los empleados hacia las metas colectivas.

La cultura organizacional o corporativa puede considerarse de dos maneras, una cultura fuerte y otra débil. Se considera fuerte cuando todo el personal de la empresa cree en los valores y principios de la organización. Se considera débil, cuando estos valores organizacionales no generan convencimiento entre los trabajadores, por lo que son puestos de manera obligada.

De igual manera y basándose en los objetivos perseguidos por la empresa, existen 4 modelos de cultura organizativa:

La cultura en organizaciones enfocadas en el poder: en este caso el objetivo principal de la organización es la competitividad, y los valores vinculados a este enfoque, serán los que consolidan las posiciones de poder en su seno y los que fomenten la centralización en la toma de decisiones.

La cultura en las organizaciones inclinadas hacia las normas: su finalidad es la estabilidad y seguridad de la empresa. Los valores vinculados con esta cultura se fundamentan en el cumplimiento cabal de las normas establecidas en la organización, así como la vigilancia de que los procedimientos sean ejecutados correctamente.

La cultura en las organizaciones con un enfoque hacia los resultados: en este caso la empresa se inclina por la eficacia de los recursos empleados en el logro de los objetivos, valorando todas las acciones que contribuyan al logro de los mismos.

La cultura en las organizaciones enfocadas en las personas: se asocia con todos aquellos valores que le generen satisfacción a cada uno de los integrantes de la organización, es decir, todos los que promuevan la realización personal de los trabajadores.

Es importante agregar ciertas funciones que ejerce la cultura organizacional. Algunas de ellas son: brindar a los clientes servicios y productos con valor agregado, además de asegurar las utilidades de la empresa. Fomentar el sentido de identidad y pertenencia entre los miembros de la compañía. Hacer posible el establecimiento de métodos de acción que permitan un mejor desempeño organizacional.

2.2.2. GESTIÓN INSTITUCIONAL

Para comprender de manera integral y se organice el proceso de Gestión institucional, es necesario identificar, sistematizar e interpretar cada uno de los conceptos básicos, realizando las distinciones correspondientes.

En tal sentido Gestión, Semánticamente es la administración, orientación o conducción de un quehacer, de un área del saber humano o de un sistema teórico administrativo. Así como, técnicamente es el conjunto de operaciones y actividades de conducción de los recursos (medios) para lograr los propósitos establecidos (fines). En consecuencia, la gestión armoniza medios (recursos, procesos y actividades) y fines (objetivos, aspiraciones y propósitos a alcanzar). Tiene la responsabilidad de conducir los sistemas administrativos de Planificación, Presupuesto, Racionalización y Estadística, así como de las APAFAS y los procesos del sistema de información. Organizar, dirigir y evaluar los aspectos de gestión, fortalecimiento institucional de la Unidad de Gestión Educativa Local. Son Funciones del Área de Gestión Institucional:

1. Difundir, orientar y supervisar la aplicación de la política y normatividad educativa nacional, regional en materia de gestión institucional, así como evaluar sus resultados en las Instituciones y programas de su ámbito jurisdiccional
2. Asesorar y supervisar a las instituciones educativas en la elaboración y aplicación del Proyecto Educativo Institucional, el Reglamento Interno, la Memoria de Gestión y el Plan Anual de Trabajo.

3. Dictaminar sobre la modificación, traslado, clausura, receso y reapertura, de Instituciones y Programas Educativos, públicos y privados según corresponda
4. Identificar las necesidades de incremento y de control de las plazas docentes y administrativas y, realizar las acciones de racionalización pertinentes.
5. Promover y apoyar la capacitación en gestión institucional del personal directivo y administrativo de las Instituciones y Programas Educativos.
6. Asesorar a los órganos dependientes en la elaboración y aplicación de los instrumentos de gestión institucional: Planes, proyectos, reglamentos y otros que impulsen el proceso de modernización y descentralización educativa.
7. Consolidar la estadística y los indicadores educativos necesarios para el mejoramiento de la gestión
8. Elaborar y evaluar el Proyecto educativo local, Plan Operativo Anual, Planes de coyuntura y proyectos de desarrollo local que implementen los objetivos de la UGEL Oxapamapa
9. Formular, aplicar y evaluar los instrumentos de gestión institucional: Reglamento interno, Manual de Organización y funciones, Manual de Procedimientos y otros.
10. Orientar y reconocer a los Consejos Directivos de las Asociaciones de Padres de Familia.

11. Racionalizar personal, materiales físicos, financieros y tecnológicos en la Unidad de Gestión Educativa Local y en las instituciones educativas.
12. Organizar, ejecutar y evaluar programas de formación continua en gestión institucional del personal directivo, profesional y técnico de la Unidad de Gestión Educativa local y de las instituciones educativas.
13. Formular, programar y evaluar el presupuesto anual de la Unidad de Gestión Educativa Local y de las instituciones educativas y gestionar su financiamiento, en coordinación con el Consejo Participativo Local de Educación.
14. Emitir opinión técnica en aspectos de su competencia.

Organización del área de gestión institucional: La estructura Orgánica

interna de UGEL, es:

Jefatura del Área

Especialista en Racionalización.

Especialista en Planificación.

Especialista en Finanzas.

Especialista en Estadística.

Analista de Sistemas PAD.

Secretaria.

Oficinista

Gestión Pedagógica

Es el conjunto de operaciones, actividades y criterios de conducción del proceso educativo. El Área de Gestión Pedagógica tiene la responsabilidad

de planificar, organizar, dirigir, coordinar y evaluar las acciones pedagógicas y las relacionadas con el desarrollo de la cultura, la ciencia y la tecnología, el deporte y la recreación en el ámbito local.

Funciones del área de gestión pedagógica:

1. Difundir, orientar y supervisar la aplicación de la política normativa educativa nacional y regional en materia de gestión pedagógica, así como evaluar sus resultados.
2. Promover y facilitar la ejecución de los procesos de diversificación, desarrollo curricular y uso de materiales educativos.
3. Ejecutar programas de actualización y formación continua del personal directivo, docente y administrativo de las instituciones educativas.
4. Desarrollar y adoptar nuevas tecnologías de comunicación e información para fortalecer el sistema educativo con una orientación intersectorial.
5. Formular y ejecutar programas y proyectos de investigación, experimentación e innovación pedagógica y evaluar su impacto en la comunidad.
6. Participar en las acciones de evaluación y medición de la calidad educativa que ejecuta la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana y el Ministerio de Educación.
7. Incentivar la creación e implementación de centros de recursos educativos y tecnológicos que desarrollen tecnologías que mejoren el aprendizaje.
8. Promover y ejecutar en coordinación con las instituciones educativas, estrategias de alfabetización, la educación intercultural y programas

estratégicos acordes con las características socio culturales y lingüísticas de cada localidad.

9. Desarrollar programas de prevención y atención integral de bienestar social para los estudiantes en coordinación con los gobiernos locales e instituciones públicas y privadas especializadas, dirigidos a la población en situación de pobreza y extrema pobreza.

10. Formular proyectos de desarrollo educativo para captar recursos de cooperación técnica y financiera de la comunidad local, regional, nacional e internacional.

11. Promover y fortalecer centros culturales, bibliotecas, teatros, talleres de arte, deporte y recreación en coordinación con los gobiernos locales y los organismos descentralizados, propiciando la participación de la comunidad.

12. Orientar, promover y supervisar que los centros de educación técnico productiva oferten servicios que tengan relación con los requerimientos del mercado y el desarrollo regional.

13. Cumplir en lo que corresponda, con la aplicación de los reglamentos de los niveles y modalidades educativas teniendo como marco la mejora permanente del servicio educativo.

14. Coordinar y asesorar las subsanaciones, convalidaciones, revalidaciones y pruebas de ubicación, de acuerdo a lo establecido por los niveles de educación básica y alternativa

15. Elaborar informes trimestral, semestral y anual, referente al desarrollo técnico pedagógico de las instituciones educativas y del área de gestión pedagógica.

16. Realizar las coordinaciones y las subsanaciones de acuerdo a lo establecido por los niveles de educación básica y la educación comunitaria.

Organización

La estructura Orgánica está constituido de la siguiente Jefatura. Coordinadores. Especialista en el nivel de Educación Primaria. Especialista en el nivel de Educación Inicial. Especialista en PRONOEI Especialista en programa Digete Especialistas en el nivel de Educación Secundaria Especialista en Educación Matemática. Especialista en Ciencia, Tecnología y Ambiente Especialista en Comunicación Especialista en Ciencias Sociales. Especialista en Educación Alternativa de Adultos Especialista en Educación Técnico- Productiva. Especialista en Educación Física. Especialista en Educación Especial. Especialista en Técnico Deportivo, Cultural y Programas

Gestión Administrativa Infraestructura y Equipamiento

Se refiere al conjunto de funciones administrativas y que debe realizar las instituciones referidas a: Planificar, organizar, dirigir y controlar sus actividades educativas.

Es el órgano de Apoyo, responsable de conducir los sistemas administrativos de Personal, Abastecimientos, Contabilidad, Infraestructura, Tesorería. Son Funciones del Área de Administración, Infraestructura y Equipamiento:

- Proporcionar oportunamente los recursos económicos y bienes y servicios que demanden las instituciones educativas a su cargo, en un marco de equidad y transparencia.
- Ejecutar el Presupuesto de la Unidad de Gestión Educativa y participar en su formulación de conformidad con las normas legales vigentes.
- Determinar las necesidades de infraestructura y equipamiento, así como participar en su construcción y mantenimiento, en coordinación y con el apoyo del gobierno local y regional.
- Mantener actualizado el margesí de bienes inmuebles, efectuando el saneamiento físico-legal de las instituciones educativas que lo requieran.
- Administrar, controlar y evaluar los sistemas de personal, abastecimiento, contabilidad, Infraestructura y tesorería de la UGEL Oxapampa.
- Elaborar el calendario de compromisos para garantizar la disponibilidad de fondos.
- Conciliar la información contable, administrativa y presupuestal de acuerdo con la normatividad vigente.
- Mantener actualizados, la base de datos del registro escalafonario, planillas, en inventario de bienes patrimoniales y el acervo documental de la entidad.
- Participar en el proceso de evaluación, ingreso y permanencia del personal docente y administrativo, atendiendo los requerimientos y con la participación de la institución educativa y en coordinación con la Dirección Regional de Educación de Pasco.

- Administrar y evaluar el potencial humano, los recursos materiales, financieros y patrimoniales de la Unidad de Gestión Educativa Local Oxapampa, cumplir los procesos técnicos de los sistemas de abastecimiento, contabilidad y tesorería; y asesorar la aplicación de los mismos en las Instituciones Educativas.
- Administrar los servicios de publicación, transporte, mantenimiento, seguridad y atención a los usuarios.
- Asesorar y supervisar a las Instituciones Educativas en los procesos técnicos de personal y formalizar las acciones de personal efectuadas por los Directores.
- Administrar y evaluar al personal, los recursos materiales, financieros y patrimoniales de la sede.
- Determinar las necesidades de infraestructura y equipamiento educativo, apoyar y supervisar los Programas de Mantenimiento y Construcción de locales escolares y de gestión institucional.
- Determinar las necesidades de infraestructura, priorizando los Programas de Inversión; así como apoyar y supervisar los Programas de Mantenimiento y Construcción de locales escolares, manteniendo actualizado el Margesí de Bienes Inmuebles en su jurisdicción, en coordinación con la Oficina de Administración y con los órganos pertinentes del Ministerio de Educación.

- Cumplir con los procesos técnicos de los sistemas de abastecimiento, contabilidad y tesorería y asesorar la aplicación de los mismos en las Instituciones Educativas
- Ejecutar el presupuesto de la UGEL y proporcionar los recursos (bienes y servicios) que demanda la presentación del servicio educativo en las Instituciones y Programas Educativos.

Gestión Operativa

Es el conjunto de actividades y operaciones que deben ejecutarse en el presente para materializar los objetivos o propósitos establecidos para el futuro y de esa manera concreta y garantizar el sentido de la organización educativa.

Principios de Gestión

Principio de coordinación: Este principio sustenta el hecho de que la organización debe aspirar a ser un proceso integrador por medio del cual se armonicen adecuadamente los esfuerzos o interacciones de las personas, grupos y entidades. Bajo este principio se establecen y unifican los criterios a fin de que puedan contribuir al logro de ciertos objetivos previamente fijados. Uno de los medios eficaces para lograr la coordinación es mantener informados a los miembros del grupo sobre los fines de la organización, promoviendo el intercambio de ideas, sugerencias y opiniones mediante una adecuada comunicación.

Principio de autoridad: Consiste en la facultad de plantear y lograr que otros actúen oportuna y adecuadamente sus funciones para lograr los objetos

predeterminados. La autoridad así entendida constituye la base de la organización. Para imponerla se requiere de la plena aceptación de los demás miembros en concordancia con los propósitos comunes que los anima. En tal virtud, la autoridad deberá poseer condiciones especiales que lo caracterice, como inteligencia clara, gran capacidad de decisión, atributos de administrador, conocimiento sobre relaciones humanas, habilidad técnica y comunicación, liderazgo, etc.

Principio de jerarquía: Este principio implica que en la estructura orgánica de una organización se establece el grado de autoridad de los diversos niveles educativos. La marcha orgánica y funcional de la institución se representa mediante el organigrama estructural y funcional.

Principio funcionalismo: Tiene su origen en la división racional del trabajo, en la delimitación de funciones y principalmente en la especialización del personal. De acuerdo a este principio, los trabajadores se agrupan dentro de la organización de acuerdo a sus habilidades y destrezas, aptitudes y especialización.

Principio de delegación: Se aplica este principio para conferir autoridad por delegación a un subordinado a fin de que realice o cumpla determinadas tareas o funciones con plena responsabilidad.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Ayuda.- Grado de ayuda, preocupación y amistad del profesor por sus compañeros (comunicación abierta con los compañeros, confianza en ellos e interés por sus ideas).

Calidad.- Conjunto de características y propiedades que tiene un producto o servicio que le confieren la capacidad de satisfacer necesidades, tanto del usuario como del consumidor.

Calidad educativa: La calidad es el valor que se le atribuye a un proceso o producto educativo.

Calidad total: Es un enfoque gerencial de una organización centrada en la calidad, basado en la participación de todos los miembros y apunta a una rentabilidad de largo plazo por medio de la satisfacción del cliente incluyendo beneficios a miembros de la organización y la sociedad.

Clima institucional. - Condición subjetiva que da cuenta de cuan gratificantes son las circunstancias en que se desenvuelven los procesos laborales. Está estrechamente ligado al grado de motivación del trabajador. Supone no sólo la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también la necesidad de pertenecer a un grupo social, de autoestima y realización personal.

Comunicación. - La comunicación es un proceso dinámico de interrelación entre dos o más personas con un fin predeterminado, el mismo que se manifiesta a través de elementos verbales y no verbales, en los cuales la transmisión y recepción de mensajes puede caracterizarse por ser funcional.

Conflicto: Es aquella situación en que una parte de los miembros de un grupo adopta una postura significativamente distinta del resto de los miembros disminuyendo o anulando la cohesión.

Cultura: Conjunto de conocimientos que permiten desarrollar un juicio crítico. Conjunto de los modos de vida y costumbres, así como de los conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una determinada época grupo social, etc.

Cultura organizacional.- Conjunto de creencias, motivos y razones esenciales que determinan el accionar de la misma y que a través de sus directivos se transmite a los trabajadores para que sea reflejada en todos los actos y respuestas, tanto en el interior de la organización como fuera de ella.

Clima laboral: Se entiende por clima laboral, al conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

Clima organizacional: El concepto de clima organizacional comprende un espacio amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización e influyen en su comportamiento”. El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, esta estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que

desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros; por consiguiente es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorables cuando no logra satisfacer esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa.

Cultura organizacional: Es un sistema de significados compartidos que ostentan los miembros y que distinguen a la organización de otras, este sistema conforma un conjunto de características que la organización valora.

Dirección. - Proceso de la gestión administrativa que consiste en dirigir la institución emitiendo directivas y normas para el desenvolvimiento reglamentado de la institución, diferenciándose de la ejecución que es acción práctica, siendo esta en cambio de carácter prescriptiva y decisoria.

Gestión. - Conjunto de métodos, procedimientos, estrategias combinadas que se aplican para desarrollar los procesos de organización, planificación, dirección y control.

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

Gestión administrativa. - Sistema o serie de actividades estratégicas y procedimentales para la realización de los procesos de gestión y el logro de los objetivos previstos por la institución o la empresa.

Gestión curricular.- Conjunto de estrategias específicas para la conducción y dirección de los procesos curriculares y el logro de los objetivo educacionales.

Gestión Pedagógica.- Es el conjunto de operaciones, actividades y criterios de conducción del proceso educativo.

Liderazgo.- Situación de dominio ejercida por una empresa, producto o sector económico, en sus ámbitos respectivos.

Organización.- Es uno de los procesos de gestión y consiste en ordenar, distribuir y dosificar adecuadamente todos los elementos, procesos y factores del sistema educativo. Una organización comprende en esencia dos tipos de recursos: técnicos (materia prima, equipo, capital) y humanos (trabajo, ideas, habilidades).

Plan estratégico.- Es una herramienta para orientar la ejecución de los recursos al cumplimiento de las funciones de cada pliego presupuestario. Es un proceso que involucra la capacidad de determinar objetivos, asociar recursos, definir cursos de acción que permitan cumplir dichos objetivos, así como seguir el proceso y examinar los resultados y las consecuencias de esas acciones teniendo como referencia las metas preestablecidas.

Relaciones.- Evalúa el grado en que los administrativos están integrados en la oficina, se apoyan y ayudan entre sí.

Valores.- es aquella escala ética y moral que el individuo posee a la hora de actuar; se relaciona estrechamente con la educación que cada uno ha recibido desde pequeño. Ésta es la que nos ayuda a discernir lo bueno de lo malo y la que, consecuentemente, fijará los valores de cada uno de nosotros.

2.4. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

2.4.1. HIPÓTESIS GENERAL

Existirá relación significativa entre el clima organizacional y la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016.

2.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICOS

- a. Existirá relación significativa entre el potencial humano y la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016.
- b. Existirá relación significativa entre el diseño organizacional y la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016.
- c. Existirá relación significativa entre la cultura organizacional y la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016.

2.5. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

Según Hernández S. (2014) las variables son términos sujetos a modificarse y cuyo cambio es susceptible a medirse y observarse, y cuando tienen relación con otras, son de gran valor para la investigación, recibiendo también el concepto de constructos o construcciones hipotéticas.

La identificación de variables para el estudio a realizarse es de la manera siguiente:

HIPÓTESIS GENERAL

VARIABLE TEÓRICO 1: CLIMA ORGANIZACIONAL

VARIABLE TEÓRICO 2: GESTIÓN INSTITUCIONAL

DEFINICIÓN OPERACIONAL DE VARIABLES E INDICADORES

Tabla 1. Definición Operacional de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Variable X Clima Organizacional	Likert, (citado por Brunet, 1987) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. ... La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.	La técnica a ser utilizada es la Encuesta. Por lo que se busca la opinión de los colaboradores dentro de la muestra representativa. El instrumento es el Cuestionario.	Potencial Humano	Nunca (0) Pocas veces al año (1) Una vez al mes (2) Algunas veces al mes (3) Una vez a la semana (4) Todos los días (5)
			Diseño Organizacional	
			Cultura Organizacional	
Variable 2 Gestión Institucional	En este sentido, Materán (1999) señala: El concepto de gestión hace referencia a la trama en la que se articulan los factores que inciden en la conducción de una institución. El tratamiento de este concepto implica el abordaje de problemas de índole administrativa, organizacionales, de planificación, etc. Sin duda abordar estos problemas permite optimizar los procesos de enseñanza – aprendizaje.	La técnica a ser utilizada es la Encuesta. Por lo que se busca la opinión de los colaboradores dentro de la muestra representativa. El instrumento es el Cuestionario.	Pedagógica	Totalmente en desacuerdo (5); En desacuerdo (4); Indiferente (3); De acuerdo (2); Totalmente de acuerdo (1)
			Administrativa	
			Operativa	

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

En cuanto al tipo de investigación, dada la naturaleza de este estudio podemos decir que es una investigación “**Aplicada**”; por lo que se utilizó un periodo de estudio de corte transversal retrospectiva, que fueron aplicados a nivel de la sede administrativa UGEL Oxapampa. También debemos mencionar que el nivel de investigación será el correlacional.

3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación se desarrolló con un enfoque: Cualitativo y Cuantitativo descriptivo de manera correlacional.

3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Por su diseño la investigación reunió las características de una investigación no Experimental, de manera transversal.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. DESCRIPCIÓN DEL UNIVERSO SOCIAL

El universo estuvo comprendido por todos los colaboradores administrativos de la UGEL Oxapampa.

3.4.2. DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

La población estuvo constituida por los 65 administrativos entre contratados y nombrados, según la planilla de haberes de la institución.

3.4.3. UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis para este trabajo de investigación constituye un administrativo perteneciente a la población de estudio.

3.4.4. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

El tipo de muestreo utilizado fue el probabilístico porque se tiene conocimiento de la población y se seleccionó a los docentes en forma aleatoria, según el cual todos los elementos de la población tenían la misma probabilidad de ser elegidos en la muestra.

Tabla 2. Cálculo de la muestra:

<u>Valores</u>	<u>Datos</u>
Población	65
Valor de Éxito	50
Valor de Fracaso	50
Nivel de confianza 95 % (Z)	1.96
<u>Error Permisible</u>	<u>5</u>
<u>Valor de la Muestra</u>	<u>56</u>

Elaboración Propia

Para explicar la forma como se obtuvo la muestra apropiada y representativa se utilizó la siguiente fórmula y pasamos a detallar:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

Reajustando la formula tenemos:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{1 + \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{N}} =$$

Dónde:

n = Tamaño de muestra

Z = Margen de confiabilidad (para el caso: 95% de confiabilidad, Z = (1.96)

E = Máximo error permisible (E = 5%)

p = Proporción de éxito 0.50 igual al 50%

q = Proporción de la población que no tiene la característica de nuestro interés

$$(1 - 0.5 = 0.50) = 50\%$$

N = Tamaño de la población (N = 65)

Entonces: **n = 56** administrativos

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

a) ANÁLISIS DOCUMENTAL

Para la recopilación de la información del contexto teórico se utilizó fichas textuales, textos.

b) ENCUESTAS

Técnica que emplea un listado de preguntas destinadas a obtener datos de varias personas cuyas opiniones personales interesan en la investigación.

3.6. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

El análisis de los datos recopilados se realizó a través del Statistical Product Package for Social Science (SPSS), versión 24 para Windows 10.

3.7. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO

Las técnicas de tratamiento de datos son la estadística descriptiva e inferencial.

3.8. SELECCIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Técnica. - Para desarrollar el trabajo de investigación utilizamos la técnica de la Encuesta, considerando que tomaremos la opinión de los colaboradores sobre el problema en mención.

Instrumento de Recolección de datos. - Se utilizó el instrumento 1 referente al clima organizacional, cuestionario comprendido de 15 ítems, distribuido en sus dimensiones potencial humano, diseño organizacional, cultura organizacional y en el cuestionario 2 referente a la variable Gestión Institucional con sus ítems del caso.

Validez de instrumento.- Hernández, Fernández y Baptista (2014), señala que la validez del instrumento, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir.

Elaborados los instrumentos fueron consultados a juicio de 3 expertos:

1. Mg. Carmen Luz Muñoz
2. Mg. Gina Mendiolaza Cornejo
3. Mg. Miguel Ángel Carhuamaca Cuellar

Confiabilidad del instrumento. - Hernandez, Fernandez y Baptista (2014), señala que un instrumento de medición es confiable cuando su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales.

Para este resultado el cuestionario fue sometido a un proceso de confiabilidad, para ello se aplicó a un grupo piloto de 6 colaboradores, considerando que se tomó el 10% de la población que es de 65 colaboradores. Utilizando el software SPSS versión 24, y se aplicó el método de consistencia interna, utilizando la

información recopilada para cada dimensión y luego a nivel general, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 3. Variable Clima Organizacional

Resumen de procesamiento de casos			
		<u>N</u>	<u>%</u>
	Válido	6	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	<u>Total</u>	<u>6</u>	<u>100,0</u>

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

<u>Alfa de Cronbach</u>	<u>N de elementos</u>
<u>,933</u>	<u>15</u>

Se utilizó el método estadístico alfa de Combranch con un nivel de confiabilidad de 0.933 equivalente al 93.3%, siendo un nivel excelente, que sustentan la fiabilidad del instrumento.

Tabla 4. Variable Gestión Institucional

Resumen de procesamiento de casos			
		<u>N</u>	<u>%</u>
Casos	Válido	6	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	<u>Total</u>	<u>6</u>	<u>100,0</u>

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

<u>Alfa de Cronbach</u>	<u>N de elementos</u>
<u>,926</u>	<u>23</u>

Se utilizó el método estadístico alfa de Combranch con un nivel de confiabilidad de 0.926 equivalente al 92.6%, siendo un nivel aceptable, que sustentan la fiabilidad del instrumento.

Para este resultado el cuestionario fue sometido a un proceso de confiabilidad, para ello se aplicó a un grupo piloto de 6 colaboradores, considerando que se tomó el 10% de la población conformada de 65 colaboradores que representa al total de la población.

Descripción de los resultados obtenidos del cuestionario para evaluar le Clima Organizacional

Para la recolección de datos sobre el clima organizacional se aplicó un cuestionario de 15 ítems a los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Oxapampa, el instrumento estuvo elaborado en función de las dimensiones de la variable.

DIMENSIONES		N° DE ITEMS	PESO
D₁	Potencial Humano	5 ítems	33.33
D₂	Diseño Organizacional	5 ítems	33.33
D₃	Cultura organizacional	5 ítems	33.34
Total		15 ítems	100%

Cada ítem como índice de valoración

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
5	4	3	2	1

Para evaluar la variable 1: CLIMA ORGANIZACIONAL, los rangos en que se categorizó fue:

BAJO	MEDIO	ALTO
[0 – 15>	[16-45>	[46-75>

Los rangos empleados la dimensión POTENCIAL HUMANO son:

BAJO	MEDIO	ALTO
[0 – 5>	[6-10>	[10-15>

Los resultados se presentan en tablas estadísticas y figuras con sus respectivas interpretaciones.

Los rangos empleados la dimensión DISEÑO ORGANIZACIONAL son:

BAJO	MEDIO	ALTO
[0 – 5>	[6-10>	[11-15>

Los resultados se presentan en tablas estadísticas y figuras con sus respectivas interpretaciones.

Los rangos empleados la dimensión CULTURA ORGANIZACIONAL son:

BAJO	MEDIO	ALTO
[0 – 5>	[6-10>	[11-15>

Los resultados se presentan en tablas estadísticas y figuras con sus respectivas interpretaciones.

Descripción de los resultados obtenidos del cuestionario para evaluar la variable gestión institucional.

Para la recolección de datos sobre desempeño docente se aplicó un cuestionario de 15 ítems a los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Oxapampa.

Cada ítem como índice de valoración

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
5	4	3	2	1

Para evaluar la variable 2 GESTIÓN INSTITUCIONAL, los rangos en que se categorizó fue:

BAJO	MEDIO	ALTO
[0 – 15>	[15-45>	[45-75>

Los resultados se presentan en tablas estadísticas y figuras con sus respectivas interpretaciones.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

La información fue obtenida de los colaboradores, en forma aleatoria, en el estudio se aplicó dos cuestionarios de 30 preguntas considerando las dos variables de estudio cuyas respuestas estuvieron formuladas en la escala de liker. Los resultados de los datos obtenidos se contabilizaron en frecuencias y porcentajes, presentados en tablas y gráficos usando las estadísticas descriptivas e inferencial, aplicando la prueba de normalidad y luego la consistencia de los datos, los mismos que se analizaron a través de ítems considerando un nivel de significación estadística del 5% se aplicó el método de correlación utilizando el estadístico de Pearson para establecer el grado de relación entre las variables y demostrar la hipótesis principal.

4.2. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Datos Generales:

Tabla 5. Variable Gestión Institucional

	Frecuencia	Porcentaje
<= 25	6	10,7
26 - 35	17	30,4
36 - 45	20	35,7
46 - 55	13	23,2
Total	56	100,0

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta.

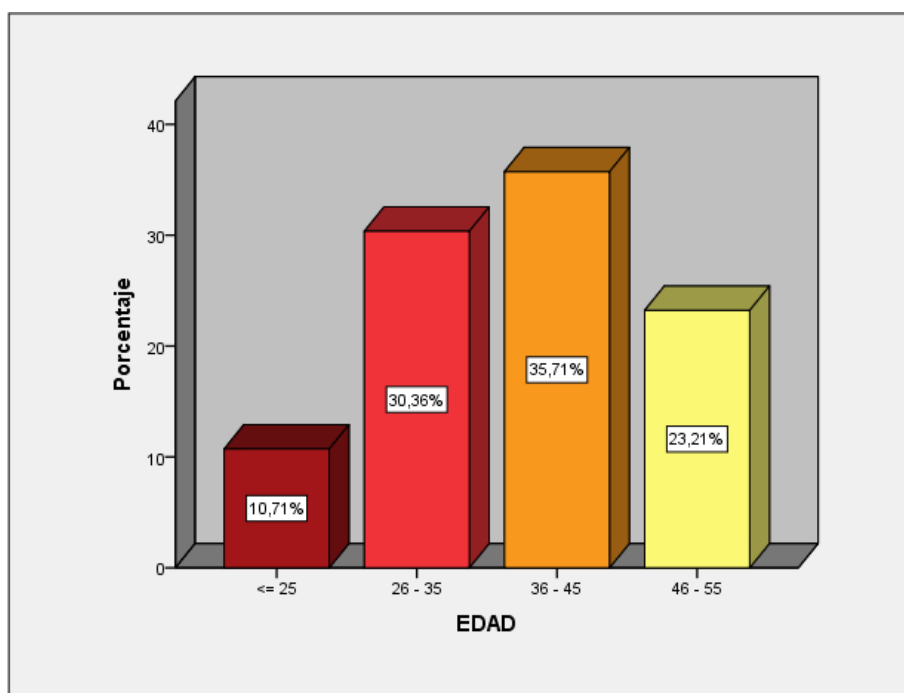


Figura 1: Edad

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta realizada

INTERPRETACIÓN

En el gráfico se observa que el 35.71% de los integrantes de la Ugel se encuentran entre las edades de 36 a 45 años, el 30.36% se encuentra entre las edades de 26 a 35 años, el 23.21% se encuentra entre las edades de 46 a 55 años, y el 10.71% se encuentra entre las edades de 18 y 25 años. Por lo que se puede concluir que existe personal administrativo con edad suficientemente madura y con experiencia en las labores.

Variable Clima Organizacional

Tabla 6. Dimensión Potencial Humano

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	BAJO	3	5,4
	MEDIO	46	82,1
	ALTO	7	12,5
	Total	56	100,0

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta.

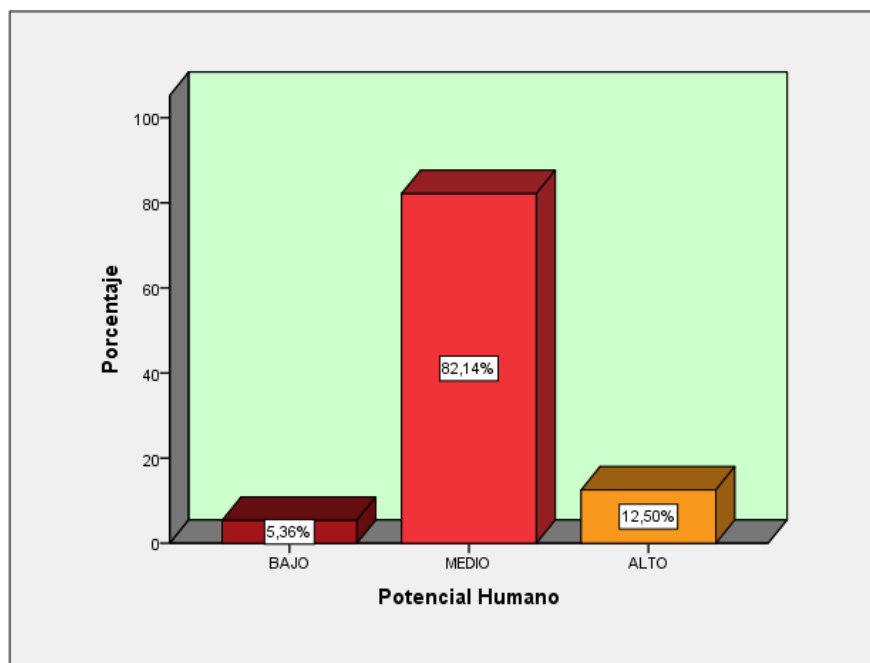


Figura 2: Dimensión Potencial Humano

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN

En el gráfico se observa que el 82.14% de los integrantes de la Ugel creen poseer un potencial humano medio dentro de sus labores, el 12.50% considera poseer un potencial humano alto dentro de sus labores, mientras que un 5.36% considera poseer un bajo potencial humano dentro de sus labores. Por lo que se puede concluir que el rendimiento potencial de los trabajadores en la Ugel Oxapampa es medio esto significa que no existe un compromiso en sus labores.

Tabla 7. Dimensión Diseño Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	MEDIO	31	55,4
	ALTO	25	44,6
	Total	56	100,0

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta.

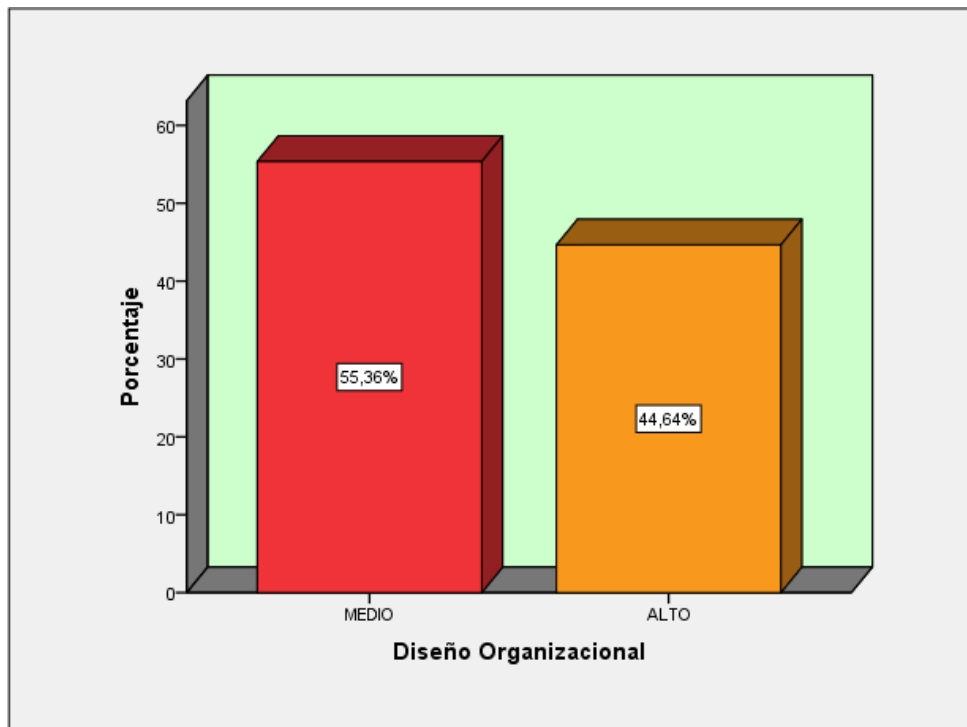


Figura 3: Dimensión Diseño Organizacional

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN

En el gráfico se observa que el 55.36% de los integrantes de la Ugel creen tener un diseño organizacional medio dentro de su institución, el 44.64% considera poseer un diseño organizacional alto dentro de su institución. Por lo que se puede concluir que el diseño organizacional de los trabajadores en la Ugel Oxapampa es medio esto significa que no existe un adecuado diseño organizacional que compromete el trabajo de sus colaboradores.

Tabla 8. Cultura Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	MEDIO	32	57,1
	ALTO	24	42,9
	Total	56	100,0

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta.

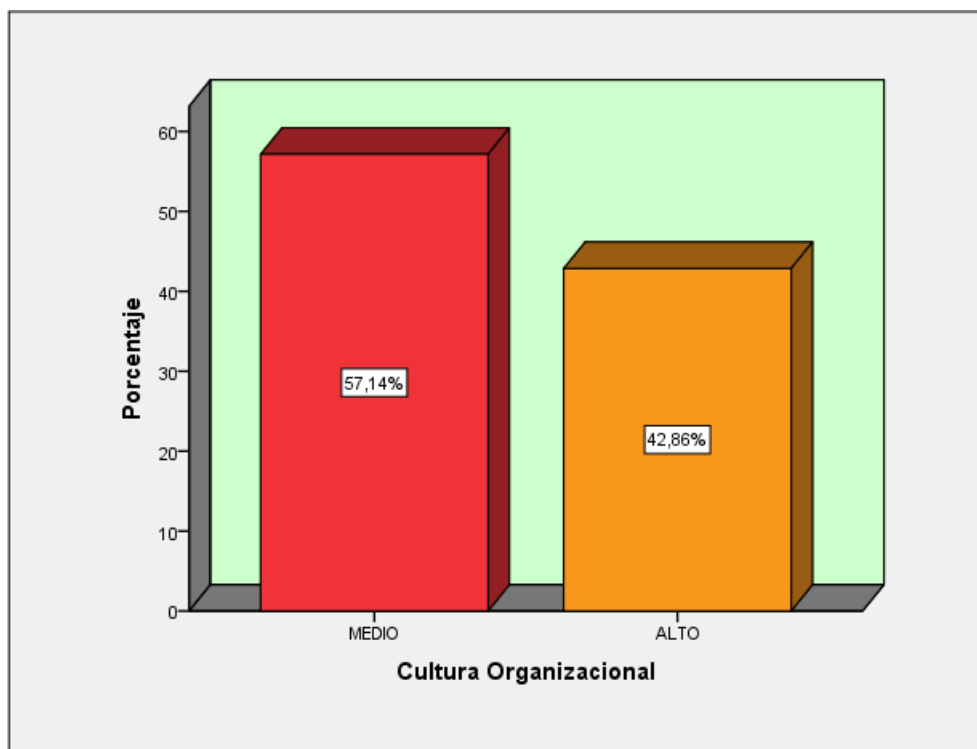


Figura 4: Dimensión Cultura Organizacional

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN

En el gráfico se observa que el 57.14% de los integrantes de la Ugel creen tener una cultura organizacional medio dentro de su institución, el 42.86% considera poseer una cultura organizacional alto dentro de su institución. Por lo que se puede concluir que la cultura organizacional de los trabajadores en la Ugel Oxapampa es medio esto significa que no existe una adecuada cultura organizacional que compromete a los colaboradores.

Variable Clima Organizacional

Tabla 9. Clima Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	MEDIO	31	55,4
	ALTO	25	44,6
	Total	56	100,0

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta.

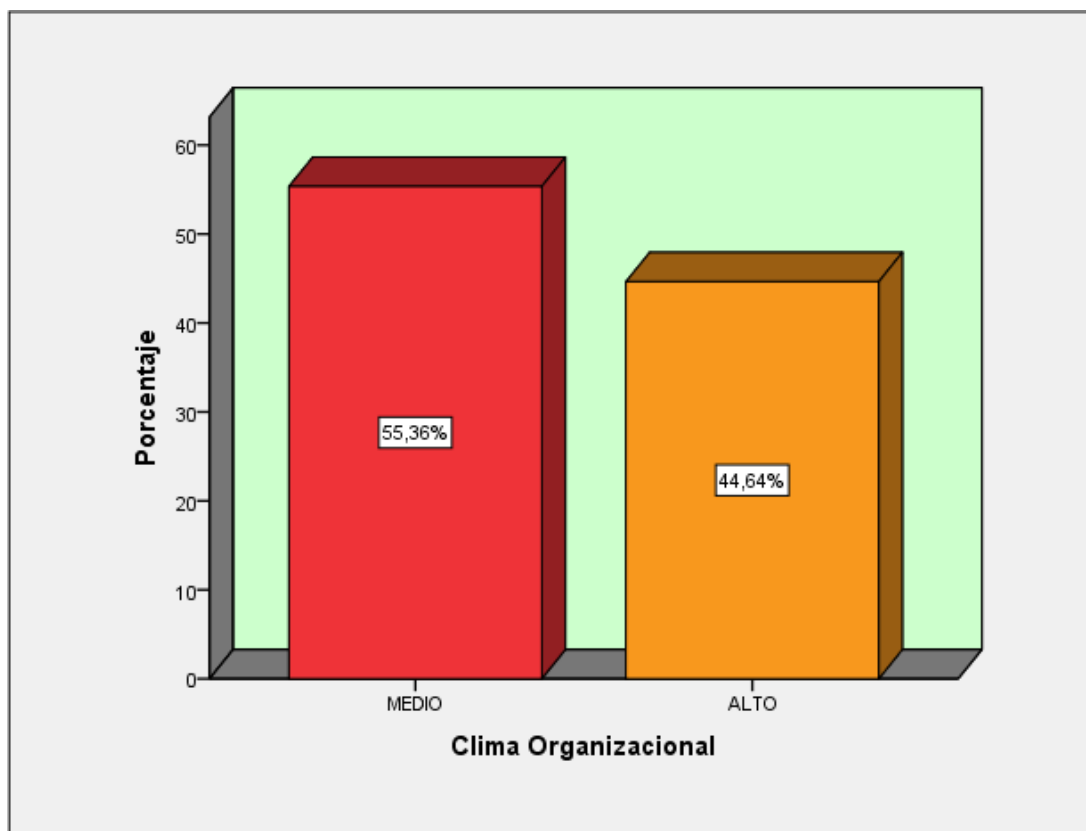


Figura 5: Clima Organizacional

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN

En el gráfico se observa que el 55.36% de los integrantes de la Ugel creen tener un clima organizacional medio dentro de su institución, el 44.64% considera poseer un clima

organizacional alto dentro de su institución. Por lo que se puede concluir que el clima organizacional de los trabajadores en la Ugel Oxapampa es medio esto significa que no existe un adecuado clima organizacional que compromete a los colaboradores.

Variable Gestión Institucional

Tabla 10. Gestión Institucional

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	MEDIO	35	62,5
	ALTO	21	37,5
	Total	56	100,0

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta.

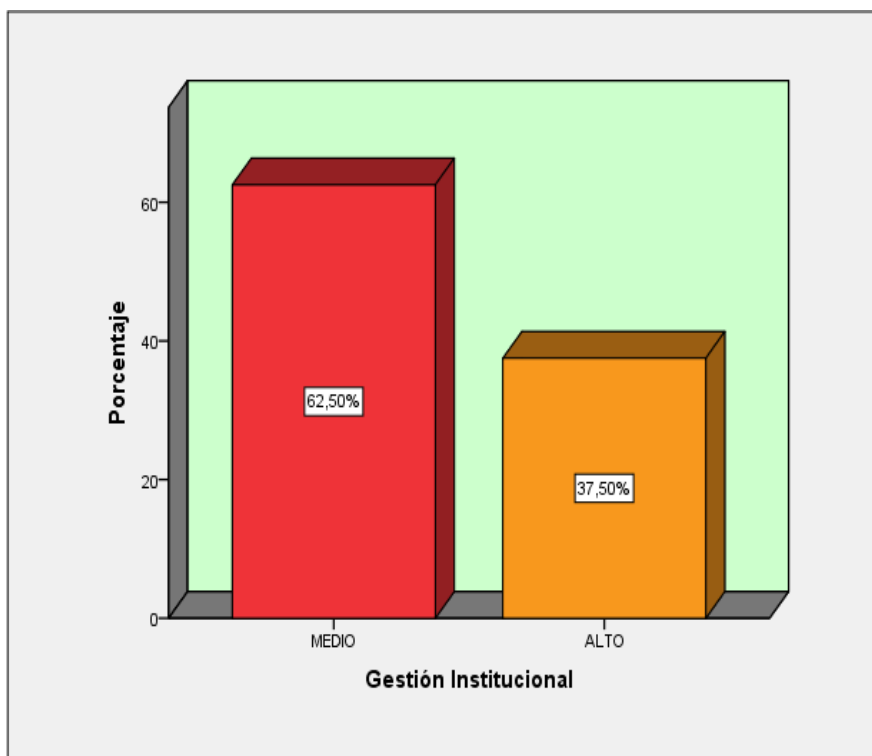


Figura 6: Gestión Institucional

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN

En el gráfico se observa que el 62.50% de los integrantes de la Ugel creen tener una gestión institucional medio o regular, el 37.50% considera poseer una gestión institucional alta o buena en su institución. Por lo que se puede concluir que la

gestión institucional de los trabajadores en la Ugel Oxapampa es regular esto significa que se debe de mejorar la gestión en todo su ámbito.

4.3. PRUEBA DE HIPÓTESIS

Para la comprobación de las hipótesis de investigación se utilizó el estadístico de Pearson de correlación.

Tabla 11. Prueba de hipótesis general

<i>Se calcula el coeficiente de correlación de Pearson</i>			
Correlaciones			
		Gestión Institucional	Clima Organizacional
Gestión Institucional	Correlación de Pearson	1	,815**
	Sig. (unilateral)		,000
	N	56	56
Clima Organizacional	Correlación de Pearson	,815**	1
	Sig. (unilateral)	,000	
	N	56	56

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

Hipótesis General: Existirá relación significativa entre el clima organizacional y la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016.

Ho: $p \neq 0$: Existe relación significativa entre el clima organizacional y la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016.

Ho: $p = 0$: No existe relación significativa entre el clima organizacional y la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016.

Valor Chi cuadrado Calculado	Valor Chi cuadrado tabular	P	Decisión
17,925	9,488	0.05	Rechazo la Ho

Estadístico de prueba: Chi cuadrado tabular

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} = 9,488$$

Se concluye que el estadístico cae en la zona de rechazo ($17,925 > 9.488$), esto nos obliga a rechazar la hipótesis nula y aceptar la alterna. En conclusión, diríamos que para un nivel de significancia de 0.05, existe relación significativa entre el clima organizacional y la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016.

Tabla 12. Prueba de hipótesis específica 1

Se calcula el coeficiente de correlación de Pearson

		Correlaciones	
		Gestión Institucional	Potencial Humano
Gestión Institucional	Correlación de Pearson	1	,706**
	Sig. (unilateral)		,000
	N	56	56
Potencial Humano	Correlación de Pearson	,706**	1
	Sig. (unilateral)	,000	
	N	56	56

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

Hipótesis Específica 1: Existe relación significativa entre el potencial humano y la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016.

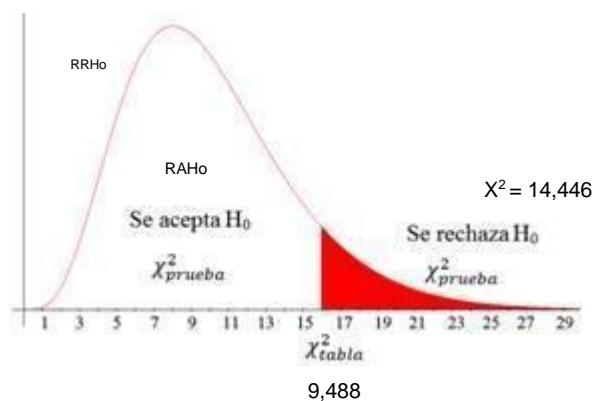
Ho: $p \neq 0$ Existe relación significativa entre el potencial humano y la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016.

Ho: $p = 0$ No existe relación significativa entre el potencial humano y la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016.

Valor Chi cuadrado Calculado	Valor Chi cuadrado tabular	P	Decisión
14,446	9,488	0.05	Rechazo la Ho

Estadístico de prueba: Chi cuadrado tabular

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} = 9,488$$



Se concluye que el estadístico cae en la zona de rechazo ($14.446 > 9.488$), esto nos obliga a rechazar la hipótesis nula y aceptar la alterna. En conclusión, diríamos que para un nivel de significancia de 0.05, existe relación significativa entre el potencial humano y la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016.

Tabla 13. Prueba de hipótesis específica 2

Se calcula el coeficiente de correlación de Pearson

Correlaciones		Gestión Institucional	Diseño Organizacional
Gestión Institucional	Correlación de Pearson	1	,755**
	Sig. (unilateral)		,000
	N	56	56
Diseño Organizacional	Correlación de Pearson	,755**	1
	Sig. (unilateral)	,000	
	N	56	56

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

Hipótesis Especifica 2: Existe relación significativa entre el diseño organizacional y la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016.

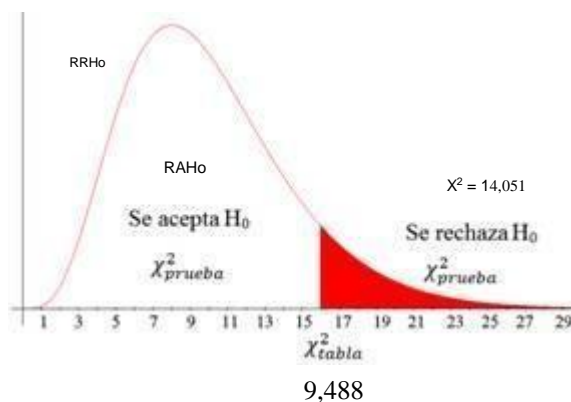
Ho: $p \neq 0$ Existe relación significativa entre el diseño organizacional y la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016.

Ho: $p = 0$ No existe relación significativa entre el diseño organizacional y la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016.

Valor Chi cuadrado Calculado	Valor Chi cuadrado tabular	P	Decisión
14,051	9,488	0.05	Rechazo la Ho

Estadístico de prueba: Chi cuadrado tabular

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} = 9,488$$



Se concluye que el estadístico cae en la zona de rechazo ($14,051 > 9,488$), esto nos obliga a rechazar la hipótesis nula y aceptar la alterna. En conclusión, diríamos que para un nivel de significancia de 0.05, existe relación significativa entre el diseño organizacional y la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016.

--

Tabla 14. Prueba de hipótesis específica 3
Se calcula el coeficiente de correlación de Pearson

		Correlaciones	
		Gestión Institucional	Cultura Organizacional
Gestión Institucional	Correlación de Pearson	1	,817**
	Sig. (unilateral)		,000
		56	56
Cultura Organizacional	Correlación de Pearson	,817**	1
	Sig. (unilateral)	,000	
	N	56	56

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

Hipótesis Específica 3: Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016.

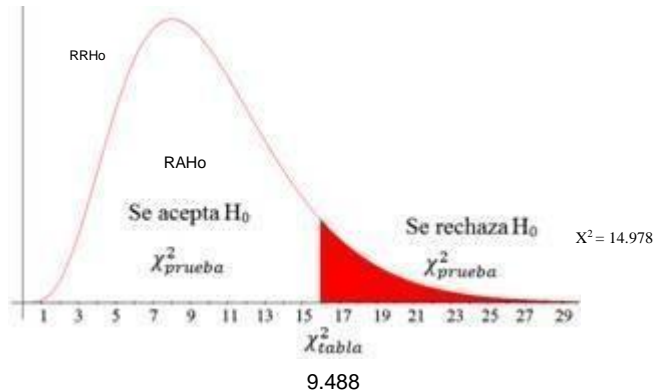
Ho: $p \neq 0$ Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016.

Ho: $p = 0$ No Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016.

Valor Chi cuadrado Calculado	Valor Chi cuadrado tabular	P	Decisión
14.978	9,488	0.05	Rechazo la Ho

Estadístico de prueba: Chi cuadrado tabular

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} = 9.488$$



Se concluye que el estadístico cae en la zona de rechazo ($14.978 > 9.488$), esto nos obliga a rechazar la hipótesis nula y aceptar la alterna. En conclusión, diríamos que para un nivel de significancia de 0.05, existe relación significativa entre la cultura organizacional y la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016.

4.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A partir de los hallazgos encontrados, aceptamos la hipótesis alternativa general que establece la existencia de la relación significativa entre el clima organizacional y la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Cutipa (2014) el clima organizacional y el compromiso de los trabajadores son relevantes en el comportamiento de las personas, y fundamentales en el desarrollo estratégico de toda organización, Jarama (2015) investigación tuvo como objetivo determinar, la relación entre el clima organizacional y el alineamiento estratégico mediante un estudio de tipo descriptivo, correlacional, llegando a la conclusión, que existe una correlación directa positiva significativa entre ambas variables a partir de la opinión de sus trabajadores, Hurtado (2015) el objetivo de esa investigación fue determinar de qué manera influye el clima organizacional en la calidad educativa en la Escuela de Infantería del Ejército - 2015, en el distrito de Chorrillos. La población estuvo compuesta por noventa y seis (96) docentes, de los cuales se tomó una muestra de setenta y siete (77) participantes, obtenidos por muestreo aleatorio, a quienes se les aplicó una encuesta de doce (12) preguntas con una escala de cinco categorías de respuestas referida a ambas variables. Este instrumento tuvo una fuerte confiabilidad (0.819). En lo que respecta a la hipótesis específica 1 referente a la existencia relación significativa entre el potencial humano y la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa-

Pasco, 2016, podemos mencionar que estos resultados se relacionan con los mencionados por Salgado J.F, Remeseiro C. e Iglesias M. (1996) que demostró la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Por otro lado debemos mencionar que con respecto a las hipótesis 2 y 3 de nuestra investigación se pudo demostrar que la hipótesis alterna en relación con la investigación de Álvarez (2006), los que corroboran los resultados con la sociedad del conocimiento y la información.

CONCLUSIONES

1. Se ha logrado determinar que existe relación significativa entre el clima organizacional y la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016, esta decisión se sustenta en el valor del coeficiente de correlación de Pearson $r= 0,815$ (tabla 7) es decir a un bajo nivel de clima organizacional le corresponde un bajo nivel de gestión institucional, por otro lado si existe un alto nivel de clima organizacional le corresponde un mejor nivel de gestión institucional.
2. Se ha logrado determinar que existe relación significativa entre el potencial humano y la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016, esta decisión se sustenta en el valor del coeficiente de correlación de Pearson $r= 0,706$ (tabla 8) es decir a un buen potencial humano le corresponde un eficiente gestión institucional, por otro lado si existe un bajo potencial humano le corresponde una deficiente gestión institucional.
3. Se ha logrado determinar que existe relación significativa entre el diseño organizacional y la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016., esta decisión se sustenta en el valor del coeficiente de correlación de Pearson $r= 0,755$ (tabla 10) es decir a un alto nivel de diseño organizacional le corresponde una eficiente gestión institucional, por otro lado si existe un bajo nivel de diseño organizacional le corresponde un deficiente nivel de gestión institucional.
4. Se ha logrado determinar que existe relación significativa entre la cultura organizacional y la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016, esta decisión se sustenta en el valor del coeficiente de correlación de

Pearson $r= 0,817$ (tabla 11) es decir a un alto nivel de cultura organizacional le corresponde un eficiente nivel de gestión institucional, por otro lado si existe un bajo nivel de cultura organizacional le corresponde un deficiente nivel de gestión institucional en la sede administrativa UGEL Oxapampa Pasco, durante el 2016.

RECOMENDACIONES

1. Para mejorar el clima organizacional se sugiere elaborar, incrementar y ejecutar programas de capacitación sobre el Clima organizacional, con la intención de proveer herramientas básicas para la buena práctica de un clima favorable y buenas relaciones interpersonales a todos los integrantes de la sede administrativa de la Ugel Oxapampa.
2. Referente al potencial Humano se sugiere en brindarles de herramientas necesarias a los responsables de los órganos de las diversas líneas, como estilos gerenciales sobre los principios, valores, creencias del clima organizacional por lo que para lograr un cambio en el estilo de gerenciar o liderar será estableciendo el ejemplo por la parte directriz, para luego exigir a los miembros que componen la UGEL Oxapampa.
3. Con referencia al diseño organizacional en la sede administrativa debe estar expresada en tres componentes: organigrama, manual de organizaciones y funciones, manual de procedimientos administrativos, llamado también documentos técnicos administrativos de tal forma facilite la relación entre los diferentes niveles, funciones y permita la rápida adaptación al cambio, la innovación; así como buscar el desarrollo administrativo eficiente.
4. Finalmente con referencia a la cultura organizacional es necesario brindar charlas de capacitación para todo el personal administrativo de la sede, que conlleven a elevar un ambiente cordial del buen trato y respeto con la práctica de valores

fundamentales y promover las buenas relaciones humanas, formando equipos de trabajo y toma de decisiones en forma compartida.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amoros, E. (2007). Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas. USAT Escuela de Economía. Chiclayo.
- Bracho, C. (1989) Clima Organizacional.
- Busamante Oliva, Giannina (2007). La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados
- Chavez A. Dante y Montenegro F. Gloria. Gestión de recursos Financieros. Lima UCV.
- Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recurso Humano”. Quinta Edición, Editorial Mac Graw-Hill. Colombia. 1999. 6.- DA SILVA, R. (1995), El clima organizacional en ambiente psicológico 7.- ESTANQUEIRO, A. (2006). Principios de comunicación interpersonal. (1 ed). Madrid: Narcea 77
- Fishman, D. (2005). El líder interior. Colección liderazgo. Lima: UPC-Orbis Ventures S.A.C.
- Florez Garcia Rada, J. (1992). Comportamiento humano en las organizaciones. (2 ed.). Lima: San Marcos 10.- GIBSON –IVANCEBICH-DONNELLY (2001) “Las Organizaciones” Decima Edición, Editorial MacGraw-Hill.
- Goncalvez, Alexis (2009) Dimensiones de clima organizacional.
- Gonzales Millan, J. (2008). Caracterización de la cultura organizacional: Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial.

Gonzales, Isabel. (Comp.). Comunicación Interpersonal y Comunicación Organizacional.

Con industria – Programa Coninpyme.

Heckman James y Cameiro Pedro (2004) “Capital Humano”

Hellriegel d.; Slocum, J.; Benjamín, E. (2004) Comportamiento organizacional. (10° ed.)

Texas: Cengage Learning

Hernández Sampieri, Roberto, FERNANDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO,

Pilar (2006). Metodología de la Investigación. Cuarta edición. McGraw-Hill/Interamericana. Iztapalapa, México. 850 pp.

Ibañez, Mario. Calidad total. Lima, 1996. 17.- MARTINEZ GUILLEN, M. (2003) El clima organizacional

Mejía Mejía, Elías (2005) Metodología de la Investigación Científica. Centro de

Producción Editorial e Imprenta de la UNMSM

Mejía Mejía, Elías (2008) Metodología de la Investigación en Educación. Centro de

Producción Editorial e Imprenta de la UNMSM.

Ministerio De Educación – Oficina de Gestión Institucional

Ministerio De Salud - Minsa, “Plan de clima organizacional 2008 – 2011”.

Palma. S. (1999) Tesis de psicología titulada “Aspectos psicológicos del Clima Laboral.

Lima- U.N.M.S.M.

Plan Operativo Institucional 2009- Unidad De Gestión Educativa Local N° 01 Lima –sur.

Rainieri.A.(2006). Estilos de Dirección como determinantes del Clima Laboral en Chile.

En Management styles personnel management executives. Abril 2006, Vol. 9 Issue 1, p3-33, 31p.

Sanchez Soto, Julián (2005). Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional: un estudio comparativo de tres universidades - 2005. Lima: UNMSM. Vara

Horna, Arístides Alfredo (2008). La tesis de maestría en educación. Primera edición. Editorial Universidad de San Martín de Porres. Lima, Perú. 357 pp..

Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. Editorial Trillas. México. Recuperado de: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html

Salldoval-Caraveo M.C. Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2004;27:78-82. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Recuperado de: http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf

Don Hellriegel, John W Slocum Jr: "Comportamiento Organizacional" 10ma Ed. Editora THOMSON. Recuperado de: <http://www.eoi.es/blogs/miguelanibalechavarria/2012/02/27/disenio-organizacional/>

Carriego C. (2007). Gestión Institucional. Recuperado de http://www.feyalegria.org/images/acrobat/Libro4GestionInstitucional_CristinaCarriego_2007.pdf

Concepto de gestión institucional recuperado de <https://www.educ.ar/recursos/91901/gestion-institucional-conceptos-introductorios>

ANEXOS

ANEXO N° 01

INSTRUMENTO: PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Esta encuesta se lleva a cabo con el fin de obtener datos acerca del nivel clima organizacional de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Oxapampa.

INSTRUCCIONES: Les pedimos que conteste de la manera más honesta posible las preguntas que presentamos a continuación

CÓDIGO DE VALORACIÓN:

Totalmente en desacuerdo (5); En desacuerdo (4); Indiferente (3); De acuerdo (2); Totalmente de acuerdo (1)

GENERALIDADES:

1) Edad:..... Sexo:.....

N°	POTENCIAL HUMANO	1	2	3	4	5
1	Los directivos están disponibles cuando se necesita.					
2	En mi trabajo reconocen habitualmente la buena labor realizada.					
3	Es fácil para mis compañeros que sus nuevas ideas sean consideradas.					
4	Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.					
5	Mi trabajo es evaluado de manera adecuada.					
	DISEÑO ORGANIZACIONAL					
6	Los trámites que se utilizan en mi oficina son simples y facilitan la atención					
7	Existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi trabajo					
8	El director supervisa constantemente al personal					
9	Las normas y reglas de mi institución son claras y facilitan mi trabajo					
10	En mi institución participo en la toma de decisiones					
	CULTURA ORGANIZACIONAL					
11	Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi oficina					
12	Me siento a gusto de formar parte de la institución					
13	Las tareas que desempeño corresponden a mi función					
14	En mi equipo de trabajo puedo expresar mi punto de vista, aún cuando contradiga a sus miembros					
15	Me siento a gusto de formar parte de la institución.					

Muchas gracias por su colaboración.

Oxapampa, Enero del 2017.

ANEXO N° 02

INSTRUMENTO: PARA MEDIR LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

Esta encuesta se lleva a cabo con el fin de obtener datos acerca de la gestión institucional de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Oxapampa.

INSTRUCCIONES: Les pedimos que conteste de la manera más honesta posible las preguntas que presentamos a continuación

CÓDIGO DE VALORACIÓN:

Totalmente en desacuerdo (5); En desacuerdo (4); Indiferente (3); De acuerdo (2); Totalmente de acuerdo (1)

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
1	¿Su jefe inmediato practica el trabajo en equipo?					
2	¿Su institución viene posicionándose en el mercado educativo?					
3	¿Está de acuerdo con la delegación de responsabilidades y la autonomía que les dan para tomar decisiones?					
4	¿Existe en la institución un sentimiento general de camaradería y vocación de servicios?					
5	¿Los procesos y procedimientos internos de la institución son adecuados?					
6	¿Está de acuerdo con la visión, misión de la institución?					
7	¿Está de acuerdo en la forma como se formulan los objetivos y metas de su institución?					
8	¿Encuentra aceptable las estrategias y políticas formuladas?					
9	¿Está de acuerdo con el estilo de dirección que aplica su jefe inmediato superior?					
10	¿Participa en la toma de decisiones de su unidad administrativa?					
11	¿Está de acuerdo con la visión, misión de la institución?					
12	¿Está de acuerdo en la forma como se formulan los objetivos y metas de su institución?					
13	¿Encuentra aceptable las estrategias y políticas formuladas?					
14	¿Los procesos y procedimientos internos de la institución son adecuados?					
15	¿Concuerda con el comportamiento organizacional en su institución?					

Muchas gracias por su colaboración.

Oxapampa, Enero del 2017.

ANEXO 03

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: "CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA SEDE ADMINISTRATIVA UGEL OXAPAMPA – PASCO, 2016."

<u>PROBLEMA GENERAL</u>	<u>OBJETIVO GENERAL</u>	<u>HIPÓTESIS GENERAL</u>	<u>VARIABLES y DIMENSIONES</u>	<u>METODOLOGÍA</u>
¿Cómo el clima organizacional se relaciona con la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016?	Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016.	Existirá relación significativa entre el clima organizacional y la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016.	VARIABLE 1: CLIMA ORGANIZACIONAL	TIPO DE INVESTIGACIÓN: <i>Básica</i> NIVEL DE INVESTIGACIÓN: <i>Descriptivo - Relacional</i>
<u>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</u>	<u>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</u>	<u>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS</u>	<u>DIMENSIONES</u> Potencial Humano Diseño Organizacional Cultura Organizacional	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN <i>Método Científico</i>
Pe1. ¿Cómo el potencial humano se relaciona con la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016?.	Oe1 Determinar la relación que existe entre el potencial humano y la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016.	He1 Existirá relación significativa entre el potencial humano y la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016	VARIABLE 2 GESTIÓN INSTITUCIONAL	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN: <i>De acuerdo al tipo de investigación pertenece a la investigación cuantitativa, y se utilizará el diseño no experimental de Corte Transversal y correlacional</i>
Pe2. ¿Cómo el diseño organizacional se relaciona con la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016?.	Oe2 Determinar la relación que existe entre el diseño organizacional y la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016.	He2 Existirá relación significativa entre el diseño organizacional y la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016.	<u>DIMENSIONES</u> • Pedagógica • Administrativa • Operativa	POBLACIÓN Estará conformado por 65 administrativos de la UGEL Oxapampa. MUESTRA 56 administrativos
Pe3 ¿Cómo la cultura organizacional se relaciona con la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016?	Oe3 Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016.	He3 Existirá relación significativa entre la cultura organizacional y la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Oxapampa- Pasco, 2016		TÉCNICAS: Encuestas. INSTRUMENTOS: <i>Cuestionario.</i>

ANEXO N° 04

HOJA DE EVALUACION DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

Apellidos y Nombres del Informante.	Cargo o Institución donde labora.	Nombre del Instrumento de Evaluación.	Autor del instrumento.
TITULO: "CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON LA GESTION INSTITUCIONAL DE LA SEDE ADMINISTRATIVA UGEL OXAPAMPA – PASCO, 2016"			

II. ASPECTOS DE VALIDACION

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0 A 20				REGULAR 21 - 40				BUENO 41 -60				MUY BUENO 61 -80				EXCELENTE 81 -100			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	9	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1.TITULO	Hace referencia al problema mencionando las variables																				
2.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado																				
3.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables																				
4.ACTUALIDAD	Está acorde a los cambios en la Administración Moderna																				
5.ORGANIZACION	Existe una organización Lógica																				
6.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																				
7.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de la cultura organizacional																				
8.CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos.																				
9.COHERENCIA	Entre los indicadores y las dimensiones																				
10.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																				

III. OPINION DE APLICABILIDAD:

IV. PROMEDIO DE VALORACION:

--	--	--	--

Lugar y fecha	DNI N°	Firma del Experto informante	Teléfono N°
---------------	--------	------------------------------	-------------