

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**



**TESIS**

**LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CARRERA  
PROFESIONAL DE DERECHO DE LA UNIVERSIDAD ANDINA “NÉSTOR CÁCERES  
VELÁSQUEZ” SEDE PUNO - 2016**

**PRESENTADA POR:**

**ROCÍO CARMEN COLQUEHUANCA VILLAR**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN**

**MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PUNO, PERÚ**

**2018**

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



TESIS

LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CARRERA  
PROFESIONAL DE DERECHO DE LA UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES  
VELÁSQUEZ" SEDE PUNO - 2016

PRESENTADA POR:

ROCÍO CARMEN COLQUEHUANCA VILLAR

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN

MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

APROBADA POR EL JURADO SIGUIENTE:

PRESIDENTE



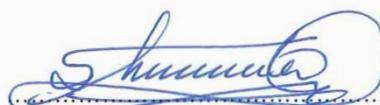
Dr. EDILBERTO VILCA GONZÁLES

PRIMER MIEMBRO



Dr. SAMUEL MONROY GALLEGOS

SEGUNDO MIEMBRO



M. Sc. SALVADOR MAMANI CHAIÑA

ASESOR DE TESIS



Dr. ESTANISLAO EDGAR MANCHA PINEDA

Puno, 29 de agosto de 2018

ÁREA : Gestión y gerencia administrativa  
TEMA : Gestión y clima organizacional  
LÍNEA: Relaciones humanas y clima organizacional

## DEDICATORIA

A mi madre Carmen Villar Bravo, en el cielo, por todo el amor y apoyo que nos dio a sus hijos.

A mis hijos: Rocio Vanessa, Eddy Jorge Luis y Augusto Manuel, quienes son el motivo de mi desarrollo personal y profesional, para que les sirva de ejemplo y comprendan que en esta vida todo es posible con voluntad y dedicación.

## AGRADECIMIENTOS

- A Dios, por su inmensa bondad, a mi padre, por su apoyo incondicional.
- A la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano.
- A mis docentes de la maestría en Administración de la educación por sus buenas enseñanzas.
- A mi gran amiga Lily, a mi hermano Moisés y Edwin, por su apoyo en este trabajo.

**ÍNDICE GENERAL**

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE ANEXOS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	1

**CAPÍTULO I****REVISIÓN DE LITERATURA**

1.1. Marco teórico	2
1.1.1. Gestión institucional	3
1.1.2. Clima organizacional	10
1.2. Antecedentes	21
1.2.1. En el contexto internacional	21

**CAPÍTULO II****PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

2.1. Descripción del problema	30
2.2. Enunciado del problema.	31
2.2.1. Enunciado general	31
	iii

2.2.2. Enunciados específicos	31
2.3. Justificación	31
2.4. Objetivos	32
2.4.1. Objetivo general	32
2.4.2. Objetivos específicos	32
2.5. Hipótesis	33
2.5.1. Hipótesis general	33
2.5.2. Hipótesis específicas	33
2.6. Sistema de variables	34
2.6.1. Gestión institucional	34
2.6.2. Clima organizacional	35

### **CAPÍTULO III**

#### **MATERIALES Y MÉTODOS**

3.1. Lugar de estudio	36
3.2. Población	36
3.3. Muestra	37
3.4. Método de investigación	38
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	39
3.6. Plan de recolección de datos	40
3.7. Plan de tratamiento de datos, incluye el diseño estadístico	40
3.8. Plan de análisis e interpretación de datos	41

### **CAPÍTULO IV**

#### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1. Variable 1: Gestión institucional	43
--	----

4.2. Variable 2: Clima organizacional	53
CONCLUSIONES	64
RECOMENDACIONES	65
BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXOS	71

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
1. Población de docentes de la carrera profesional de Derecho de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez” sede Puno – 2016	36
2. Muestra de docentes de la carrera profesional de Derecho de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez” sede Puno – 2016	38
3. Resultados de la encuesta sobre la dimensión personal aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016.	43
4. Resultados de la encuesta sobre la dimensión interpersonal aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016	44
5. Resultados de la encuesta sobre la dimensión información y comunicación aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016	46
6. Resultados de la encuesta sobre la dimensión actividades centrales de la organización aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016	47
7. Resultados de la encuesta sobre la dimensión gestión de recursos aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016	49
8. Resultados de la encuesta sobre la dimensión innovación aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016	50
9. Resultados de la encuesta sobre la dimensión gestión institucional aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016	52

10.	Resultados de la encuesta sobre la dimensión contingencia aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016	53
11.	Resultados de la encuesta sobre la dimensión estructura organizacional y funcional aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016	54
12.	Resultados de la encuesta sobre la dimensión ambiente social aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016	56
13.	Resultados de la encuesta sobre la dimensión comportamiento personal aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016	58
14.	Resultados de la encuesta sobre la dimensión comportamiento organizacional aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016	60
15.	Resultados de la encuesta sobre la dimensión clima organizacional aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016	61

## ÍNDICE DE FIGURAS

		<b>Pág.</b>
1.	Población de docentes de la carrera profesional de derecho de la universidad andina Néstor Cáceres Velásquez” sede Puno – 2016	37
2.	Muestra de docentes de la carrera profesional de Derecho de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez” sede Puno - 2016	38
3.	Resultados de la encuesta sobre la dimensión PERSONAL aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016	43
4.	Resultados de la encuesta sobre la dimensión INTERPERSONAL aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016	45
5.	Resultados de la encuesta sobre la dimensión INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016	46
6.	Resultados de la encuesta sobre la dimensión ACTIVIDADES CENTRALES DE LA ORGANIZACIÓN aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016	48
7.	Resultados de la encuesta sobre la dimensión GESTIÓN DE RECURSOS aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016	49
8.	Resultados de la encuesta sobre la dimensión INNOVACIÓN aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016	51
9.	Resultados de la encuesta sobre la dimensión GESTIÓN INSTITUCIONAL aplicada los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016	52

10.	Resultados de la encuesta sobre la dimensión CONTINGENCIA aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016	53
11.	Resultados de la encuesta sobre la dimensión ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016	55
12.	Resultados de la encuesta sobre la dimensión AMBIENTE SOCIAL aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016	56
13.	Resultados de la encuesta sobre la dimensión COMPORTAMIENTO PERSONAL aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016	58
14.	Resultados de la encuesta sobre la dimensión COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016	60
15.	Resultados de la encuesta sobre la dimensión CLIMA ORGANIZACIONAL aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016	62
16.	Ceremonia inserción estudiantes cachimbos	89
17.	Capacitación de docentes	89
18.	Reunión de coordinación grupos de trabajo	90
19.	Trabajo de información para admisión	90

## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
1. Encuesta a los docentes para evaluar la gestión institucional de la Carrera profesional de derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” sede Puno	72
2. Encuesta para evaluar el clima organizacional de la carrea carrera profesional de derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” sede Puno	74
3. Matriz de validación de Instrumento	76
4. Matriz de consistencia	88
5. Fotografías	89

## RESUMEN

El continuo avance de la ciencia y la tecnología genera deshumanización, conformismo, individualismo además de producir constantes cambios en los aspectos: económicos, políticos, sociales, los cuales influyen directamente en todos los actores del campo educativo. Igualmente por la dinámica globalizada, la innovación continua implica toma de decisiones e implementación de normas heterónomas que influyen sobre las relaciones institucionales e interpersonales reflejándose en las prácticas pedagógicas y el menoscabo de los aprendizajes. En este sentido es muy importante determinar la relación que existe entre la Gestión institucional y el Clima organizacional de la Carrera Profesional de Derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” de la sede Puno durante el año 2016, por lo que se llevó a cabo la presente investigación tomando en cuenta el diseño metodológico no experimental de corte correlacional con una muestra de 30 docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la sede Puno de dicha universidad a quienes se les aplicó los instrumentos de investigación debidamente validados y quienes respondieron de acuerdo a los ítems propuestos. Los resultados demostraron que la Gestión institucional se relaciona con el Clima organizacional de la Carrera Profesional de Derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” de la sede Puno durante el año 2016, ya que según la prueba estadística de correlación de Pearson se obtiene un total de 0,98 que corresponde a una correlación alta.

**Palabras clave:** Clima organizacional, comportamiento personal, gestión institucional, gestión de recursos e innovación.

## ABSTRACT

The continual advancement of science and technology generates dehumanization, conformity, individualism, as well as producing constant changes in the economic, political and social aspects, which directly influence all actors in the educational field. Likewise by the globalized dynamics, the continuous innovation implies decision making and implementation of heteronomous norms that influence the institutional and interpersonal relations reflecting in the pedagogical practices and the impairment of the learning. In this sense it is very important to determine the relationship that exists between the institutional management and the organizational climate of the professional career of law of the Andean University "Néstor Cáceres Velásquez" of the seat Puno during the year 2016, so it took This research takes into account the non-experimental methodological design of correlational cutting with a sample of 30 teachers from the professional career of law of the Puno of the university, who were applied the instruments of duly validated research and those who responded according to the proposed items. The results showed that the institutional management is related to the organizational climate of the professional career of law of the Andean University "Néstor Cáceres Velásquez" of the seat Puno, during the year 2016 because according to the statistical test of Pearson correlation a total of 0.98 is obtained which corresponds to a high correlation.

**Keywords:** Innovation, institutional management, organizational climate, personal behavior, resource management.

## INTRODUCCIÓN

La Gestión Institucional entendida según Alcalá (2011) como una visión focalizada en la movilización de recursos que define la gestión como una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada. O como dice Schon y Agyrss (2000) como una consideración cerrada de los miembros de una Organización, y definen a la gestión en una organización como una acción deliberada con base cognitiva que refleja normas, estrategias, supuestos y modelos del mundo en el cual se opera. Así mediante el presente trabajo de investigación se ha intentado comprender la relación entre las variables Gestión Institucional y Clima organizacional.

El presente trabajo de investigación ha sido estructurado en cuatro capítulos cuyos contenidos son los siguientes:

En el Capítulo I, se presenta la revisión de literatura y se desarrolla el marco teórico en el que se fundamentan las bases epistemológicas y conceptuales de las variables de investigación, considerándose los antecedentes.

En el capítulo II, se considera el planteamiento del problema, los enunciados, la justificación, objetivos: general y específicos; y se propone la hipótesis tanto general como las hipótesis específicas.

En el capítulo III, se aborda el aspecto de materiales y metodología, se indica el lugar de estudio, la población y muestra, la metodológica empleada en la investigación, tipo y diseño de investigación, así como la operacionalización de las variables en estudio.

Finalmente en el capítulo IV se presentan los resultados de la investigación, consignándose tablas y figuras así como el detalle de las correlaciones establecidas entre las variables de investigación concluyéndose con la presentación de conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

## CAPÍTULO I

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 1.1. Marco teórico

La Gestión: Cassasus (2000) la define con una visión focalizada en la movilización de recursos, como una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la población y los objetivos superiores de la organización considerada. La segunda visión, se ocupa de la supervivencia de una organización desde sus procesos, definiendo a la gestión como la generación y manutención de recursos y procesos en una organización para que ocurra lo que ha decidido la Dirección. Schon y Agyriss, tomado de Cassasus, dan una tercera visión de la gestión, donde se considera la perspectiva cerrada de los miembros de una Organización, y definen a la gestión en una organización como una acción deliberada con base cognitiva que refleja normas, estrategias, supuestos y modelos del mundo en el cual se opera.

Las otras visiones de gestión, están referidas al enfoque lingüístico (la capacidad de generar y mantener *conversaciones* para la acción); la que vincula a la gestión con el Aprendizaje (Senge) Obra: “La Quinta Disciplina”; la gestión con la generación de valores, la visión compartida, las interacciones y las representaciones mentales. Siguiendo a Cassasus, se considera que Gestión es un concepto más genérico que Administración. La práctica de la gestión va más allá que la ejecución de instrucciones, sino que considera la acción de las personas, ante sus responsabilidades de conducción, de planificación y de ejecución del plan estratégico. Hidalgo (2006), considera que la gestión del Siglo XXI, debe basarse en el aumento del valor de la Organización a través de una correcta gestión del conocimiento. Las organizaciones están constituidas fundamentalmente por personas, muchas de ellas muy calificadas. Considera la

importancia de mejorar y orientar los sistemas de información hacia la cuantificación de los objetivos y la evaluación de los resultados. Para Hidalgo, la calidad viene de la mano de la estandarización, la sistematización de los procedimientos y el uso de guías de buena práctica educativa.

Según Hidalgo (2006) considera que la gestión es el mestizaje del conocimiento educativo y el empresarial. Define Gestión como un proceso de toma de decisiones en la práctica educativa orientado a conseguir el máximo beneficio para el estudiante, y su objeto es mejorar la calidad del servicio educativo implicando a todos los profesionales que participan en su realización. La gestión educativa sería el modo de integrar a los docentes, en la utilización efectiva de los recursos y con los financiadores, planificadores y directivos en la gestión de la organización. La gestión educativa requiere de las funciones de coordinación y motivación.

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).

### **1.1.1. Gestión institucional**

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución. Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución).

En la dimensión organizacional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la

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

Estructura formal: dentro de la estructura organizacional tenemos la organización formal, basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Es la organización planeada; la que está en el papel. Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc. En otros términos, es la organización formalmente oficializada.

Los organigramas: el organigrama es el planteamiento teórico más aproximado a la realidad del modelo de dirección y administración adoptado en cada organización, por lo que su influencia resulta determinante a la hora de establecer los flujos de comunicación en su seno. En palabras de García Jiménez, los organigramas son “representaciones gráficas y sintéticas de la anatomía (posición, relación, estructura y funciones) y de la fisiología (procesos e interacción dinámica) de las organizaciones. Pueden ser:

- a) Organigrama estructural, que representa a los organismos de gobierno de la institución, en forma coherente y jerarquizada, sin especificar nombres ni funciones.
- b) Organigrama funcional, es la representación gráfica de los órganos y unidades, describiendo la función que compete a cada uno de ellos.
- c) Organigrama nominal, es el que presenta el nombre de los respectivos responsables de cada órgano de mando, en el organigrama estructural.

- d) Organigrama mixto, es el que combina el organigrama estructural con cualquiera de los demás organigramas descritos líneas arriba.

Según la estructura de la institución se presentan los siguientes organigramas:

- a) Estructura Vertical (pirámide alta), que se caracteriza por tener gran número de cargos intermedios, gran dependencia de cargos, mayor control y burocracia, más filtros de información y mayor dificultad para agilizar procesos.
- b) Estructura Horizontal (pirámide chata), que se caracteriza por tener pocos cargos intermedios y relaciones más directas, menos burocracia y control, mayor responsabilidad por el desempeño, menos filtros de información y mayor agilidad de Procesos. También dentro de la organización están: el manual de organización y funciones, que es el componente organizacional que tiene como propósito describir y definir con precisión y claridad las funciones que le toca desempeñar a cada uno de los elementos de la estructura organizativa de la institución. El manual de procedimientos administrativos, que es el instrumento técnico que describe y detalla cada uno de los pasos que debe seguir la persona interesada, en el resultado de una actuación o acto administrativo. Señala además quien debe realizar los respectivos procedimientos. Se ilustra con flujogramas para una mejor orientación del personal. El reglamento interno, instrumento normativo, basado en normas de mayor jerarquía como son: la Constitución, las leyes, los decretos, las resoluciones, y sus respectivos artículos, etc. Señalan y detallan los deberes y derechos, así como las responsabilidades y atribuciones de las personas que trabajan en la institución educativa.

Según Alvarado (2005) al respecto indica: “Este documento debe contener los derechos de vacaciones, licencias, remuneraciones, permisos, estímulos ascensos, capacitación y bienestar en general, en tanto que en el rubro de obligaciones, se debe precisar además de las responsabilidades propias del cargo, acápites, referentes, al registro y control de asistencia, la jornada y horario de trabajo, las tardanzas, faltas y sus respectivas justificaciones. Un aspecto relevante de este reglamento es el referido a las obligaciones y al régimen disciplinario, donde se indican las faltas y

sanciones y sus mecanismos de aplicación”. El Reglamento Interno, constituye efectivamente un instrumento guía que norma y regula las actividades de los miembros de una institución pública y privada, teniendo como fin que las metas y objetivos se logren dentro del respeto de las normas y leyes vigentes.

- c) Estructura informal: La organización informal, es la que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos. Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal.

La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal. Surge a partir de las relaciones e interacciones impuestas por la organización formal para el desempeño de los cargos. La organización informal comprende todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades de los participantes, por tanto, para funciones innovadoras no previstas por la organización formal, entran aquí las relaciones de poder, las alianzas interpersonales, los intereses grupales, las imágenes, el lenguaje, los símbolos, la historia, las ceremonias, los mitos y todos los atributos conectados con la cultura de la organización, que generalmente más importa para entender la vida organizacional.

La suma de los componentes formales e informales constituye la estructura de la organización; es por eso que la estructura formal y la informal se encuentran estrechamente relacionadas. Si se define en forma adecuada, la formal debe reflejar las pautas de comportamiento informal. Perel (1996) sostiene: Ambas partes son inseparables; son como la cara y ceca de una moneda. Si se corta la moneda en dos, el todo pierde valor. Lo mismo sucede con las organizaciones. Siempre se debe tener en cuenta que la estructura formal deberá reflejar razonablemente el comportamiento real del sistema; es decir, debe ser representativa de la estructura informal. Si esto se altera, esta se convierte en una mera expresión formal de deseos.

La organización informal está compuesta por las relaciones que se han establecido entre algunos de los miembros de la institución sin que la dirección intervenga en ello, por este motivo es una organización espontánea, que surge a partir de aficiones comunes y que está fuera del control de la dirección. Las diferencias entre la organización informal y la formal son numerosas.

La organización formal está determinada por la dirección, mientras que la informal surge de un modo espontáneo; en la formal las relaciones están marcadas por la posición jerárquica en que se encuentra cada uno, en la informal predominan las relaciones de amistad; en la formal las actividades están marcadas por los directivos y persiguen los intereses de la institución, en la informal las actividades se realizan de forma voluntaria y no tienen que perseguir los fines de la institución; en la formal la comunicación sigue los cauces marcados por la institución, los grupos están determinados por las unidades o departamentos en los que los directivos han dividido la institución, y, por último la autoridad es ejercida por los directivos, mientras que en la informal pueden ejercerla otras personas que son consideradas como líderes por sus propios compañeros. La institución debe tener en cuenta la organización informal ya que ésta influye de forma notable en los objetivos perseguidos por la organización formal.

La organización del sistema educativo se estructura de acuerdo con el tipo de función que se realiza en un área determinada. Esto conlleva una división y especialización marcadas del trabajo y obediencia hacia aquellos que tengan funciones importantes o de mayor nivel. Requiere, además, una simple capacitación para desempeñar solo la función a la que está destinado, subordinación y obediencia a la dirección. Tiene las siguientes desventajas: Se resta énfasis a los objetivos generales de la organización. Como cada persona desempeña sólo una determinada actividad, los objetivos que ella tiene no son los mismos que se perciben en forma global. El punto de vista del personal clave se sobre especializa y estrecha. Se reduce la coordinación entre funciones. Cada función está limitada a desempeñar una actividad y esto conlleva poca comunicación con las demás funciones y poca coordinación. La responsabilidad de los beneficios se concentra exclusivamente en la cima. Esta forma de dividir el trabajo hace que los beneficios sean responsabilidad de los directores, quienes se encargan de coordinar y ejecutar el producto final. Lenta adaptación a nuevas

condiciones. El trabajo se hace mecánico y rutinario, lo que dificulta la adopción de innovaciones. Se limita el desarrollo de los gestores generales.

### **Dimensiones de la gestión institucional.**

El concepto de gestión, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

La 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.

#### **a. Dimensión personal:**

Revela con sus actitudes y su vida, la práctica de los valores humanos, cualidades humanas de asertividad y empatía, propiciando un clima institucional óptimo. Contribuye a la formación del juicio y sentido de responsabilidad individual de los estudiantes. Se integra al Proyecto Educativo con toda la riqueza de su persona, de manera libre, positiva y creativa. Se preocupa permanentemente por su formación continua y su propia superación profesional y cultural. Demuestra equilibrio personal y madurez en sus decisiones, de acuerdo a los fines y objetivos del Proyecto Educativo.

**b. Dimensión interpersonal:**

En la práctica educativa, como en toda actividad humana, se genera un cierto tipo de relaciones entre las personas involucradas en ella, particularmente entre los maestros, alumnos, padres de familia y directivos de la escuela. Estas relaciones constituyen la dimensión interpersonal de la práctica docente.

En el análisis proponemos destacar la importancia que tienen el tipo de convivencia y las relaciones interpersonales que se dan en la escuela, como la base de un conjunto de aprendizajes sumamente importantes para maestros y alumnos.

La colaboración o la rivalidad, el individualismo o la solidaridad, la sumisión o la confianza en sí mismo, el diálogo o la arbitrariedad, la autonomía o la dependencia, son algunos ejemplos de aprendizajes sociales que se propician a través de las relaciones interpersonales que se viven cada día en la escuela.

**c. Información y comunicación**

Mediante la información, los miembros de la organización tienen las herramientas necesarias para evaluar alternativas posibles lo cual contribuirá a una mejor toma de decisiones. Asimismo, conocen los principales mensajes, temas y noticias de interés relacionadas con la organización. Una buena comunicación contribuye a la satisfacción de los miembros dentro de la organización, lo cual se logra con la función de motivación. Al transmitirse la información de una manera eficaz, clara, fluida y a tiempo el individuo logra sentirse motivado, lo cual conlleva a que cumpla con sus objetivos dentro de la organización, aumentando la productividad de la misma, asociando la mejora de la organización a su propia mejora (Guzmán, 2012, pp. 70–73, 2012).

**d. Actividades centrales de la organización**

Los miembros de la organización deben planificar y llevar a cabo estrategias cuidadosamente elaboradas para optimizar su operatividad en la implementación de las mismas, tomando como referencia los valores y habiendo adaptado el desarrollo tecnológico, trabajando como parte de un equipo en el manejo y gestión de los recursos materiales y humanos.

### **e. Gestión de recursos**

Según Kotter (1997) considera que un directivo es quien dirige la planificación de todos los procesos en una organización. Es un buen gestor del tiempo y las acciones que conducen a la consecución de los objetivos, es capaz de elaborar y gestionar presupuestos y de hacer seguimiento de las finanzas. Un gestor sabe que dirigir es organizar, es decir, sabe crear estructuras en el plano formal de la organización, dotarlas de personal cualificado y definir con claridad perfiles y roles, facilitar los recursos para que el personal trabaje con sentido de logro. Además controla los procesos, hace seguimiento a los planes y estrategias para reconducir las acciones.

### **e. Innovación**

Según Escorsa (1997) la innovación es "el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado". De acuerdo a este concepto, innovar no es más que el proceso de desarrollar algo nuevo o que no se conoce a partir del estudio metódico de una necesidad, ya sea personal, grupal u organizacional, para lograr una meta económica. Esto quiere decir, que la innovación genera ideas que pueden venderse en un mercado específico.

Para innovar es necesario un amplio conocimiento de una necesidad, no todas las ideas innovadoras tienen éxito, por tanto, es necesario jugar con todas las herramientas necesarias para que la innovación no solo sorprenda sino que también funcione.

#### **1.1.2. Clima organizacional**

##### **Definición etimológica**

Según Chiavenato (1999) el clima organizacional refleja una tendencia o la inclinación con respecto a un punto sobre las necesidades de la organización y de la gente que integra la institución (p. 45).

De acuerdo con la definición etimológica sobre clima organizacional, ésta es el reflejo de uno de los aspectos débiles de la organización, donde incluye a las personas que la integran. Es decir: una determinada organización está estructurada

en varios elementos y cada elemento posee una función específica. El clima organizacional, de acuerdo con la definición etimológica; se refiere a un punto de la organización que cuenta con necesidades.

### **Referentes para la definición de clima organizacional**

#### **a) Contexto sociológico**

Una aproximación al origen de lo que se entiende por clima organizacional se encuentra en la sociología.

El concepto de organización, en la perspectiva de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza en la importancia del hombre en su función de trabajo por su participación en un sistema social.

Al analizar las definiciones de Kurt y Lewin (1935, 1951), Argiris (1958), Murray (1938), Forchand y Gilmer (1964), Taguiri (1968), Campbel (1970), Hellriegel (1974), Ekavall (1983), Payne y Pugh (1976) y Redruejo (1983) se encuentran aspectos coincidentes que se refieren a su concepto particular sobre clima organizacional. Estas definiciones coinciden en que el clima organizacional es el resultado de la forma cómo las personas establecen procesos de interacción social. Tal proceso está influenciado por el sistema de valores, actitudes y creencias, así como de su entorno o ambiente interno (estos constituyen elementos de lo que Talcott Parsons identifica como componente de la “acción social”). La interacción de las personas en el marco de la “acción social” permite construir percepciones que por su origen e impacto colectivo se constituyen en atributos de la organización como un todo, así como de los subsistemas que la conforman. Tales percepciones influyen en los comportamientos y actitudes que las personas asumen en la organización.

Teniendo en cuenta los anteriores conceptos, podría inferirse que la relación hombre-organización no se proyecta solamente a nivel de los aspectos definidos por la estructura formal en el sistema de función y posiciones del individuo, sino que “cada ocupante de un puesto tiene ciertos patrones en su relación con otras personas de la organización”.

Según Shein (1973) las conductas y patrones de comportamiento de los individuos en la organización (sistema de personalidad) son el resultado del conjunto de valores, normas y pautas propias de la estructura organizacional (sistema cultural), como de las condiciones que se establecen por el proceso de interacción (sistema social). De esta forma, los sistemas cultural, social y de personalidad se relacionan a nivel de la organización y el individuo que participa en la misma. Así, la organización identifica elementos de su estructura que los individuos proyectan en estilos propios y dan lugar a procesos que se reflejan en sus comportamientos organizacionales (p. 10).

Según lo expresado por Shein, se puede deducir que el sistema de personalidad está conformado por un conjunto de valores, formas de actuar, normas y pautas del sistema cultural; es decir: costumbres. La interacción entre los actores dentro de la organización, que constituyen el sistema social. De ésta manera uno de los referentes que permite determinar el clima organizacional en una determinada organización y/o institución son los sistemas cultural, social y de personalidad que se dan a nivel de una determinada organización. En el caso del campo educativo, el clima organizacional será determinado a nivel de una institución educativa. La interacción entre los individuos de una determinada organización, las normas que se establecen, va en última instancia a condicionar la forma de comportamiento de los actores de la organización ya sea que su forma de participación sea activa o pasiva, contribuyendo de esta manera al clima organizacional.

#### **b) Contexto psicológico**

En psicología, existen diferentes visiones que dan lugar a estudios particulares en ámbitos propios del comportamiento humano. Para referenciar el objeto general de la psicología y su relación con lo que se entiende por clima organizacional, hay que mencionar a Adler (1870-1937) de quien se afirma que en su teoría y práctica de psicología se encuentra en marcha una forma de hacer terapia cognitiva, cognitiva-conductual, constructivista y humanista.

La psicología adleriana es cognitiva: relevancia de los significados, propósitos, creencias y metas personales. Las personas no reaccionan directamente, al generar riqueza; es importante evaluar la forma cómo la organización, con su carácter social, aporta al bienestar y desarrollo de la sociedad.

El clima organizacional se sustenta en el trabajo de equipo, en la división del trabajo, en las relaciones humanas, en la comunicación. Donde el personal docente tenga autonomía en función del cumplimiento de las acciones académicas.

Alvarado (2003) define el clima organizacional: “Es una percepción que se tiene de la organización y del medio ambiente laboral y consiste en el grado favorable o de aceptación o desfavorable o de rechazo del entorno laboral para las personas que integran la organización” (p. 95).

De esta definición, adecuada al ámbito educativo, se puede decir que el clima organizacional prácticamente es la manera cómo una persona observa la organización y el medio ambiente de una determinada institución educativa, que puede ser observada en forma favorable o desfavorable para los actores educativos o personas involucradas dentro de ella.

Anderson y West (1998), Mathisen y Einarsen (2004) Reichers. y Schneider (1990) señalan que “el clima organizacional se refiere a la evaluación del entorno laboral de la organización, contextualizado al campo educativo, el clima organizacional es el resultado de cómo los actores educativos que trabajan o forman parte de una institución educativa aprecian el ambiente educativo tomando en cuenta su organización, la relación que existe dentro de ella entre los diferentes actores, es decir la relación del docente–alumno, docente-directivos, docente-padres de familia, etc.”. Isaksen, y Ekvall (2007) “definen el Clima Organizacional como patrones recurrentes de los comportamientos, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización” (p. 989).

Es decir que el clima organizacional está conformado por las diferentes formas de comportamiento, actitudes y sentimientos que demuestran los miembros integrantes de una institución educativa, mediante la disciplina, la forma del desenvolvimiento de todos los actores dentro de la institución educativa, la forma de proceder , de actuar, de participar y desarrollar sus actividades, las relaciones entre los actores educativos.

Para Stephen (1989) “Clima organizacional es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados” (p. 217).

Según sea asimilada la dinámica de grupo al analizar las fuerzas internas que inciden en el ambiente laboral como resistencia al cambio, el Clima Organizacional muestra un cierto nivel positivo o negativo en las interacciones, de seguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización.

Para Ivancevich y Matteson (1985) el término Clima Organizacional “describe un conjunto de propiedades en el ambiente de trabajo, relacionado con las percepciones de los empleados acerca de la forma en que los trata la organización” (p. 234).

Desde este punto de vista, el clima organizacional está condicionado al trato que puede recibir el trabajador dentro de su centro de trabajo y que éstas están relacionadas directamente con las formas de percepción u observación de los trabajadores con relación a la manera cómo la organización los trata. En ese sentido, se tiene una variedad de climas organizacionales. Siguiendo en esta línea de definición de clima organizacional, en el campo educativo, el clima organizacional estará determinado de acuerdo con el liderazgo que ejerza el director de la institución educativa.

Pairó (1984) indica que “El clima organizacional son las percepciones, impresiones o imágenes que de la realidad organizacional tienen los propios trabajadores y que influyen sobre la conducta individual y grupal” (p. 65).

Trasladado al campo educativo, el clima organizacional es la percepción o imagen que tienen los propios protagonistas educativos de la institución educativa en cuanto a su organización y que en última instancia ésta determinará o influirá en el comportamiento de los actores educativos.

García (1987) define: “se entiende por clima organizacional el conocimiento que tiene el personal acerca de su empresa, su organización y sus objetivos, la percepción que tiene acerca del medio en el cual desempeña sus labores, y el grado de desarrollo personal que prevé alcanzar en la empresa” (p. 73).

Considerando éstas definiciones, el clima organizacional en el campo educativo, estará dado en función del grado de conocimiento que los actores educativos

tengan sobre la organización de la institución educativa, así como el conocimiento de su visión, misión, objetivos y metas que persigue la institución educativa; como también sobre qué es lo que la institución espera de cada uno de los actores educativos.

Hernández (1996) establece que el clima organizacional “es la calidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización e incluye su comportamiento” (p. 47).

Según Hernández (1996) entonces, el clima organizacional es el ambiente favorable o desfavorable y que a su vez es percibido y experimentado por los integrantes de una determinada organización y considerado en el contexto de una institución educativa el clima organizacional vendrá a ser la institución educativa percibida por cada uno de sus actores educativos, incluyendo su propio comportamiento o desenvolvimiento dentro de ella.

Denison (1991) establece que “el clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno, experimentada por los miembros del grupo de una organización, que influye en su conducta y que se pueden describir en función de los valores de un conjunto particular de características de la organización” (p. 185).

Al enfatizar en las características descriptoras de la organización que influyen en el comportamiento de las personas en el trabajo, en el campo educativo, el clima organizacional vendrá a ser una característica interna relativamente demostrada por los actores educativos y que se puede determinar en función de los valores relacionados con las características de la institución educativa.

Toro (1992) define: “El clima es la apreciación o percepción que las personas desarrollan de sus realidades en el trabajo. Dicha percepción es el producto de un proceso de formación de conceptos que se originan en la interrelación de eventos y cualidades de la organización” (p. 210). Constituyendo esta percepción un resultado de todo un proceso de construcción de conceptos formados a partir de la interrelación de diferentes eventos y características de la organización. En una institución educativa, el clima organizacional, entonces, vendrá a ser la percepción

o apreciación que tienen los actores educativos sobre sus propios roles, así como de las interrelaciones que se dan dentro de ella.

Según Baguer (2001) define: “El Clima Organizacional es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad los trabajadores de una organización cuando la persona trabaja en un entorno favorable, y por tanto, puede aportar sus conocimientos y habilidades. Cada organización es distinta, ya que cada una tiene su cultura, su misión y su entorno” (143).

Según James y Jones (1974) identifican tres enfoques o puntos de vista para estudiar el concepto de Clima Organizacional: estructural, perceptivo e interactivo (p. 82).

La primera explicación de la formación de Clima Organizacional se dio en términos de una aproximación estructural. Bajo esta óptica, la naturaleza del clima es un atributo que pertenece a la organización, independientemente de la percepción de sus miembros individuales.

Lo antes expuesto lleva a considerar que, para James y Jones (opus cit.) el clima organizacional es un conjunto de características que describe a una organización y la distingue de otras, que son relativamente estables en el tiempo y que influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

En contraste con la visión estructurada, que localiza la génesis de Clima en las propiedades organizacionales, el modelo perceptual sustenta el origen del Clima en los individuos. Se entiende el Clima como un proceso de descripción psicológica de las condiciones organizacionales, siendo un producto de procesos cognitivos perceptuales.

La aproximación perceptual representa una definición deductiva del Clima Organizacional, que responde a la polémica que vincula la percepción del Clima a los valores, actitudes u opciones personales de los empleados, considerando incluso su grado de satisfacción. Tomando en cuenta esta perspectiva, el individuo percibe el Clima Organizacional en función de las necesidades que la organización le puede satisfacer.

Se considera que desde esta perspectiva, la base de la formación del clima se encuentra dentro del individuo mismo. Los individuos responden a variables situacionales de una forma que tiene significado psicológico para ellos; en este sentido, el Clima Organizacional es una descripción psicológicamente procesada de las condiciones organizacionales. Esto sugiere que el clima difiere de organización en organización, en función de los diferentes tipos de personas que ingresan en cada una de ellas.

El enfoque simbólico, de forma interaccionista o interactivo ubica el significado de Clima Organizacional, explicando los acontecimientos que se producen en la interacción entre los individuos de una organización. Esta perspectiva otorga una gran importancia a las interacciones y vivencias por la que pasa un individuo al ingresar en la organización, es decir, durante su período de socialización.

La interacción de los individuos ante las situaciones hace surgir conductas que forman parte de las normas aceptadas y compartidas por los miembros de la organización, y éstas conforman la base del Clima Organizacional. Varios investigadores definen el Clima Organizacional como una combinación de los efectos de las características de personalidad interaccionando con los elementos estructurales de la organización.

El clima organizacional, en general, es una suma de las percepciones que describe el grado de satisfacción o no, tanto del sistema total, como de sus partes, y que tienen consecuencias en la conducta laboral y, por ende, en la eficiencia e imagen institucional.

Goncálvez (2000) sobre clima organizacional, es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien, debe sentirse bien consigo misma y con todo lo que gira alrededor de ella, y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal (53).

Considerando ésta perspectiva, el clima organizacional es la característica del ambiente organizacional percibida y experimentada por los actores, y que influye directamente sobre el comportamiento que desenvuelven los miembros de la

institución. En ese sentido, en la medida que el clima organizacional sea propicio, influirá en el buen desempeño del personal que labora dentro de la organización.

### **Técnica Litwin y Stinger**

Según Goncalves (2000) entre las alternativas para estudiar el clima organizacional (C.O.), se destaca la técnica de Litwin y Stinger, que utilizan un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en su teoría, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

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

### **Responsabilidad (empowerment)**

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

**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.

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

**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.

**Cooperación:** El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. 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.

**Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

**Conflictos:** Es la apreciación 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.

**Identidad:** En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo (p. 53).

### **Dimensiones del clima organizacional**

Se entiende también como medio interno considerando que el clima organizacional es global y ha surgido de una comprensión de la organización como un sistema abierto, en el que se pone atención a dimensiones y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que se encuentra sumida, lo que implica la comprensión y estudio de las dimensiones ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos de la organización y se dan a través de las percepciones que los miembros de la institución tienen de ella.

Se proponen las siguientes dimensiones o variables de Clima Organizacional, las cuales se consideran en este trabajo de investigación y son:

#### **a. Contingencia**

La contingencia propone una serie de procedimientos alternativos al funcionamiento normal de una organización. Se prevé la responsabilidad ante cualquier cambio impredecible con los procesos de dirección internos y la naturaleza de las funciones, considerando que la eficacia de una organización reside en la compatibilidad estructural que es el resultado del equilibrio entre los factores interorganizativos y contextuales.

Esta clase de plan, por lo tanto, intenta garantizar la continuidad del funcionamiento de la organización frente a cualquier eventualidad, ya sean materiales o personales. Un plan de contingencia incluye cuatro etapas básicas: la evaluación, la planificación, las pruebas de viabilidad y la ejecución.

**b. Estructural**

Dependiendo del tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, procedimientos, normas. Se considera que para el desempeño del personal, la Institución debe tener un ambiente arreglado y ordenado, que genere la confianza y el acercamiento entre los integrantes de la organización, esta dimensión es fundamental y muchas veces decisiva para el desenvolvimiento laboral.

**c. Ambiente social**

En ella se considera las relaciones sociales, el compañerismo, los conflictos entre personas, áreas o grupos de personas, comunicación, coordinaciones.

**d. Personal**

Se tiene en cuenta a las aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas o aspiraciones personales, considerando la participación de todos los integrantes de la institución que deben formar parte del proceso de planificación, organización y ejecución de las acciones; esto permitirá el involucramiento en el desarrollo activo de las comisiones.

**e. Comportamiento organizacional**

Se considera que la satisfacción de los integrantes de la institución aumentará la productividad y la oportunidad de contribuir creativamente a la mejora del desempeño laboral, reduciendo el ausentismo, las tensiones y el estrés. Con ello se logrará la cooperación y motivación para el cumplimiento de las metas de la organización.

Beckhard (1980) Bogotá Fondo Educativo Interamericano (p. 243-244).

## 1.2. Antecedentes

### 1.2.1. En el contexto internacional

Según Llinas-Audet (2011) indica que: “El entorno de la universidad y de la sociedad en general está sufriendo en los últimos años relevantes cambios a nivel demográfico, económico, social, tecnológico y de competitividad nacional e internacional. Evidentemente, estos cambios también repercuten en los sistemas de dirección, organización y gestión de las instituciones de educación superior. Frente a estos desafíos, las Instituciones de Educación Superior (IES) han empezado a utilizar herramientas para la gestión estratégica, con el objetivo de facilitar el ajuste continuo a estas nuevas situaciones. En consecuencia, el número de universidades que han asumido el uso de algún tipo de herramienta para apoyar su gestión estratégica ha aumentado significativamente. Sin embargo, este crecimiento se ha producido de manera dispersa, tanto a nivel de contenidos como de los procesos y no ha sido acompañado de estudios específicos. Partiendo de este contexto, el artículo tiene la finalidad de analizar la situación actual del sistema de dirección estratégica universitaria, introduciendo un debate acerca de la relación entre la dirección estratégica y la eficacia de las herramientas de gestión en el caso específico de las universidades españolas. Este objetivo principal se concreta en los tres apartados del artículo: en primer lugar, la descripción del contexto actual de la dirección estratégica universitaria y el uso de la planificación estratégica, situándolo en el caso español; en segundo lugar, mediante un estudio cualitativo y una encuesta se presenta una revisión de las diversas experiencias llevadas a cabo por las instituciones españolas; y, finalmente, los resultados se utilizan para presentar reflexiones sobre los desafíos futuros de la dirección estratégica universitaria y los sistemas de toma de decisiones, con el uso eficaz de las herramientas de gestión para la calidad de los servicios universitarios, en el actual contexto de cambios en que las IES están sometidas.

Según Alcalá (2011) evaluó el clima organizacional de una Institución Pública de Educación Superior, aplicando el cuestionario de Litwin y Stringer (1968) con el objetivo de detectar los factores prevalecientes en la organización. La metodología utilizada es de tipo descriptivo, diseño no experimental, transversal y correlacional. La muestra estuvo conformada por 111 trabajadores del área

administrativa y académica, el instrumento empleado fue un cuestionario. Resultados: arrojaron que en general los trabajadores tienen una buena percepción de la IPES, sin embargo; en cuanto a las variables de recompensa y conflicto su percepción es regular, igualmente respecto al clima organizacional arrojaron que en general los trabajadores tienen una buena percepción de la IPES. Sin embargo, detectó que los trabajadores tienen una percepción regular del clima en las variables recompensa y conflictos, ésta variable mide el grado de aceptación de las opiniones discrepantes y la tolerancia a enfrentar y solucionar los problemas tan pronto se manifiesten. La baja percepción en esta variable puede estar asociada a que en la institución están marcados los niveles jerárquicos y por tanto los canales de comunicación deben seguir estos peldaños, haciendo que los conflictos o discrepancias no se resuelvan de manera instantánea. No obstante, dentro de pequeños grupos de trabajo, la comunicación suele ser mejor (p. 123).

Según Campos (2013) aplicó un instrumento a 214 docentes de siete distintas universidades realizando una investigación descriptiva con enfoque cuantitativo y correlacional. El principal proceso estadístico estuvo basado en el análisis de diagramas de secuencias a través de modelos de ecuación estructural, el cual se pudo realizar con el uso del AMOS 6.0.

Los resultados obtenidos muestran que el primordial modelo tiene un (2/5) 40% de bondad de ajuste admisible y uno muy próximo; lo mismo para el modelo alternativo, mientras que el modelo alterno dos dio muestra de tres de cinco (3/5) de bondad de ajuste aceptable y uno (1) muy próximo. Dando cuenta que el modelo primordial y el alterno uno no pudieron explicar la causa de las relaciones entre las variables latentes, sin embargo, el modelo alternativo dos, sí indican poder explicar la relación existente entre el factor e satisfacción laboral y desempeño laboral.

La autora concluye: Los resultados obtenidos por su investigación dieron a conocer que la calidad del clima organizacional predice de forma muy significativa la satisfacción laboral, en tanto la satisfacción laboral predice de ante mano y de forma moderada el desempeño laboral. En ese caso si la dirección de las universidades estudiadas, realizaran un análisis al uso de cada uno de sus indicadores para examinar la forma como se está construyendo el clima

organización y cómo se están estableciendo los programas de mejora para esos indicadores, se podría ver los resultados en un incremento importante de la satisfacción y por ende del desempeño laboral de sus docentes.

Según Villa (2005) se mide el clima organizacional en una Universidad en proceso de cambio, hacia un nuevo sistema de gestión orientado a los procesos y su control, que conduzca al logro de la excelencia y la calidad de los resultados de su gestión. En el estudio participaron 122 profesionales y trabajadores universitarios de una universidad pública colombiana. El diseño del estudio fue transversal, de carácter analítico descriptivo, utilizando un cuestionario confidencial. El análisis estadístico incluyó una estadística básica y un análisis factorial de componentes principales. Durante el estudio se obtuvieron tres factores que definen el clima organizacional con una representatividad del 82,3 por ciento. Como conclusión fundamental de la investigación se considera necesario en período inmediato la introducción de modificaciones en el estilo y métodos de dirección, así como en la actitud laboral de sus trabajadores, en función de sus estrategias y su sistema de gestión. La globalización ha signado una nueva era de transformaciones y cambios de visión del mundo, realzando la conciencia y obligándonos a examinarlos, revisar y evaluar los valores organizacionales en las instituciones. En este orden de ideas las instituciones de Educación Superior tienen un rol protagónico en las transformaciones de desarrollo que se están gestando en todo el mundo en lo social, económico, político y cultural, en consecuencia, el reto que enfrenta la Educación Superior en el país es: Calidad y Competitividad en los Servicios Educativos. Por esto debemos tener en cuenta para el buen desarrollo universitario en todas sus áreas, a la "Cultura Organizacional", la cual debe promover la transformación colectiva, la investigación educativa y el trabajo en equipo, a pesar de las fuerzas restrictivas que al respecto existen. Se mide la esencia de la cultura organizacional por 10 características: 1. Implicación (IM), 2. Cohesión (CO), 3. Apoyo (AP), 4. Autonomía (AU), 5. Organización (OR), 6. Presión (PR), 7. Claridad (CL), 8. Control (CN), 9. Innovación (IN), 10. Comodidad (CF). De esta manera se obtiene un panorama general de su cultura (todas son objeto de investigación en el instrumento aplicado). Los profesionales de la educación (directos e indirectos) deben reunir tres clases de condiciones para cumplir dignamente su cometido: las que pertenecen propiamente a la personalidad, las

adscritas a la formación técnica y científica y las incluidas en la inclinación vocacional. El objetivo del presente estudio es medir el Clima Organizacional como vía para conocer con qué condiciones en este sentido se cuenta y cuáles es necesario crear, que permitan el diseño e implantación de un sistema de gestión universitaria.

Según Zans (2016) el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016, con el propósito de describir el Clima Organizacional, identificar el desempeño laboral que existe, y evaluar la relación entre Clima Organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa. La metodología utilizada fue de enfoque cuantitativo con elementos cualitativo de tipo descriptivo - explicativo. El universo fueron 88 trabajadores y funcionarios, la muestra 59 trabajadores y funcionarios. Se aplicó la metodología, las técnicas e instrumentos necesarios para una adecuada investigación, siguiendo la normativa establecida por la UNAN Managua para este tipo de trabajo. Los resultados obtenidos indican que el Clima Organizacional presente en la FAREM, es de optimismo en mayor medida, de euforia y entusiasmo, así como frialdad y distanciamiento en menor medida, por lo cual se considera entre Medianamente Favorable y Desfavorable.

### **En el contexto nacional**

Según Adriazola (2016) consideró que el clima organizacional cobra especial relevancia en un mundo cada vez más globalizado, puesto que el éxito de las organizaciones depende en gran medida de él. En este contexto, en el ámbito de una institución educativa de nivel superior el clima institucional tiene una influencia en la calidad de la educación que brinda. El término clima se deriva de la meteorología, que al referirse a las organizaciones traslada en forma análoga las características atmosféricas de un lugar o región. DuBrin (2013) concibe el clima institucional como la personalidad de una organización. Para la realización de la investigación se seleccionó una muestra probabilística de 51 docentes de la Facultad de Ciencias Matemáticas que se encontraban enseñando en la facultad durante el Semestre 2016-2, y a quienes se les aplicó la encuesta para la medición del clima organizacional (Ucros, 2010), puesto que diversas investigaciones sobre

el tema, coinciden en que el clima institucional puede medirse a través de las percepciones de los actores que en él participan y la hacen posible. Es por ello que en base a los datos obtenidos se realizó el análisis estadístico de las variables: Factor Psicológico (FP), Factor Grupal (FG), Factor Organizacional (FO) y el Puntaje Total (PT) obtenido por los docentes en la encuesta sobre clima institucional, con lo cual se ha podido concluir que desde la perspectiva docente se evidencia un clima institucional favorable en la FCM.

Según Sánchez (2005) verifica como la gestión interfiere en el clima organizacional y qué respuestas vienen dando las universidades en el cambio de las condiciones del ambiente laboral. El objetivo general fue investigar la correlación existente entre la gestión universitaria, clima y el comportamiento organizacional, identificando como las universidades responden a la interferencia al ambiente organizacional: Universidad Nacional del Centro del Perú, la Universidad Peruana Los Andes, Universidad Continental de Ciencias e Ingeniería ubicadas en el Departamento de Junín, en la Provincia de Huancayo. La investigación se justifica, porque permitió conocer las variables y dimensiones componentes de la gestión universitaria, clima y comportamiento organizacional. El método utilizado fue de tipo cualitativo a través de la triangulación de datos; la del investigador, la teoría y la metodológica, triangulando datos cuantitativos y cualitativos por tratarse de un estudio de percepciones individuales, donde existen variables imprevisibles, interminables, difíciles de ser mapeadas, y que influyen en las variables estudiadas. De ésta manera respondimos a las interrogantes del problema formuladas en la investigación. En el estudio participaron 286 personas entre docentes y trabajadores administrativos de un total de 1,794. El diseño de estudio es transversal, comparativo, descriptivo, utilizamos para el efecto una escala de medición de la gestión universitaria, clima y comportamiento organizacional. Conclusión importante del estudio reporta que en las universidades existen correlaciones entre la gestión universitaria, el clima y el comportamiento organizacional, dentro del cual realizan su trabajo. La medición indica que los niveles son aceptables, pero no resultan los más propicios para una gestión eficaz. Sin embargo se ve fortalecido por una percepción favorable en la motivación y consecuencias favorables para las universidades en estudio; aspectos de excelente potencial para el cambio organizacional. La recomendación principal

es optimizar la gestión universitaria con una debida orientación hacia las metas, atendiendo las fortalezas del grupo y de la institución desarrollando un programa de intervención integral hacia el recurso humano replanteando un diseño administrativo y funcional del recurso humano. El estudio constituye un acervo de informaciones estratégicas para las universidades de la región central del Perú.

Según Silva (2000) los mayores problemas en el clima organizacional tiene que ver con: Un comportamiento directivo caracterizado por carecer de liderazgo basado en el ejemplo (ejemplaridad), el no facilitar el trabajo de los docentes en cuanto a la disponibilidad adecuada de recursos del trabajo pedagógico y de tiempo (interferencias) y por la ausencia de mística de trabajo (entusiasmo) y dificultad para trabajar conjuntamente (desunión).

### **A nivel regional**

Según Benavente (2015) considera que actualmente existe consenso respecto a que el clima organizacional y la satisfacción laboral son variables fundamentales dentro de la gestión de las organizaciones. Sin embargo, no está claro cuáles son los efectos específicos que tienen dichas variables sobre el desempeño laboral en general, ni tampoco sobre los aspectos específicos del desempeño, tales como el comportamiento normativo, la productividad y las relaciones sociales. La presente investigación tiene como objetivo analizar el efecto del clima organizacional y la satisfacción laboral en el desempeño organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco - 2015. El estudio se encuentra sustentado teóricamente por Litwin y Stringer (1968) Lewin, 1939, Brunet, (1987), Redlich y Trautmann (1996), Chiavenato (2004, 2009) y Robbins (2009). Se realiza dentro de un paradigma positivista, tipo explicativo cuantitativo, diseño no experimental, correlacional - causal. Se aplicaron los cuestionarios de clima organizacional de Redlich y Trautmann, adaptación de Litwin y Stringer (1968) de satisfacción laboral de Meliá y Peiró (1986- 1989) y de desempeño organizacional de Dessler (2009) a un total de 263 trabajadores administrativos segmentados por grupos ocupacionales. Los cuestionarios fueron elaborados con la técnica de la escala de Likert, y medidas escalares de uso contemporáneo en las investigaciones. Los resultados indican que el clima si influye en el desempeño, no existe relación entre satisfacción y desempeño pero

si hay una relación entre clima y satisfacción por lo que el efecto es regular, indiferente.

### **A nivel local**

Según Cutipa (2010) consideró a los Centros de Investigación y Producción de las Universidad Nacional del Altiplano Puno, siendo estos: CIP Chuquibambilla, CIP Camacani, CIP La Raya, CIP Illpa. Toda institución, para el óptimo logro de sus objetivos debe concebir un modelo humanista en su accionar, hacia la obtención de personas con proyectos de vida clara, autónomas, comprometidas, creativas y con actitud para trabajar en equipo. De aquí la importancia de la presente investigación, ya que brindará a las Universidades Nacionales de la Región Puno las pautas necesarias, a través de la propuesta de mejoramiento del Clima Organizacional, que permitirán brindar a sus trabajadores las condiciones adecuadas para un óptimo desempeño laboral. La presente investigación tuvo como Objetivo analizar la Incidencia del Clima organizacional en el Desempeño Laboral en los Centros de Investigación y Producción de las Universidades de la Región Puno, durante el periodo 2010. La Hipótesis General planteada fue, que el Clima organizacional influye de manera directa en el Desempeño laboral en los Centros de Investigación y Producción de las Universidades Nacionales de la Región Puno. El estudio se desarrolló como una investigación de tipo no experimental, utilizando el diseño transversal - explicativo causal, se tomó como población a noventa y cinco (95) sujetos; de los cuales se seleccionó la muestra de acuerdo a la naturaleza de su actividad quedando conformada por setenta y cinco (75) sujetos. Como técnicas de recolección de datos sobre el Clima Organizacional se aplicó la encuesta, a través de cincuenta y seis (56) ítems de selección, aplicando la escala de likert con cinco opciones de respuestas. Para la variable Desempeño Laboral se realizó una entrevista utilizando el cuadro de Escalas Graficas por medio de seis (6) ítems de selección, aplicando; la escala de likert con cinco opciones de respuestas Los datos recolectados, se presentan en cuadros estadísticos y gráficos. Para el análisis del comportamiento de la influencia o no (Prueba de Independencia) de las variables Clima Organizacional y Desempeño laboral se utilizará el estadístico  $X^2$  (Chi Cuadrado). De acuerdo a los resultados obtenidos, al evaluar las variables Satisfacción Laboral y Ambiente de Trabajo se comprobó la presencia de un Clima Organizacional Desfavorable;

con un 48%, alcanzando una sub escala favorable de solo 12%; en cuanto al Desempeño Laboral se muestran resultados desfavorables con un 46%, alcanzando una sub escala favorable de 18%. Según ello se concluye que un inadecuado Clima organizacional influye de manera directa en un deficiente Desempeño Laboral.

Según Calcina (2012) el objetivo fue determinar la relación que existe entre el clima institucional y el desempeño laboral de los docentes de dos universidades, como es la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez de Juliaca. La metodología aplicada corresponde a la investigación no experimental, al tipo de investigación descriptiva – correlacional, en la cual se afirma la hipótesis presentada en la investigación; y se concluye que el clima institucional sí tiene relación con el desempeño docente, porque el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica, que viene a ser un conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros.

Según Parrillo (2015) tuvo como objetivo determinar qué tipo de correlación existe entre Clima Organizacional y Desempeño laboral, entre los docentes de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. Para ello se tomó una muestra de la población total de docentes entre nombrados y contratados ( $n = 308$ ) y una muestra de la población estudiantil de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, en la sede central ( $n = 376$ ), sub sede – Puno ( $n = 359$ ) y filial Arequipa ( $n = 323$ ). El tipo de investigación es descriptiva – correlacional. Los instrumentos que se utilizaron fueron elaborados y validados, es así que el instrumento que se utilizó, consistió en la aplicación de un cuestionario de 50 ítems a los docentes, para la variable clima organizacional, cuyas dimensiones medidas fueron: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. En cambio, para la variable desempeño laboral se aplicó un cuestionario de 19 ítems a los estudiantes, cuyas dimensiones medidas fueron: responsabilidad personal, enseñanza – aprendizaje, evaluación del aprendizaje y clima en el ambiente del aprendizaje. Para la correlación de las dos variables (clima organizacional y desempeño laboral) se utilizaron el coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ) y el coeficiente de determinación ( $r^2$ ). Los resultados

que se obtuvieron fueron que existe una correlación directa (alta y positiva;  $r = 0.91$ ) y un coeficiente de determinación positivo ( $r^2 = 0.83$ ), entre las variables clima organizacional y desempeño laboral, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. La conclusión es que existe una relación alta y significativa ( $r = 0.91$  y  $r^2 = 0.83$ ), donde un clima organizacional desfavorable, tendrá como resultado un desempeño laboral insuficiente de los docentes de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez.

Según Huamaní (2010) realizó un diagnóstico situacional inicial sobre los factores de motivación y su influencia respecto al desempeño laboral de la facultad de ciencias de la Educación, apoyado en concepciones actuales sobre esta temática; abriendo la posibilidad de que los jefes inmediatos (Decanos) de la Facultad de Ciencias de la Educación y otras Facultades puedan enriquecer sus políticas laborales.

Todas estas investigaciones generales y específicas permiten inferir que el clima organizacional y la motivación laboral están relacionados directamente, esto es, a mayores niveles de motivación laboral mayores niveles de desempeño docente.

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 2.1. Descripción del problema

Según Chiavenato (1989) destaca que la cultura organizacional es "un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización." Por lo que, entendida de esa manera el sistema de creencias y valores que se van formando en los docentes de educación superior son importantes para una buena gestión institucional. El ejercicio de una buena gestión en las instituciones universitarias implica cumplir con una serie de cualidades y exigencias personales; especialmente, de un conjunto de actitudes específicas que ayuden a la gestión exitosa de la institución educativa y merece una atención prioritaria para un funcionamiento eficiente. Es por ello, se deduce que estas dos variables que son motivo de estudio son tomadas en cuenta de manera fundamental, particularmente en las Carreras Profesionales de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" de la sede Puno, por la percepción de una deficiente cultura organizacional que conllevaría a insatisfacción, desmotivación y descoordinación por parte del personal docente de la Carrera Profesional de Derecho de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" en su local de la sede Puno durante el año 2016.

Esta apreciación de carencia de estrategias organizativas, ha motivado a la autora para realizar un trabajo de investigación sobre la gestión institucional y el clima organizacional, ya que la falta de canales y la sub-utilización de los mismos genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y un importante nivel de desinformación, que conllevaría a que no se pueda desarrollar una buena cultura organizacional, particularmente a nivel de las Carreras Profesionales de la Universidad

Andina “Néstor Cáceres Velásquez” de la sede Puno. Estos conceptos deben ser atendidos y entendidos a plenitud; motivo por el cual mediante el presente estudio, se intenta aportar para su pleno conocimiento el cual permita obtener mejores resultados dentro de una exitosa Gestión Institucional y un excelente Clima Organizacional.

## **2.2. Enunciado del problema**

### **2.2.1. Enunciado general**

¿Qué relación existe entre la Gestión institucional y el Clima organizacional de la Carrera Profesional de Derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” de la sede Puno durante el año 2016?

### **2.2.2. Enunciados específicos**

- ¿Qué relación existe entre las dimensiones: Personal, Interpersonal, Información y Comunicación, Actividades centrales de la organización, Gestión de recursos, Innovación con la Gestión Institucional de la Carrera Profesional de Derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” de la sede Puno -2016.
- ¿Qué relación existe entre las dimensiones: Contingencia, Estructura Organizacional y funcional, Ambiente social, Comportamiento personal, Comportamiento Organizacional con el Clima Organizacional de la Carrera Profesional de Derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” de la sede Puno -2016.

## **2.3. Justificación**

El presente trabajo de investigación es importante porque permite determinar la relación que existe entre la Gestión institucional y el Clima organizacional de la Carrera Profesional de Derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” de la sede Puno durante el año 2016.

Desde el punto de vista teórico, es necesario abordar el problema de la Gestión institucional y su repercusión en el Clima organizacional, ya que como indica la teoría una buena Gestión Institucional, implicará un buen Clima Organizacional por lo que es necesario abordar sus respectivas dimensiones.

Desde el punto de vista metodológico, mediante el presente trabajo de investigación, se busca aportar con los métodos y técnicas que se emplearán para que sean de utilidad en otros trabajos de investigación, así como de los instrumentos que se utilizarán los mismos que pueden servir como modelos para seguir abordando este tema.

Desde el punto de vista práctico, mediante el presente trabajo de investigación, se busca solucionar en parte este álgido problema que se observa en todas las instituciones de índole académico y más aún en las Carreras Profesionales y particularmente en la Carrera Profesional de Derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” de la sede Puno durante el año 2016.

La difusión de la ejecución y los resultados obtenidos en el presente estudio, tendrán un alcance representativo para diseñar estrategias que optimicen el fortalecimiento del clima organizacional en otras instituciones de educación superior.

## **2.4. Objetivos**

### **2.4.1. Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre la Gestión institucional y el Clima organizacional de la Carrera Profesional de Derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” de la sede Puno durante el año 2016.

### **2.4.2. Objetivos específicos**

- Identificar la relación que existe entre las dimensiones: Personal, Interpersonal, Información y Comunicación, Actividades centrales de la organización, Gestión de recursos, Innovación con la Gestión Institucional de la Carrera Profesional de Derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” de la sede Puno -2016.
- Identificar la relación que existe entre las dimensiones: Contingencia, Estructura Organizacional y funcional, Ambiente social, Comportamiento personal, Comportamiento Organizacional con el Clima Organizacional de la Carrera Profesional de Derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” de la sede Puno -2016.

## 2.5. Hipótesis

### 2.5.1. Hipótesis general

La Gestión institucional se relaciona con el Clima organizacional en la Carrera Profesional de Derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” de la sede Puno durante el año 2016.

### 2.5.2. Hipótesis específicas

- La dimensiones: Personal, Interpersonal, Información y Comunicación, Actividades centrales de la organización, Gestión de recursos, Innovación, se relacionan con la Gestión Institucional de la Carrera Profesional de Derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” de la sede Puno -2016.
- Las dimensiones: Contingencia, Estructura Organizacional y funcional, Ambiente social, Comportamiento personal, Comportamiento Organizacional se relacionan con el Clima Organizacional de la Carrera Profesional de Derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” de la sede Puno -2016.

2.6. Sistema de variables

2.6.1. Gestión institucional

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE VAL.
Variable.1. Gestión Institucional	<b>PERSONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Demuestra buena organización y control de su tiempo personal</li> <li>✓ Reflexiona sobre su práctica personal junto con las personas colaboradoras</li> <li>✓ Controla su estrés</li> </ul>	<p><b>Nunca</b> <b>Casi nunca</b> <b>A veces</b> <b>Casi Siempre</b> <b>Siempre</b></p>
	<b>INTERPERSONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Representa eficientemente a la carrera profesional ante la comunidad social</li> <li>✓ Convoca y preside las reuniones que se desarrollan en la carrera profesional</li> <li>✓ Motiva al personal constantemente</li> <li>✓ Es agente de mediación en la resolución de conflictos y negociación entre partes</li> <li>✓ Propicia el trabajo en equipo</li> <li>✓ Facilita y fomenta la formación permanente y el desarrollo personal y profesional de los colaboradores</li> <li>✓ Crea un clima agradable en la carrera profesional y unas relaciones interpersonales satisfactorias</li> <li>✓ Procura un enlace formal entre los padres y madres de los estudiantes</li> </ul>	
	<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Transmite información oral y escrita, útil para el equipo educativo</li> <li>✓ Usa de medios y procedimientos de comunicación formales e informales</li> <li>✓ Maneja los datos escolares con el fin de orientar determinadas decisiones</li> <li>✓ Usa ética y democráticamente la información, en función de los intereses generales de la organización</li> </ul>	
	<b>ACTIVIDADES CENTRALES DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planifica e implementa planes específicos de mantenimiento de corrección y de innovación</li> <li>✓ Distribuye tareas y asigna a las personas en las áreas en que pueden ser más útiles</li> <li>✓ Promueve y dinamiza entre los docentes sistemas de trabajo para guiar los procesos de acomodación y contextualización en la propia institución</li> <li>✓ Promueve y dinamiza soluciones organizativas adecuadas al desarrollo de un currículo innovador: uso del tiempo, modalidades de agrupamiento de estudiantes, uso de los espacios, etc</li> </ul>	
	<b>GESTIÓN DE RECURSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Demuestra preocupación por su relación interpersonal con sus estudiantes, con finalidades instructiva y formativa</li> <li>✓ Participa en la gestión de la institución como un docente más, formando parte de grupos de trabajo, comisiones y equipo</li> </ul>	
	<b>INNOVACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vela por el adecuado registro, clasificación, conservación, mantenimiento y utilización de los materiales</li> <li>✓ Procura una adecuada y eficaz adquisición o provisión de los recursos</li> <li>✓ Promueve procesos de mejora de las condiciones de salubridad y seguridad de los materiales de la carrera profesional</li> <li>✓ Promueve procesos de gestión económica participativos y transparentes</li> <li>✓ Potencia y desarrolla el control de los procesos de elaboración, aprobación y ejecución de presupuesto</li> <li>✓ Negocia recursos en bienestar de la institución y de los trabajadores</li> <li>✓ Sugiere ideas novedosas, comunica experiencias exitosas de otros colegas o de otras carreras profesionales que puedan animar a iniciar procesos de cambio</li> <li>✓ Somete a consideración de los docentes propuestas de nuevos proyectos de innovación y mejora</li> <li>✓ Desarrolla actuaciones tendentes a vencer las resistencias a los cambios.</li> </ul>	

2.6.2. Clima organizacional

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE VAL.
Variable .2. Clima Organizacional	CONTINGENCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Declara a las autoridades un incidente sobre situaciones de siniestro o robo.</li> <li>✓ Resguarda las horas de trabajo con los estudiantes, cuando un docente acaba de llamar por teléfono desde su casa que está enfermo.</li> <li>✓ Maneja un plan de sustitución ante imprevistos</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Nunca</p> <p style="text-align: center;">Casi nunca</p> <p style="text-align: center;">A veces</p> <p style="text-align: center;">Casi Siempre</p> <p style="text-align: center;">Siempre</p>
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La carrera profesional se siente motivada por el liderazgo del personal directivo</li> <li>✓ Los conflictos entre estudiantes y profesores son tratados y solucionados de acuerdo con lo normado en el reglamento interno</li> <li>✓ Los conflictos se ocasionan por ambigüedad de roles entre los docentes y personal directivo</li> <li>✓ Los conflictos se ocasionan por tener objetivos opuestos entre los docentes y personal directivo</li> <li>✓ Los conflictos se ocasionan por el trato vertical en la organización</li> <li>✓ Los conflictos se ocasionan por el trato horizontal de la organización</li> <li>✓ El estilo de negociación es integrador, es decir resultan beneficiados todos los interesados</li> </ul>	
	AMBIENTE SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existen reuniones de intercambio de experiencias pedagógicas con otras carreras profesionales</li> <li>✓ La dirección se mantiene en permanente coordinación con los estudiantes de la carrera profesional</li> <li>✓ Los profesores asesores y/o tutores de aula se reúnen con los estudiantes de la carrera profesional</li> <li>✓ Los estudiantes se integran con responsabilidad en las actividades de la carrera profesional</li> <li>✓ Los estudiantes se muestran cooperativos y solidarios con la misión de la carrera profesional</li> <li>✓ Todo el personal que labora en la carrera profesional coopera con entusiasmo en las actividades organizadas</li> <li>✓ Las relaciones entre los miembros de los estudiantes de la carrera profesional son fluidas y satisfactorias</li> <li>✓ Los estudiantes se expresan con libertad y ejercen su derecho a voto</li> <li>✓ Los estudiantes de la carrera profesional participan en la elaboración de las normas de convivencia</li> <li>✓ Los conflictos entre el personal que labora en los estudiantes de la carrera profesional se tratan en forma adecuada y oportuna</li> <li>✓ Los conflictos se presentan en forma individual</li> <li>✓ Los conflictos se presentan en forma grupal</li> <li>✓ Los conflictos se ocasionan por presión en el trabajo</li> </ul>	
	COMPORTAMIENTO PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El personal docente y administrativo evita realizar un trabajo programado por los estudiantes de la carrera profesional</li> <li>✓ La comunidad educativa se identifica con el ideario de los estudiantes de la carrera profesional</li> <li>✓ El personal docente y administrativo asisten a capacitaciones, seminarios, talleres, etc, para mejorar sus habilidades y capacidades en el trabajo</li> <li>✓ El director o coordinador ejerce un liderazgo autoritario</li> <li>✓ El director o coordinador ejerce un liderazgo democrático</li> <li>✓ Existen excusas por no haber realizado actividades programadas</li> <li>✓ El director o coordinador muestra calma y tranquilidad en medio de una atmósfera de tensión</li> <li>✓ Se respeta puntualmente el horario de receso</li> <li>✓ Los docentes presentan propuestas de trabajo</li> </ul>	
	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El personal docente y administrativo comparten sus habilidades y conocimientos en el trabajo</li> <li>✓ El personal docente y administrativo son proactivos</li> <li>✓ El personal docente y administrativo se resisten al cambio</li> <li>✓ En la carrera profesional existe el deseo de aprender y capacitarse permanentemente</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La atención al usuario se realiza en forma adecuada</li> <li>✓ La atención de documentos solicitados se atienden en forma oportuna</li> <li>✓ Los documentos de la carrera profesional están actualizados y clasificados</li> <li>✓ Los estudiantes reciben información clara, satisfactoria y oportuna sobre su conducta y rendimiento académico</li> <li>✓ El personal docente y administrativo son responsables en su trabajo</li> <li>✓ Cumpro con la entrega de documentación a mi cargo en forma oportuna</li> <li>✓ El personal docente y administrativo asumen con responsabilidad las coordinaciones encargadas</li> <li>✓ Las decisiones o acuerdos que se toman por votación obtienen amplio consenso</li> </ul>	

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. Lugar de estudio

Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez”, sede Puno, carrera profesional de Derecho, año 2016. Distrito, provincia y región Puno.

#### 3.2. Población

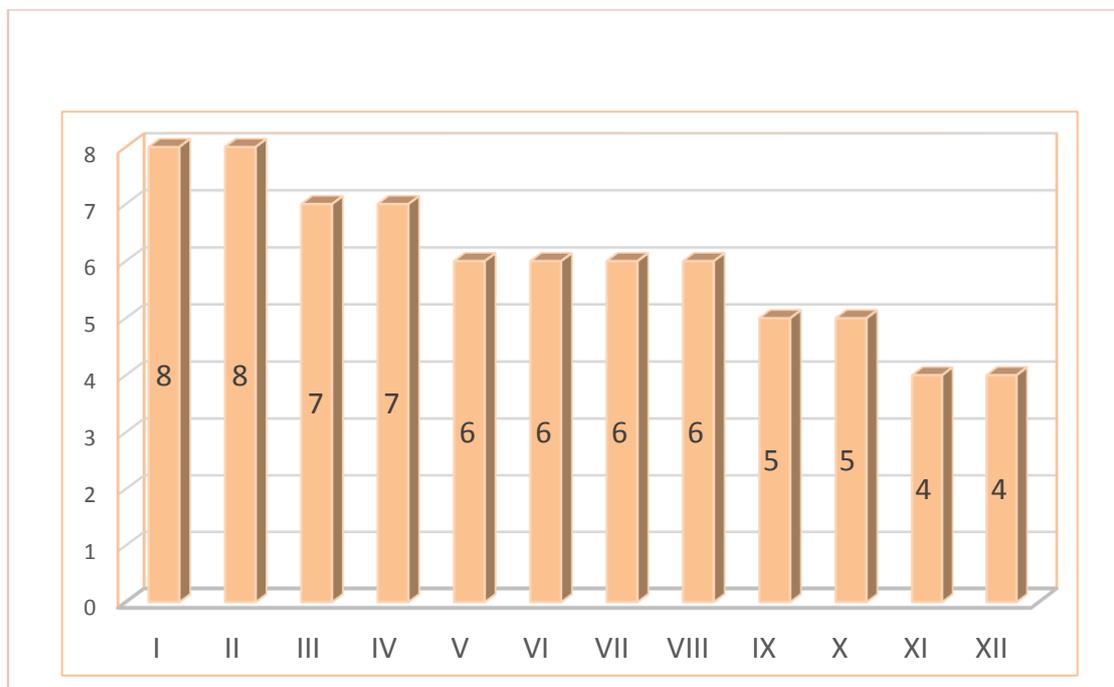
La población, entendida como el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones (Hernández, 2014). Lo constituyen 72 docentes de la carrera profesional de Derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” sede Puno, representados en el siguiente cuadro:

Tabla 1

*Población de docentes de la carrera profesional de Derecho de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez” sede Puno – 2016*

Carrera profesional de Derecho	Población Docentes	Docentes
I	8	4
II	8	4
III	7	3
IV	7	3
V	6	2
VI	6	2
VII	6	2
VIII	6	2
IX	5	2
X	5	2
XI	4	2
XII	4	2
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>30</b>

Fuente: RRHH – UANCV.



*Figura 1.* Población de docentes de la carrera profesional de derecho de la universidad andina Néstor Cáceres Velásquez” sede Puno – 2016

Fuente: Tabla 1.

### 3.3. Muestra

La muestra entendida como subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta (Hernández, 2014). Es una muestra de tipo no probabilística, debido a que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador (Jhonson y Hernández, 2014). Aquí el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación.

Para llevarla a cabo se escogió en forma dirigida una muestra de 30 docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” de la sede ubicada en la ciudad de Puno.

**Criterios de inclusión:** Docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” de la sede ubicada en la ciudad de Puno que accedieron a participar en la investigación.

**Criterios de exclusión:** Docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” de la sede ubicada en la ciudad de Puno que no accedieron a participar en la investigación y docentes de otras sedes.

Tabla 2

*Muestra de docentes de la carrera profesional de Derecho de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez” sede Puno – 2016*

<b>Carrera Profesional de Derecho</b>	<b>Docentes</b>	<b>%</b>
Varones	25	83
Mujeres	5	17
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: Tabla 1.

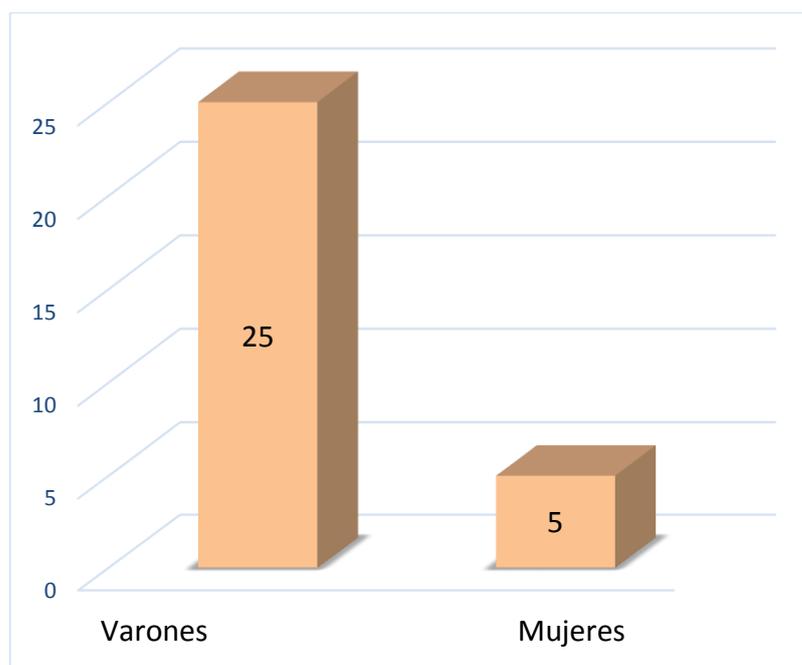


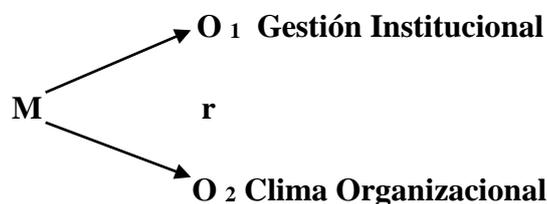
Figura 2. Muestra de docentes de la carrera profesional de Derecho de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez” sede Puno - 2016

### 3.4. Método de investigación

La investigación es de tipo no experimental, de alcance correlacional simple, porque se orienta a la determinación del grado de relación entre dos variables de interés en una misma muestra. De acuerdo con Hernández (2014) describen relaciones entre dos o más

variables en un momento determinado. A veces únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa efecto (causales).

Esquemmatizándose el diseño correlacional de la siguiente manera:



**M** = Muestra

**O<sub>1</sub>** = Son las observaciones y mediciones de la variable 1

**Gestión Institucional**

**O<sub>2</sub>** = Son las observaciones y mediciones de la variable 2

**Clima Organizacional**

**r** = Es la correlación entre las variables observadas.

### 3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

**Técnica:** Según Sierra (2007) la técnica es el conjunto de procedimientos, formas de actuación científica, procedimientos de actuación práctica., por lo que las técnicas a usar serán la técnica de la observación y la encuesta.

**Instrumento:** Según Hernandez (2014) el instrumento de medición es el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables. Sierra (2007) que tiene en mente, para el presente trabajo de investigación se harán uso de los siguientes instrumentos:

- Cuestionario para identificar el nivel de Gestión institucional.
- Cuestionario para identificar el nivel de Clima Organizacional.

Cabe destacar que los instrumentos de medición previamente serán validados mediante la opinión de expertos, es decir se optará por la evaluación de juicio de expertos.

### 3.6. Plan de recolección de datos

- Se realizaron coordinaciones a nivel institucional con el fin de solicitar la autorización para la ejecución de la presente investigación.
- Con autorización del Coordinador de la carrera profesional de Derecho, se estableció un cronograma de recolección de datos, buscando horas propicias y que no se interrumpan las actividades cotidianas.
- Los sujetos de investigación recibieron el instrumento de recolección de datos (Anexo 1 y 2) en forma individual.
- Se solicitó veracidad en las respuestas, para la cual se dió una explicación breve sobre los objetivos de la investigación y de su importancia.
- Finalmente la información obtenida se procesó para su respectivo análisis.

### 3.7. Plan de tratamiento de datos, incluye el diseño estadístico

Una vez recolectados los datos se ordenaron y clasificaron para tabular la distribución porcentual que se traduce en gráficos estadísticos.

#### Diseño estadístico

Para comprobar la veracidad de la hipótesis que se plantea en el presente trabajo de investigación de tipo correlacional se utilizó la correlación de Pearson.

La fórmula de correlación de Pearson es la siguiente:

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

#### Determinación de las hipótesis estadísticas.

H1:  $R_{xy} \neq 0$  (significa que existe algún grado de relación entre las dos variables)

H0:  $R_{xy} = 0$  (significa que no existe relación entre las dos variables)

**a) Nivel de significancia**

Se usará un nivel de significancia entre el 1% y el 10% cuando no se precisa este nivel, se asume un nivel de significancia del 5% es decir,  $\alpha=0.05$

**b) Estadística de prueba**

Se usará la distribución T con n-2 grados de libertad.

$$t_c = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

Donde:

$t_c$ : T calculada

$n$ : tamaño de muestra

$r$ : coeficiente de correlación.

**c) Regla de decisión**

Si  $t_c > t_t$ , entonces se rechaza  $H_0$

Para tomar la decisión correspondiente respecto al coeficiente de correlación que se obtiene, como parámetro, se toma en cuenta lo siguiente:

Correlación positiva muy baja	→	$r \leq 0,25$
Correlación positiva baja	→	$0,26 \leq r \leq 0,50$
Correlación positiva moderada	→	$0,51 \leq r \leq 0,75$
Correlación positiva alta	→	$0,76 \leq r \leq 0,90$
Correlación positiva casi perfecta o perfecta	→	$0,91 \leq r \leq 1,00$

**3.8. Plan de análisis e interpretación de datos**

Para analizar e interpretar los datos recogidos se realizaron las siguientes acciones:

- Se tabularon y organizaron los datos según los baremos que se determinaron para el presente trabajo de investigación.

- Se presentaron los cuadros de distribución porcentual correspondientes y luego, se analizaron describiendo los datos que contiene y se analizaron considerando las hipótesis y el marco teórico presentados en el presente trabajo de investigación.
- Se ilustraron los cuadros estadísticos con los gráficos de barras que corresponden.

## CAPÍTULO IV

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

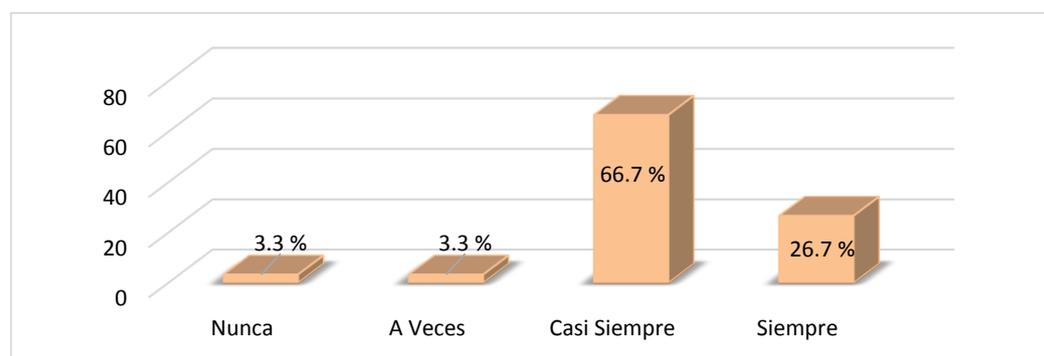
## 4.1. Variable 1: Gestión institucional

Tabla 3

*Resultados de la encuesta sobre la dimensión PERSONAL aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016*

V	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
Válidos	Nunca	1	3,3	3,3
	A Veces	1	3,3	6,7
	Casi Siempre	20	66,7	73,3
	Siempre	8	26,7	100,0
Total	30	100,0		

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho.



*Figura 3. Resultados de la encuesta sobre la dimensión PERSONAL aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016*

Fuente: Tabla 3.

Sobre la dimensión personal de la variable gestión institucional, que a su vez tiene los siguientes ítems: demuestra buena organización y control de su tiempo personal; Reflexiona sobre su práctica personal junto con las personas colaboradoras; Controla su estrés; las mismas que fueron aplicadas a 30 docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” sede Puno. Se observan los siguientes resultados:

- 20 docentes que representan el 66.7% indican que casi siempre se practican los ítems propuestos.
- 08 docentes que representan el 26,7% indican que siempre practican los ítems propuestos.
- 01 docente que representa el 3.3% indican que nunca practican los ítems propuestos.

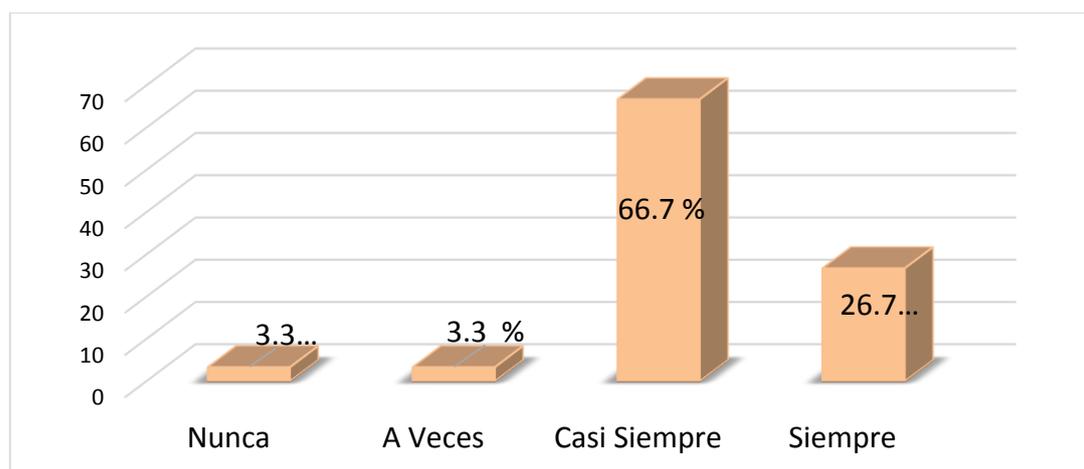
Los resultados reflejan que en su mayoría los docentes de La Carrera Profesional de Derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” de la sede Puno practican con bastante frecuencia la dimensión en estudio, es decir el aspecto personal.

Tabla 4

*Resultados de la encuesta sobre la dimensión INTERPERSONAL aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	1	3,3	3,3
A Veces	1	3,3	6,7
Casi Siempre	20	66,7	73,3
Siempre	8	26,7	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho.



*Figura 4.* Resultados de la encuesta sobre la dimensión INTERPERSONAL aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016

Fuente: Tabla 4.

Sobre la dimensión interpersonal de la variable gestión institucional, que a su vez tiene los siguientes ítems: Representa eficientemente a la carrera profesional ante la comunidad social; Convoca y preside las reuniones que se desarrollan en la carrera profesional; Motiva al personal constantemente; Es agente de mediación en la resolución de conflictos y negociación entre partes; Propicia el trabajo en equipo; Facilita y fomenta la formación permanente y el desarrollo personal y profesional de los colaboradores así como Crea un clima agradable en la carrera profesional y unas relaciones interpersonales satisfactorias; Procura un enlace formal entre los padres y madres de los estudiantes; las mismas que fueron aplicadas a 30 docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” sede Puno. Se observan los siguientes resultados:

- 20 docentes que representan el 66.7% indican que casi siempre se practican los ítems propuestos.
- 08 docentes que representan el 26,7% indican que siempre practican los ítems propuestos.
- 01 docente que representa el 3.3% indican que NUNCA practican los ítems propuestos.

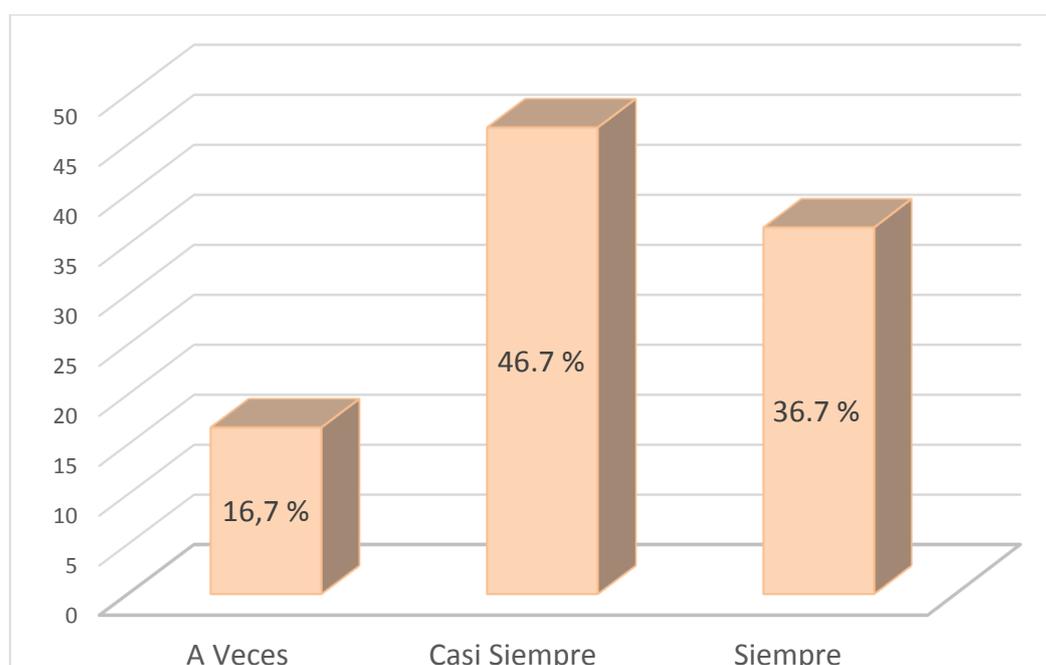
Los resultados reflejan que en su mayoría los docentes de La Carrera Profesional de Derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” de la sede Puno practican con bastante frecuencia la dimensión en estudio, es decir el aspecto INTERPERSONAL.

Tabla 5

*Resultados de la encuesta sobre la dimensión INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A Veces	5	16,7	16,7
Casi Siempre	14	46,7	63,3
Siempre	11	36,7	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho.



*Figura 5. Resultados de la encuesta sobre la dimensión INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016*

Fuente: Tabla 5.

Sobre la dimensión información y comunicación de la variable Gestión Institucional, que a su vez tiene los siguientes ítems: Transmite información oral y escrita útil para el equipo educativo; Usa de medios y procedimientos de comunicación formales e informales; Maneja los datos escolares con el fin de orientar determinadas decisiones; Usa ética y

democráticamente la información, en función de los intereses generales de la organización.

Las mismas que fueron aplicadas a 30 docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” sede Puno. Se observan los siguientes resultados:

- 14 docentes que representan el 46.7% indican que casi siempre se practican los ítems propuestos.
- 11 docentes que representan el 36,7% indican que siempre practican los ítems propuestos.
- 05 docentes que representan el 16,7% indican que a veces practican los ítems propuestos.

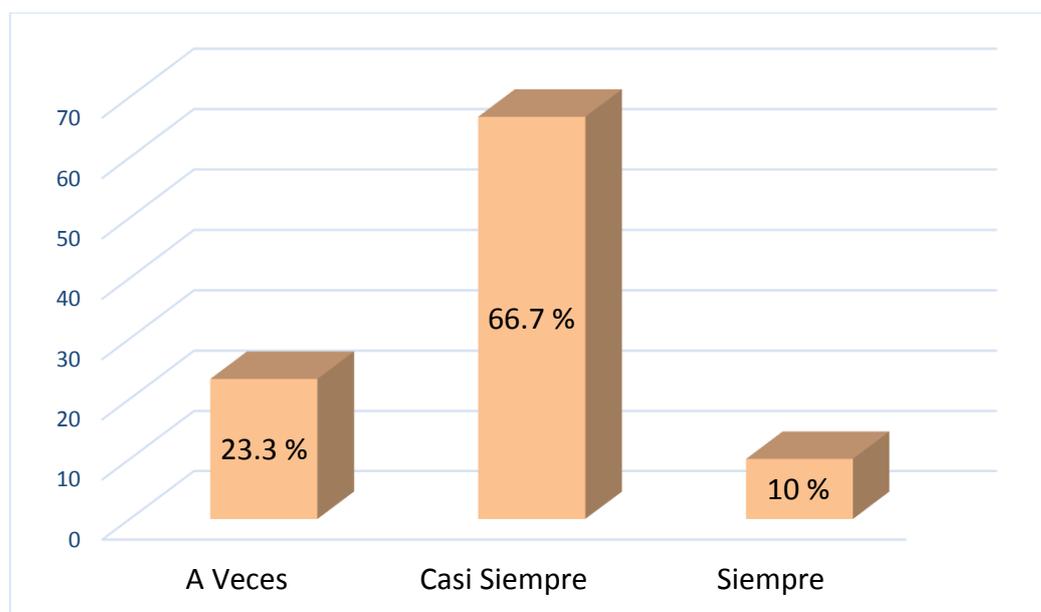
Los resultados reflejan que en su mayoría los docentes de La Carrera Profesional de Derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” de la sede Puno practican con bastante frecuencia la dimensión en estudio, es decir el aspecto de información y comunicación.

Tabla 6

*Resultados de la encuesta sobre la dimensión ACTIVIDADES CENTRALES DE LA ORGANIZACIÓN aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	A Veces	7	23,3	23,3
Válidos	Casi Siempre	20	66,7	90,0
	Siempre	3	10,0	100,0
Total		30	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho.



*Figura 6.* Resultados de la encuesta sobre la dimensión ACTIVIDADES CENTRALES DE LA ORGANIZACIÓN aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016

Fuente: Tabla 6.

Sobre la dimensión actividades centrales de la organización de la variable Gestión Institucional, que a su vez tiene los siguientes ítems: Planifica e implementa planes específicos de mantenimiento de corrección y de innovación; Distribuye tareas y asigna a las personas en las áreas en que pueden ser más útiles; Promueve y dinamiza entre los docentes sistemas de trabajo para guiar los procesos de acomodación y contextualización en la propia institución; Promueve y dinamiza soluciones organizativas adecuadas al desarrollo de un currículo innovador: uso del tiempo, modalidades de agrupamiento de estudiantes, uso de los espacios, etc.; Demuestra preocupación por su relación interpersonal con sus estudiantes, con finalidades instructiva y formativa y Participa en la gestión de la institución como un docente más, formando parte de grupos de trabajo, comisiones y equipo, Se observan los siguientes resultados:

- 20 docentes que representan el 66.7% indican que casi siempre se practican los ítems propuestos.
- 07 docentes que representan el 23,37% indican que a veces practican los ítems propuestos.
- 03 docentes que representan el 10% indican que siempre practican los ítems propuestos.

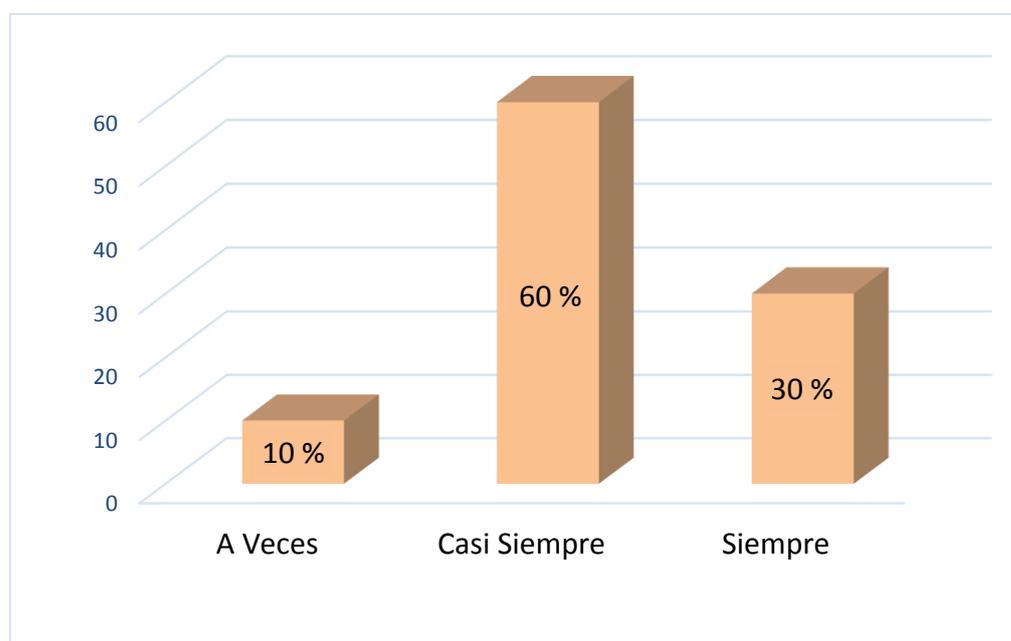
Los resultados reflejan que en su mayoría los docentes de La Carrera Profesional de Derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” de la sede Puno practican con bastante frecuencia la dimensión en estudio, es decir el aspecto de actividades centrales de la organización.

Tabla 7

*Resultados de la encuesta sobre la dimensión GESTIÓN DE RECURSOS aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	A Veces	3	10,0	10,0
Válido	Casi Siempre	18	60,0	70,0
	Siempre	9	30,0	100,0
Total		30	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho.



*Figura 7. Resultados de la encuesta sobre la dimensión GESTIÓN DE RECURSOS aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016*

Fuente: Tabla 7.

Sobre la dimensión gestión de recursos de la variable Gestión Institucional, que a su vez tiene los siguientes ítems: Vela por el adecuado registro, clasificación, conservación, mantenimiento y utilización de los materiales; Procura una adecuada y eficaz adquisición o provisión de los recursos; Promueve procesos de mejora de las condiciones de salubridad y seguridad de los materiales de la carrera profesional; Promueve procesos de gestión económica participativos y transparentes; Potencia y desarrolla el control de los procesos de elaboración, aprobación y ejecución de presupuesto; Negocia recursos en bienestar de la institución y de los trabajadores. Se observan los siguientes resultados:

- 18 docentes que representan el 60 % indican que casi siempre se practican los ítems propuestos.
- 09 docentes que representan el 30 % indican que siempre practican los ítems propuestos.
- 03 docentes que representan el 10 % indican que a veces practican los ítems propuestos.

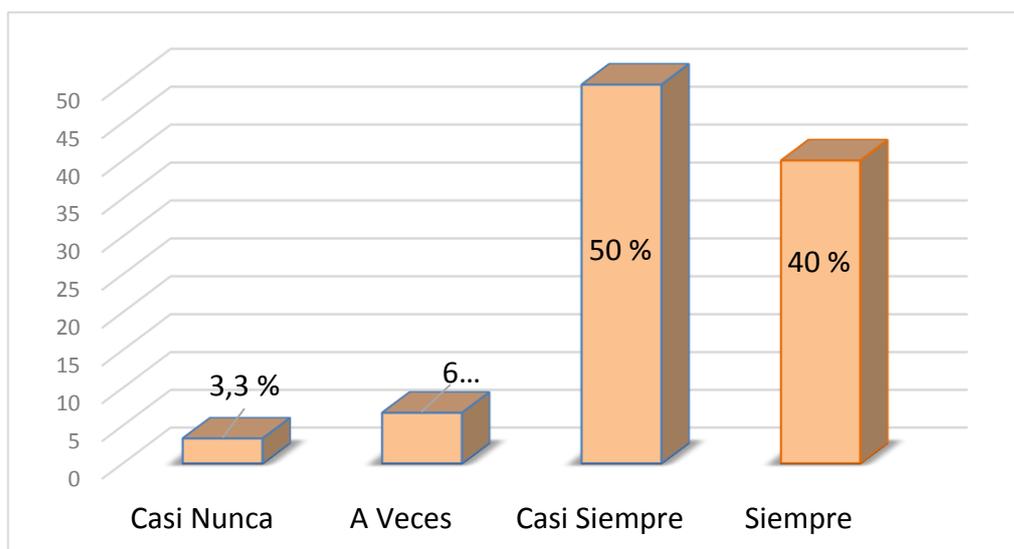
Los resultados reflejan que en su mayoría los docentes de La Carrera Profesional de Derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” de la sede Puno practican con bastante frecuencia la dimensión en estudio, es decir el aspecto de gestión de recursos.

Tabla 8

*Resultados de la encuesta sobre la dimensión INNOVACIÓN aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	1	3,3	3,3
A Veces	2	6,7	10,0
Casi Siempre	15	50,0	60,0
Siempre	12	40,0	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho.



*Figura 8.* Resultados de la encuesta sobre la dimensión INNOVACIÓN aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016

Fuente: Tabla 8.

Sobre la dimensión innovación de la variable Gestión Institucional, que a su vez tiene los siguientes ítems: Sugiere ideas novedosas; Comunica experiencias exitosas de otros colegas o de otras carreras profesionales que puedan animar a iniciar procesos de cambio; Somete a consideración de los docentes propuestas de nuevos proyectos de innovación y mejora; Desarrolla actuaciones tendentes a vencer las resistencias a los cambios. Se observan los siguientes resultados:

- 15 docentes que representan el 50 % indican que casi siempre se practican los ítems propuestos.
- 12 docentes que representan el 40 % indican que siempre practican los ítems propuestos.
- 02 docentes que representan el 6,7 % indican que a veces practican los ítems propuestos.
- 01 docente que representa el 3,3% indica que casi nunca practica los ítems propuestos.

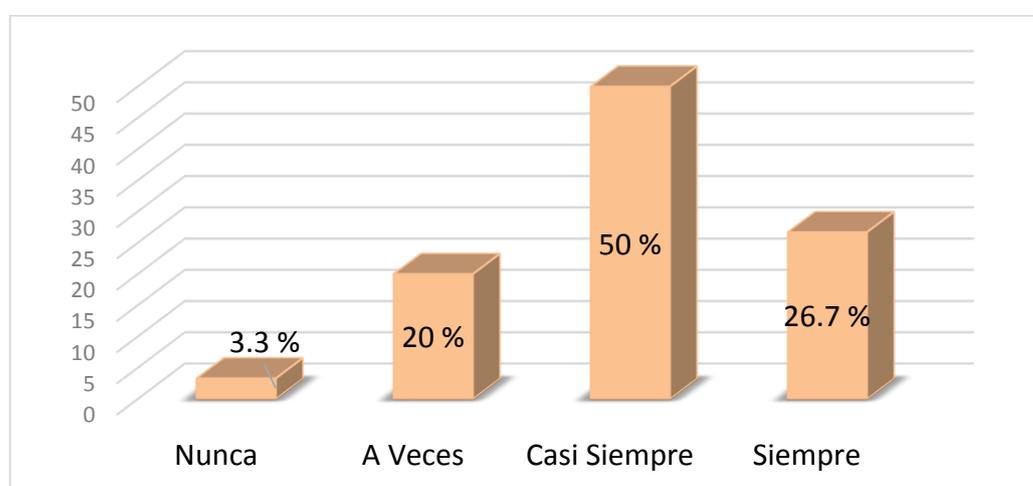
Los resultados reflejan que en su mayoría los docentes de La Carrera Profesional de Derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” de la sede Puno practican con bastante frecuencia la dimensión en estudio, es decir el aspecto de innovación.

Tabla 9

*Resultados de la encuesta sobre la dimensión GESTIÓN INSTITUCIONAL aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	3,3	3,3
	A Veces	6	20,0	23,3
	Casi Siempre	15	50,0	73,3
	Siempre	8	26,7	100,0
Total		30	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho.



*Figura 9. Resultados de la encuesta sobre la dimensión GESTIÓN INSTITUCIONAL aplicada los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016*

Fuente: Tabla 9.

Sobre la dimensión gestión institucional Se observan los siguientes resultados:

- 15 docentes que representan el 50 % indican que casi siempre se practican los ítems propuestos.
- 08 docentes que representan el 26.7 % indican que siempre practican los ítems propuestos.
- 06 docentes que representan el 20 % indican que a veces practican los ítems propuestos.
- 01 docente que representa el 3,3% indica que nunca practica los ítems propuestos.

Los resultados reflejan que en su mayoría los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” de la sede Puno practican con bastante frecuencia la variable en estudio, es decir el aspecto de gestión institucional.

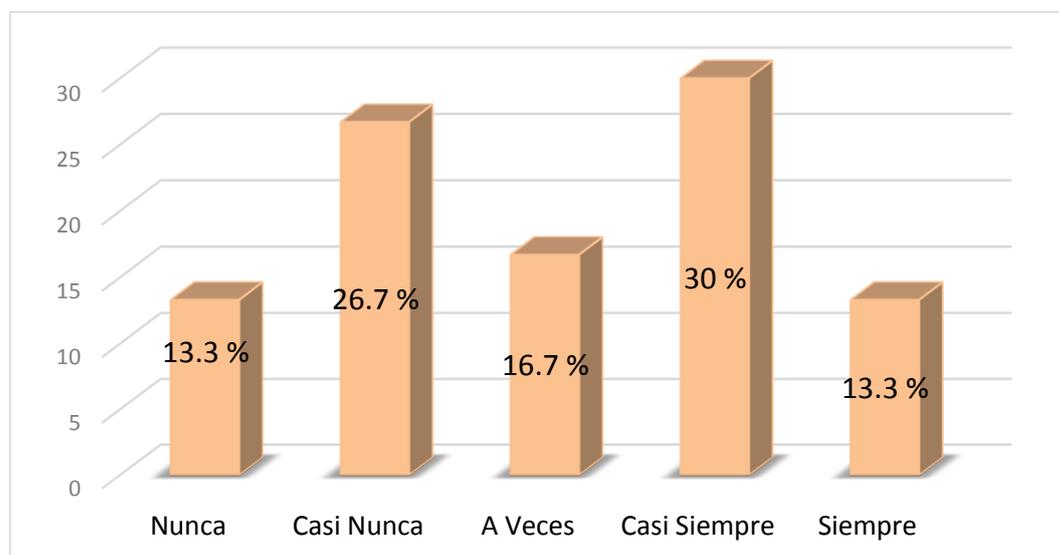
**4.2. Variable 2: clima organizacional**

*Tabla 10*

*Resultados de la encuesta sobre la dimensión CONTINGENCIA aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	4	13,3	13,3
Casi Nunca	8	26,7	40,0
Válidos A Veces	5	16,7	56,7
Casi Siempre	9	30,0	86,7
Siempre	4	13,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho.



*Figura 10.* Resultados de la encuesta sobre la dimensión CONTINGENCIA aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016

Fuente: Tabla 10.

Sobre la dimensión contingencia en la variable clima organizacional, que a su vez tiene los siguientes ítems: Declara a las autoridades un incidente sobre situaciones de siniestro o robo; Resguarda las horas de trabajo con los estudiantes, cuando un docente acaba de

llamar por teléfono desde su casa que está enfermo; Maneja un plan de sustitución ante imprevistos. Se observan los siguientes resultados:

- 09 docentes que representan el 30 % indican que casi siempre se practican los ítems propuestos.
- 08 docentes que representan el 26,7 % indican que casi nunca se practican los ítems propuestos.
- 05 docentes que representan el 16,7 indican que a veces se practican los ítems propuestos.
- 04 docentes que representan el 13.3 % indican que siempre se practican los ítems propuestos.
- 04 docentes que representan el 13.3 % indican que nunca se practican los ítems propuestos.

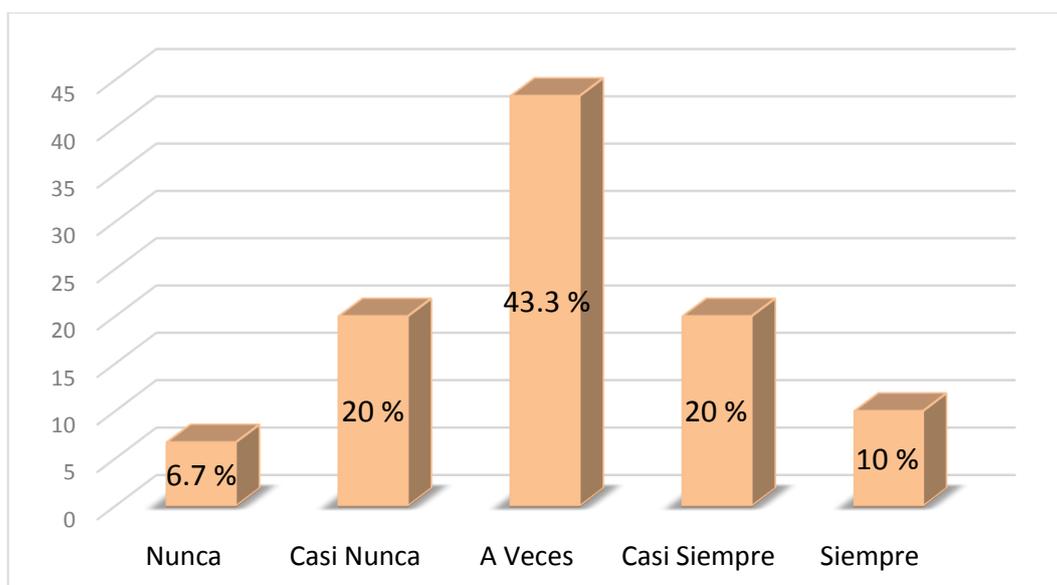
Los resultados reflejan que en su mayoría los docentes de La Carrera Profesional de Derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” de la sede Puno aprecian que no se practica con bastante frecuencia la dimensión en estudio, es decir el aspecto de contingencia.

Tabla 11

*Resultados de la encuesta sobre la dimensión ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	Nunca	2	6,7	6,7
	Casi Nunca	6	20,0	26,7
Válidos	A Veces	13	43,3	70,0
	Casi Siempre	6	20,0	90,0
	Siempre	3	10,0	100,0
	Total	30	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho.



*Figura 11.* Resultados de la encuesta sobre la dimensión ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016

Fuente: Tabla 11.

Sobre la dimensión: Estructura organizacional y funcional de la variable: clima organizacional que a su vez tiene los siguientes ítems: La carrera profesional se siente motivada por el liderazgo del personal directivo; Los conflictos entre estudiantes y profesores son tratados y solucionados de acuerdo con lo normado en el reglamento interno; Los conflictos se ocasionan por ambigüedad de roles entre los docentes y personal directivo; Los conflictos se ocasionan por tener objetivos opuestos entre los docentes y personal directivo; Los conflictos se ocasionan por el trato vertical en la organización; Los conflictos se ocasionan por el trato horizontal de la organización; El estilo de negociación es integrador, es decir resultan beneficiados todos los interesados. Se observan los siguientes resultados:

- 13 docentes que representan el 43.3 % indican que a veces se practican los ítems propuestos.
- 06 docentes que representan el 20 % indican que casi nunca se practican los ítems propuestos.
- 06 docentes que representan el 20 % indican que casi siempre se practican los ítems propuestos.

- 03 docentes que representan el 10 % indican que siempre se practican los ítems propuestos.
- 02 docentes que representan el 6.7 % indican que nunca se practican los ítems propuestos.

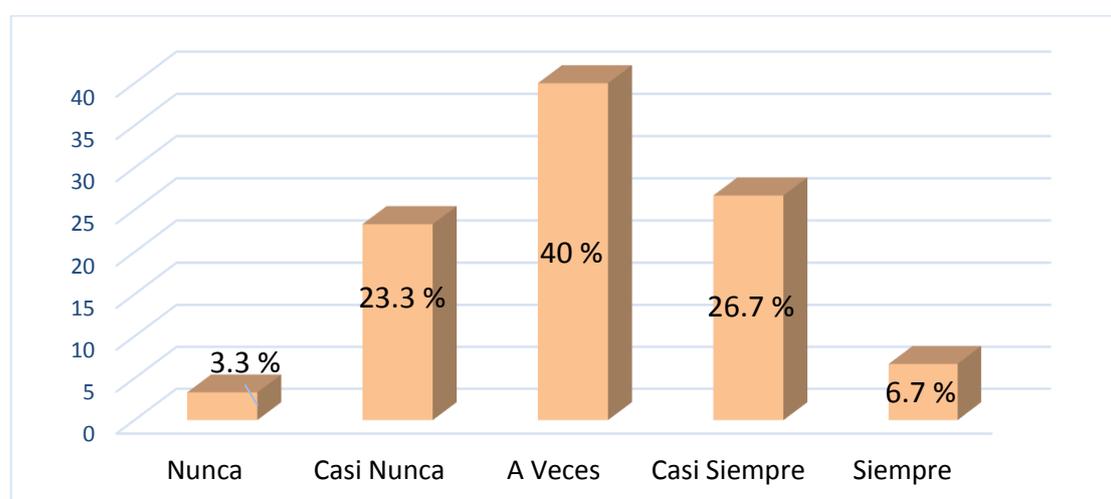
Los resultados reflejan que en su mayoría los docentes de La Carrera Profesional de Derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” de la sede Puno aprecian que no se practica con bastante frecuencia la dimensión en estudio, es decir el aspecto de estructura organizacional y funcional.

Tabla 12

*Resultados de la encuesta sobre la dimensión AMBIENTE SOCIAL aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	1	3,3	3,3
Casi Nunca	7	23,3	26,7
Válidos A Veces	12	40,0	66,7
Casi Siempre	8	26,7	93,3
Siempre	2	6,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho.



**Figura 12.** Resultados de la encuesta sobre la dimensión AMBIENTE SOCIAL aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016

Fuente: Tabla 12.

Sobre la dimensión ambiente social de la variable gestión institucional, que a su vez tiene los siguientes ítems: Existen reuniones de intercambio de experiencias pedagógicas con otras carreras profesionales; La dirección se mantiene en permanente coordinación con los estudiantes de la carrera profesional; Los profesores asesores y/o tutores de aula se reúnen con los estudiantes de la carrera profesional; Los estudiantes se integran con responsabilidad en las actividades de la carrera profesional; Los estudiantes se muestran cooperativos y solidarios con la misión de la carrera profesional; Todo el personal que labora en la carrera profesional coopera con entusiasmo en las actividades organizadas; Las relaciones entre los miembros de los estudiantes de la carrera profesional son fluidas y satisfactorias; Los estudiantes se expresan con libertad y ejercen su derecho a voto; Los estudiantes de la carrera profesional participan en la elaboración de las normas de convivencia; Los conflictos entre el personal que labora en los estudiantes de la carrera profesional se tratan en forma adecuada y oportuna; Los conflictos se presentan en forma individual; Los conflictos se presentan en forma grupal; Los conflictos se ocasionan por presión en el trabajo. Se observan los siguientes resultados:

- 12 docentes que representan el 40% indican que a veces se practican los ítems propuestos.
- 08 docentes que representan el 26,7% indican que casi siempre se practican los ítems propuestos.
- 07 docentes que representan el 23.3% indican que casi nunca se practican los ítems propuestos.
- 02 docentes que representan el 6.7% indican que siempre se practican los ítems propuestos.
- 01 docente que representa el 3.3% indica que nunca se practican los ítems propuestos.

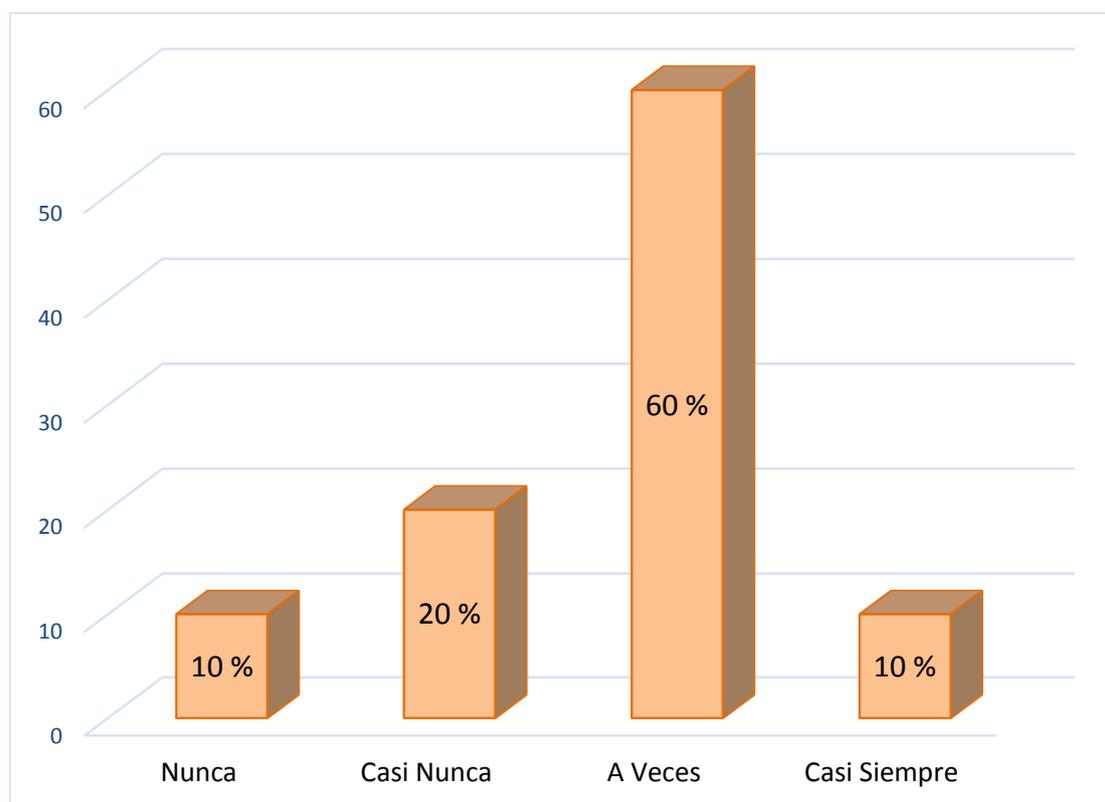
Los resultados reflejan que en su mayoría los docentes de La Carrera Profesional de Derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” de la sede Puno aprecian que no se practica con bastante frecuencia la dimensión en estudio, es decir el aspecto ambiente social.

Tabla 13

*Resultados de la encuesta sobre la dimensión COMPORTAMIENTO PERSONAL aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	3	10,0	10,0
Casi Nunca	6	20,0	30,0
A Veces	18	60,0	90,0
Casi Siempre	3	10,0	100,0
<b>Válidos</b>			
Total	30	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho.



*Figura 13. Resultados de la encuesta sobre la dimensión COMPORTAMIENTO PERSONAL aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016*

Fuente: Tabla 13.

Sobre la dimensión comportamiento personal de la variable gestión institucional, que a su vez tiene los siguientes ítems: El personal docente y administrativo evita realizar un trabajo programado por los estudiantes de la carrera profesional; La comunidad educativa se identifica con el ideario de los estudiantes de la carrera profesional; El personal docente y administrativo asiste a capacitaciones, seminarios, talleres, etc, para mejorar sus habilidades y capacidades en el trabajo; El director o coordinador ejerce un liderazgo autoritario; El director o coordinador ejerce un liderazgo democrático; Existen excusas por no haber realizado actividades programadas; El director o coordinador muestra calma y tranquilidad en medio de una atmósfera de tensión; Se respeta puntualmente el horario de receso; Los docentes presentan propuestas de trabajo; El personal docente y administrativo comparten sus habilidades y conocimientos en el trabajo; El personal docente y administrativo son proactivos; El personal docente y administrativo se resisten al cambio; En la carrera profesional existe el deseo de aprender y capacitarse permanentemente. Se observan los siguientes resultados:

- 18 docentes que representan el 60% indican que a veces se practican los ítems propuestos.
- 06 docentes que representan el 20% indican que casi nunca se practican los ítems propuestos.
- 03 docentes que representan el 10 % indican que nunca practican los ítems propuestos.
- 03 docentes que representan el 10 % indican que casi siempre se practican los ítems propuestos.

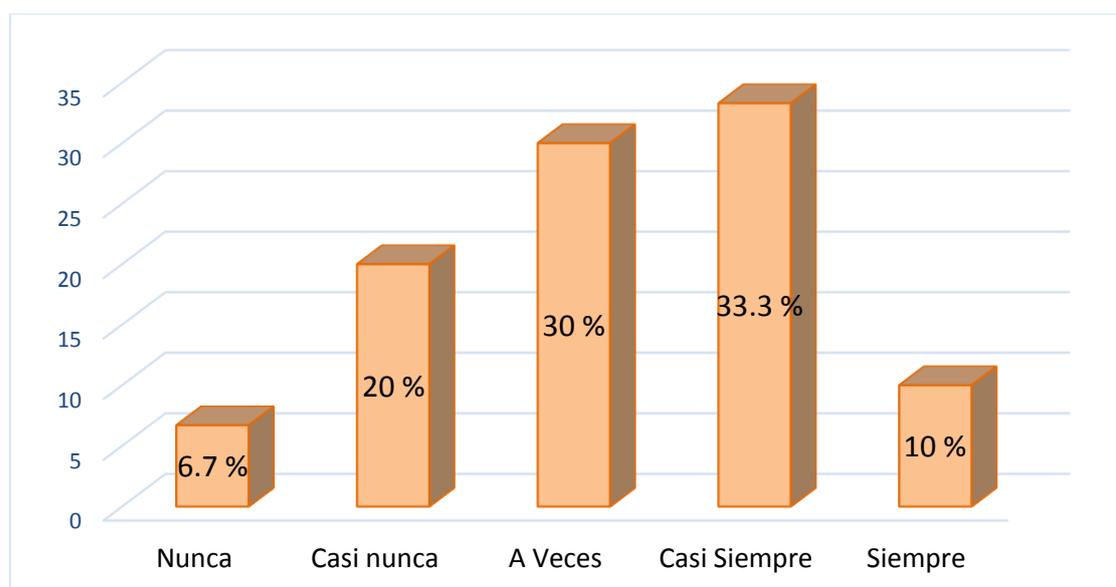
Los resultados reflejan que en su mayoría los docentes de La Carrera Profesional de Derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” de la sede Puno aprecian que no se practica con bastante frecuencia la dimensión en estudio, es decir el aspecto: comportamiento personal.

Tabla 14

*Resultados de la encuesta sobre la dimensión COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	6,7
	Casi nunca	6	20,0
	A Veces	9	30,0
	Casi Siempre	10	33,3
	Siempre	3	10,0
Total	30	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho.



*Figura 14. Resultados de la encuesta sobre la dimensión COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016*

Fuente: Tabla 14.

Sobre la dimensión comportamiento organizacional de la variable clima organizacional, que a su vez tiene los siguientes ítems: La atención al usuario se realiza en forma adecuada; La atención de documentos solicitados se atiende en forma oportuna; Los documentos de la carrera profesional están actualizados y clasificados; Los estudiantes reciben información clara, satisfactoria y oportuna sobre su conducta y rendimiento académico; El personal docente y administrativo son responsables en su trabajo; Cumpl

con la entrega de documentación a mi cargo en forma oportuna; El personal docente y administrativo asume con responsabilidad las coordinaciones encargadas; Las decisiones o acuerdos que se toman por votación obtienen amplio consenso. Se observan los siguientes resultados:

- 10 docentes que representan el 33.3 % indican que casi siempre se practican los ítems propuestos.
- 09 docentes que representan el 30 % indican que a veces se practican los ítems propuestos.
- 06 docentes que representan el 20% indican que casi nunca se practican los ítems propuestos.
- 03 docentes que representan el 10% indican que siempre se practican los ítems propuestos.
- 02 docentes que representan el 6.7 % indican que nunca se practican los ítems propuestos.

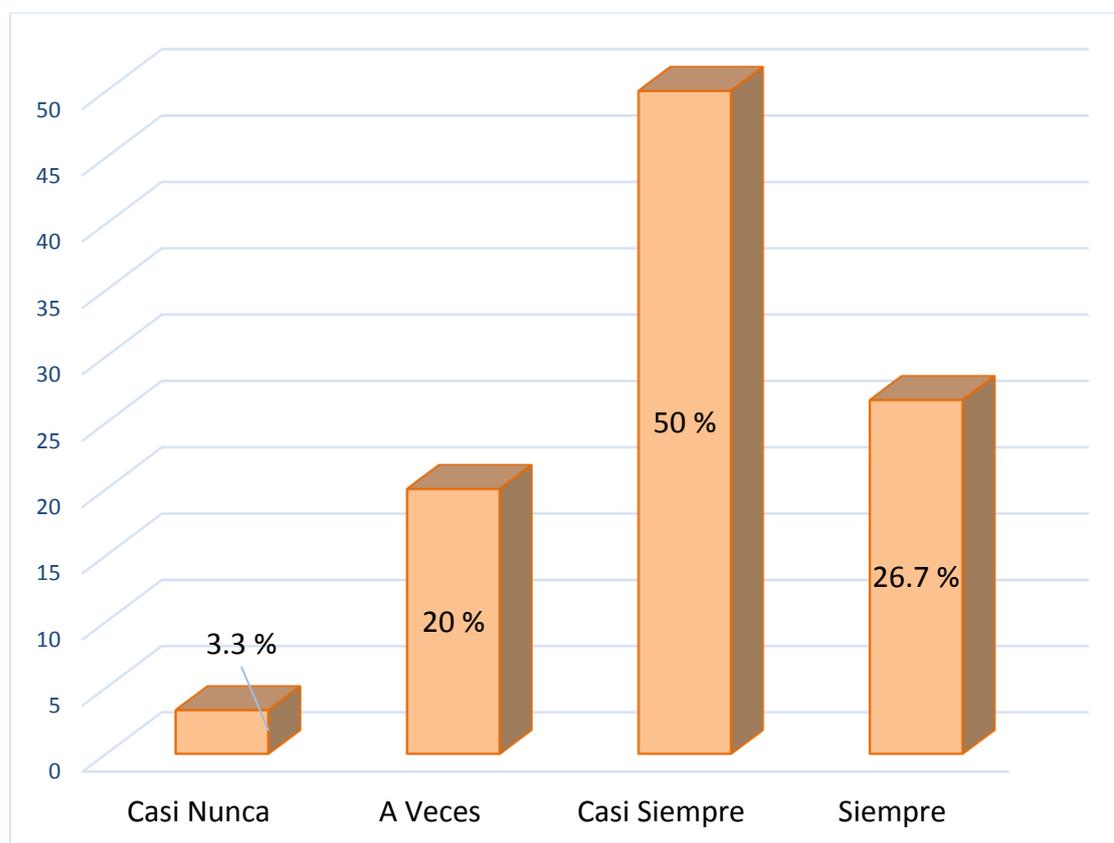
Los resultados reflejan que en su mayoría los docentes de La Carrera Profesional de Derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” de la sede Puno aprecian que no se practica con bastante frecuencia la dimensión en estudio, es decir el aspecto comportamiento organizacional.

Tabla 15

*Resultados de la encuesta sobre la dimensión CLIMA ORGANIZACIONAL aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi Nunca	1	3,3
	A Veces	6	20,0
	Casi Siempre	15	50,0
	Siempre	8	26,7
Total		30	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho.



*Figura 15.* Resultados de la encuesta sobre la dimensión CLIMA ORGANIZACIONAL aplicada a los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la UANCV sede Puno – 2016

Fuente: Tabla 15.

Los resultados de la encuesta aplicada sobre el clima organizacional, las mismas que fueron aplicadas a 30 docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” sede Puno. Se observan los siguientes resultados:

- 15 docentes que representan el 50 % indican que casi siempre se practican los ítems propuestos.
- 08 docentes que representan el 26,7% indican que siempre se practican los ítems propuestos.
- 06 docentes que representan el 20% indican que a veces se practican los ítems propuestos.
- 01 docente que representan el 3.3% indica que nunca se practican los ítems propuestos.

Los resultados reflejan que en su mayoría los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” de la sede Puno, aprecian que se practica con bastante frecuencia la dimensión en estudio, es decir el aspecto: clima organizacional.

**PRUEBA DE CORRELACIÓN DE PEARSON**

		GESTIÓN INSTITUCIONAL	CLIMA ORGANIZACIONAL
GESTIÓN INSTITUCIONAL	Correlación de Pearson	1	,984**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	30	30
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	,984**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	30	30

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

## CONCLUSIONES

- La Gestión institucional se relaciona con el Clima organizacional en la Carrera Profesional de Derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” de la sede Puno durante el año 2016. Tal como lo demuestra la prueba de correlación de Pearson donde se observa que existe el 0.98 de correlación, casi ideal.
- Las dimensiones: Personal, Interpersonal, Información y Comunicación, Actividades centrales de la organización, Gestión de recursos, Innovación, se relacionan SIEMPRE Y CASI SIEMPRE con la Gestión Institucional de la Carrera Profesional de Derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” de la sede Puno -2016.
- Las dimensiones: Contingencia, Estructura Organizacional y funcional, Ambiente social, Comportamiento personal, Comportamiento Organizacional se relacionan mayoritariamente CASI SIEMPRE Y A VECES con el Clima Organizacional de la Carrera Profesional de Derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” de la sede Puno -2016.

### RECOMENDACIONES

- Mejorar la Gestión institucional de la Carrera Profesional de Derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” de la sede Puno mediante la organización de cursos de capacitación en temas referidos a la gestión.
- A las autoridades universitarias, promover eventos de capacitación en temas de relaciones Personales e interpersonales para mejorar las relaciones entre docentes de la carrera de Derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” de la sede Puno.
- Así mismo gestionar convenios con otras universidades a nivel nacional e internacional, para realizar pasantías o “stages” de intercambio de experiencias pedagógicas.
- A los docentes de la Carrera Profesional de Derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” de la sede Puno. Desarrollar los criterios de Información y comunicación para mejorar el Clima organizacional.
- A todos los tesisistas en administración de la educación, seguir investigando en temas de gestión y administración sobre todo en lo concerniente a Actividades centrales de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Adler, A. (1927). La práctica y la teoría de la psicología individual. *Individual psychology*. New York: Basic Books.
- Adriazola, R. (2016). *Análisis estadístico de los factores del clima institucional de la Facultad de Ciencias Matemáticas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos desde la perspectiva docente*. Lima, Perú. Recuperado de: [http://gfnun.unal.edu.co/fileadmin/content/eventos/simposioestadistica/documentos/memorias/Memorias\\_2017/Poster/20.\\_los\\_factores\\_del\\_clima\\_institucional.pdf](http://gfnun.unal.edu.co/fileadmin/content/eventos/simposioestadistica/documentos/memorias/Memorias_2017/Poster/20._los_factores_del_clima_institucional.pdf).
- Agrys, F. y Schon, J. (1978). *Clima organizacional*. Santiago: Lautaro.
- Alcalá, E. (2011). *El clima organizacional en una institución pública de educación superior* (tesis de pregrado). Universidad del Papaloapan Campus Tuxtepec, San Juan Bautista, México.
- Alvarado, O. (2006). *Gestión educativa*. Lima, Perú: UDEGRAF S.A.
- Anderson, N. R. y West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of organizational Behavior*, 19, 235-258. Recuperado de: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199805\)19:3<235::AID-JOB837>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3<235::AID-JOB837>3.0.CO;2-C).
- Argyris, C. (1958). *Personality and organization: The conflict between system and the individual* (*Personalidad y organización: El conflicto entre el sistema y el individuo*). New York: Harper.

- Baguer, Á. (2001). *Un timón en la tormenta. Cómo implantar con sencillez la gestión de los recursos humanos en las empresas*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Beckhard, R. (1969). *Desarrollo organizacional. Estrategias y modelos*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Benavente, M. (2015). *Efecto del clima organizacional y la satisfacción laboral en el desempeño organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco* (tesis de doctorado). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú.
- Calcina, Y. (2012). *El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y Facultad de Ciencias de la Educación Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez*. Perú. Recuperado de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682014000100003](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682014000100003).
- Campbell, J. (1970). *Psychometric theory, Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Campos, C. (2013). *Modelo de asociación entre elementos de satisfacción y desempeño laboral en los docentes universitarios* (tesis de doctorado). Universidad de Montemorelos, México.
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas del tipo A y B)*. México: UNESCO.
- Chiavenato, A. (1999). *Definición etimológica sobre clima organizacional*. (5ta ed.). Bogotá.
- Cutipa, B. (2010). *Impacto del clima organizacional en el desempeño laboral de los centros de investigación y producción de las universidades públicas de la Región Puno 2010* (tesis de maestría). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.
- Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Colombia: Legis.

- Dubrin, A. (2013). *Relaciones humanas: Comportamiento humano en el trabajo*. México: Pearson.
- Ekvall, S. (1985). *El liderazgo y la toma de decisiones*. Madrid, España: Cúspide.
- Escorsa, P. (1997). *Tecnología e innovación en la empresa*. Dirección y gestión. España: UPC GETEC Gestión de la Innovación.
- Forehand, G. A. y Gilmer, B. (1964). Environmental variation in studies of organizational climate. *Psychological Bulletin*, N° 6.361-382.
- García, M. (1987). *Crear condiciones para la mejora del trabajo en el aula*. Madrid: Narcea S.A.
- Goncalves, A. (2000). *Dimensiones del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). Recuperado de: <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>.
- Hellrieger, D. y Solocum, J. (1964). *Organizational climate: Measures, research and contingencies*. *Academy of management journal*. N° 17, 255-280. Recuperado de: <https://journals.aom.org/doi/full/10.2307/254979>.
- Hernández, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. (2da ed.). México: McGraw-Hill.
- Isaksen, R. y Ekvall, P. (2007). *Assessing the context for change: a technical manual for the SOQ- enhancing performance of organizations, leaders and teams for over 50 years* (2da ed.). Orchard Park, Nueva York: The Creative Problem Solving Group, INC.
- Ivancevich, J. M., Matteson, M. T. (1985). *Estrés y trabajo*. Mexico: Trillas.
- James, L. R. y Jones, A. D. (1974). Organizational climate. A Review of theory and research. *Psychological Bulletin*, N°81, 1096- 1112.
- Kotter, P. (1997). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Lewin, K. (1951). *La teoría de campo en las ciencias sociales*. Estados Unidos: Paidós editores. Recuperado de: <http://132.248.9.34/hevila/TereRevistadefilosofiaysociopoliticadelaeducacion/2007/vol3/no5/4.pdf>

- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate (clima organizacional y motivación)*. Boston: Harvard University Press.
- Llinas, X. (2011). La dirección estratégica universitaria y la eficacia de las herramientas de gestión: El caso de las universidades españolas. *Revista de educación*, 355, 2011, págs. 33-54. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3638841>
- Matthiesen, S. B. y Einarsen, S. (2004). Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying at work. *British, Journal of Guidance and Counselling*. Recuperado de: <https://folk.uib.no/pspsm/documents/Bullying-PTSD-2004-Matthiesen-Einarsen.pdf>.
- Murray, H. (1938). *Exploraciones en la personalidad*. Nueva York: Oxford University Press.
- Parrillo, E. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes de la universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, año – 2015* (tesis de doctorado). Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Juliaca, Perú.
- Payne, R. L. y Pugh, D. D. (1976). Clima organizacional y estructura. Organizational structure and climate. In M. D. Dunnette (ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Peiró, J. M. (1984). *Psicología de la organización*. Madrid: UNED.
- Reichers, A. y Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution constructs. En: B. Schneider (Ed.). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey - Bass.
- Sánchez, J. M. (2005). *Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional: Un estudio comparativo de tres universidades* (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Recuperado de: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2711>.
- Schein, H. E. (1973). *Consultoría de procesos: Su papel en el desarrollo organizacional*. E.U.: Fondo Educativo Interamericano.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline (La Quinta Disciplina)*, Estados Unidos: Granica.

- Sierra, R. (1991). *Técnicas de investigación social* (7ma ed.). Madrid: Paraninfo.
- Silva, O. (2000). *Clima organizacional en los centros educativos estatales de Cajamarca* (tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Stephen, C. (1989). *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Taguiri, R. (1968). *El concepto de clima organizacional*. En: R. TAGUIRI y G. LITWIN (Ed.), *Clima organizacional: Exploraciones de un concepto*. Boston: Harvard. División Universitaria de Investigación, Escuela de Graduados en Administración de Empresas.
- Toro, F. (1992). Clima organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11(1 y 2).
- Villa, E. (2005). *Clima organizacional y control de gestión en la educación superior: El caso de una Universidad*. Colombia.
- Zans, A. (2016). *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016* (tesis de maestría). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Nicaragua.



**ANEXOS**

**Anexo 1.** Encuesta a los docentes para evaluar la gestión institucional de la Carrera profesional de derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” sede Puno

**DATOS INFORMATIVOS:**

Área o asignatura a su cargo:.....

Semestre Académico que labora: ..... SEXO: H ( ) M ( ) FECHA: .....

**INSTRUCCIONES:**

Estimado colega docente, a continuación le presento una encuesta para evaluar la gestión institucional que Ud. observa en su carrera profesional. Cuyos resultados con fines eminentemente de investigación, para el cual su respuesta es sumamente relevante; por ello debe leerlo en forma detallada y, luego, marcar una de las cinco alternativas.

Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
01	02	03	04	05

N° Ord.	Dimensiones	Nunca (01)	Casi Nunca (02)	A Veces (03)	Casi Siempre (04)	Siempre (05)
<b>Personal</b>						
01	• Demuestra buena organización y control de su tiempo personal.					
02	• Reflexiona sobre su práctica personal junto con las personas colaboradoras.					
03	• Controla su estrés.					
<b>Interpersonal</b>						
04	• Representa eficientemente a la carrera profesional ante la comunidad social.					
05	• Convoca y preside las reuniones que se desarrollan en la carrera profesional.					
06	• Motiva al personal constantemente.					
07	• Es agente de mediación en la resolución de conflictos y negociación entre partes.					
08	• Propicia el trabajo en equipo.					
09	• Facilita y fomenta la formación permanente y el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.					
10	• Crea un clima agradable en la carrera profesional y unas relaciones interpersonales satisfactorias.					
11	• Procura un enlace formal entre los padres y madres de los estudiantes.					
<b>Información y comunicación.</b>						
12	• Transmite información oral y escrita, útil para el equipo educativo.					
13	• Usa de medios y procedimientos de comunicación formales e informales.					
14	• Maneja los datos escolares con el fin de orientar determinadas decisiones.					
15	• Usa ética y democráticamente la información, en función de los intereses generales de la organización.					
<b>Actividades centrales de la organización.</b>						
16	• Planifica e implementa planes específicos de mantenimiento, de corrección y de innovación					

17	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribuye tareas y asigna a las personas en las áreas en que pueden ser más útiles.</li> </ul>					
18	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promueve y dinamiza entre los docentes sistemas de trabajo para guiar los procesos de acomodación y contextualización en la propia institución.</li> </ul>					
19	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promueve y dinamiza soluciones organizativas adecuadas al desarrollo de un currículo innovador: uso del tiempo, modalidades de agrupamiento de estudiantes, uso de los espacios, etcétera.</li> </ul>					
20	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demuestra preocupación por su relación interpersonal con sus estudiantes, con finalidades instructiva y formativa.</li> </ul>					
21	Participa en la gestión de la institución como un docente más, formando parte de grupos de trabajo, comisiones y equipos.					
<b>Gestión de recursos.</b>						
22	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vela por el adecuado registro, clasificación, conservación, mantenimiento y utilización de los materiales.</li> </ul>					
23	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procura una adecuada y eficaz adquisición o provisión de los recursos.</li> </ul>					
24	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promueve procesos de mejora de las condiciones de salubridad y seguridad de los materiales de la carrera profesional.</li> </ul>					
25	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promueve procesos de gestión económica participativos y transparentes.</li> </ul>					
26	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potencia y desarrolla el control de los procesos de elaboración, aprobación y ejecución del presupuesto.</li> </ul>					
27	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negocia recursos en bienestar de la institución y de los trabajadores.</li> </ul>					
<b>Innovación.</b>						
28	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sugiere ideas novedosas, comunica experiencias exitosas de otros colegas o de otras carreras profesionales que puedan animar a iniciar procesos de cambio.</li> </ul>					
29	<ul style="list-style-type: none"> <li>Somete a consideración de los docentes propuestas de nuevos proyectos de innovación y mejora.</li> </ul>					
30	Desarrolla actuaciones tendentes a vencer las resistencias a los cambios.					

MUCHAS GRACIAS

**Anexo 2.** Encuesta para evaluar el clima organizacional de la carrera carrera profesional de derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” sede Puno

**DATOS INFORMATIVOS:**

Área o asignatura a su cargo:.....

Semestre Académico que labora: .....SEXO: H ( ) M ( ) FECHA: .....

**INSTRUCCIONES:**

Estimado Colega docente, a continuación le presento una encuesta relacionado con el Clima Organizacional que Ud. Aprecia en su Carrera Profesional son académicos y de investigación por lo que tu respuesta es sumamente relevante; por ello debes leerlo en forma detallada y, luego, marcar una de las cinco alternativas.

		Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
		01	02	03	04	05
N° Ord.	Dimensiones	Nunca (01)	Casi Nunca (02)	A Veces (03)	Casi Siempre (04)	Siempre (05)
<b>Contingencia.</b>						
01	• Declara a las autoridades un incidente sobre situaciones de siniestro o robo.					
02	• Resguarda las horas de trabajo con los estudiantes, cuando un docente acaba de llamar por teléfono desde su casa que está enfermo.					
03	• Maneja un plan de sustitución ante imprevistos.					
<b>Estructura organizacional y funcional.</b>						
04	• La carrera profesional se siente motivada por el liderazgo del personal Directivo.					
05	• Los conflictos entre estudiantes y profesores son tratados y solucionados de acuerdo con lo normado en el reglamento interno.					
06	• Los conflictos se ocasionan por ambigüedad de roles entre los docentes y personal directivo.					
07	• Los conflictos se ocasionan por tener objetivos opuestos entre los docentes y personal directivo.					
08	• Los conflictos se ocasionan por el trato vertical en la organización.					
09	• Los conflictos se ocasionan por el trato horizontal de la organización.					
10	• El estilo de negociación es integrador, es decir resultan beneficiados todos los interesados.					
<b>Ambiente social.</b>						
11	• Existen reuniones de intercambio de experiencias pedagógicas con otras carreras profesionales.					
12	• La Dirección se mantiene en permanente coordinación con los estudiantes de la carrera profesional.					
13	• Los profesores asesores y/o tutores de aula se reúnen con los estudiantes de la carrera profesional.					
14	• Los estudiantes se integran con responsabilidad en las actividades de la estudiantes de la carrera profesional.					
15	• Los estudiantes se muestran cooperativos y solidarios con la Misión de la estudiantes de la carrera profesional.					

16	• Todo el personal que labora en la estudiantes de la carrera profesional. coopera con entusiasmo en las actividades organizadas						
17	• Las relaciones entre los miembros de la estudiantes de la carrera profesional.son fluidas y satisfactorias.						
18	• Los estudiantes se expresan con libertad y ejercen su derecho a voto.						
19	• La estudiantes de la carrera profesional. participa en la elaboración de las normas de convivencia.						
20	• Los conflictos entre el personal que labora en la estudiantes de la carrera profesional. se tratan en forma adecuada y oportuna.						
21	• Los conflictos se presentan en forma individual.						
22	• Los conflictos se presentan en forma grupal.						
23	• Los conflictos se ocasionan por presión en el trabajo.						
<b>Comportamiento personal</b>							
24	• El personal docente y administrativo evita realizar un trabajo programado por la estudiantes de la carrera profesional.						
25	• La Comunidad Educativa está contenta con la organización y funcionamiento de la estudiantes de la carrera profesional.						
26	• La Comunidad Educativa se identifica con el ideario de la estudiantes de la carrera profesional.						
27	• El personal docente y administrativo asisten a capacitaciones, seminarios, talleres, Etc. para mejorar sus habilidades y capacidades en el trabajo.						
28	• El director o coordinador ejerce un liderazgo autoritario.						
29	• El director o coordinador ejerce un liderazgo democrático.						
30	• Existen excusas por no haber realizado actividades programadas.						
31	• EL director o coordinador muestra calma y tranquilidad en medio de una atmósfera de tensión.						
32	• Se respeta puntualmente el horario de receso.						
33	• Los docentes presentan propuestas de trabajo						
34	• EL personal docente y administrativo comparten sus habilidades y conocimientos en el trabajo.						
35	• EL personal docente y administrativo son proactivos.						
36	• EL personal docente y administrativo se resisten al cambio.						
37	En la carrera profesional existe el deseo de aprender y capacitarse permanentemente.						
<b>Comportamiento organizacional.</b>							
38	• La atención al usuario se realiza en forma adecuada.						
39	• La atención de documentos solicitados se atienden en forma oportuna.						
40	• Los documentos de la carrera profesional están actualizados y clasificados.						
41	• Los estudiantes reciben información clara, satisfactoria y oportuna sobre su conducta y rendimiento académico.						
42	• EL personal docente y administrativo son responsables en su trabajo.						
43	• Cumpló con la entrega de documentación a mi cargo en forma oportuna.						
44	• EL personal docente y administrativo asumen con responsabilidad las coordinaciones encargadas.						
45	• Las decisiones o acuerdos que se toman por votación obtienen un amplio consenso.						

MUCHAS GRACIAS.

Anexo 3. Matriz de validación de instrumento

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: ENCUESTA PARA EVALUAR LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA CARRERA PROFESIONAL DE DERECHO DE LA UNIVERSIDAD ANDINA EN ESTOR CACERES VELASQUEZ SEDE PUNO

OBJETIVO: DETERMINAR LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CARRERA PROFESIONAL DE DERECHO DE LA "UANC" SEDE PUNO DURANTE EL AÑO 2016.

DIRIGIDO A: DOCENTES DE LA CARRERA PROFESIONAL DE DERECHO .....

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: HUAMAN MONROY, GODOFREDO .....

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: MAESTER .....

VALORACIÓN:

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
	X			

(La valoración va a criterio del investigador esta valoración es solo un ejemplo)

FIRMA DEL EVALUADOR  
  
 Mgr. Godofredo Huamán Monroy  
 Docente FCEJUC  
 UNA - PUNO



**MATRIZ DE VALIDACION  
TÍTULO DE LA TESIS: "LA GESTION INSTITUCIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CARRERA PROFESIONAL DE DERECHO DE LA UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELASQUEZ" SEDE PUNO – 2016"**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	OPCION DE RESPUESTA								CRITERIOS DE EVALUACION								OBSERVACION Y/O RECOMENDACIONES																														
				Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	RELACION ENTRE LA DIMENSION Y LA DIMENSION DEL INDICADOR		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS		RELACION ENTRE EL ITEMS Y LA OPCION DE RESPUESTA																																					
									SI	NO	SI	NO	SI	NO																																				
VARIABLE 1: LA GESTION INSTITUCIONAL	PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Da muestra: buena organización y control de su tiempo personal</li> <li>✓ Relaciones: buena relación personal junto con las personas colaboradoras</li> <li>✓ Controla su estrés</li> <li>✓ Representa eficientemente a la carrera profesional ante la comunidad social</li> <li>✓ Convoca y preside las reuniones que se desarrollan en la carrera profesional</li> <li>✓ Motivó al personal constantemente</li> <li>✓ Es agente de motivación en la resolución de conflictos y negociación entre partes</li> <li>✓ Promueve el trabajo en equipo</li> <li>✓ Falla y lamenta la formación permanente y el desarrollo personal y profesional de los colaboradores</li> <li>✓ Crea un clima agradable en la carrera profesional y otras relaciones interpersonales satisfactorias</li> <li>✓ Procura un enlace formal entre los padres y madres de los estudiantes</li> </ul>																																																
																							INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Transmite información oral y escrita, útil para el equipo educativo</li> <li>✓ Usa métodos y procedimientos de comunicación formales e informales</li> <li>✓ Muestra los datos escolares con el fin de orientar determinadas decisiones</li> <li>✓ Usa el éxito y demeritadamente la información, en función de los intereses generales de la organización</li> <li>✓ Planifica e implementa planes específicos de mantenimiento de corrección y de innovación</li> </ul>																										
																																												ACTIVIDADES CENTRALES DE LA ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Promueve y dinamiza entre los docentes, estudiantes de trabajo para guiar los procesos de acomodación y contextualización en la propia institución</li> <li>✓ Promueve y dinamiza soluciones organizativas, adecuadas al desarrollo de un currículo innovador: uso del tiempo, modalidades de agrupamiento de estudiantes, etc.</li> <li>✓ Demuestra preocupación por su relación interpersonal con sus estudiantes, con finalidades instructiva y formativa</li> <li>✓ Participa en la gestión de la institución como un docente más, firmando parte de grupos de trabajo, comisiones y equipos</li> </ul>					
	GESTIÓN DE RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Usa por el adecuado registro, clasificación, conservación, mantenimiento y utilización de los materiales</li> <li>✓ Procura una adecuada y eficaz adquisición o provisión de los recursos</li> <li>✓ Promueve procesos de mejora de las condiciones de salubridad y seguridad de los materiales de la carrera profesional</li> <li>✓ Promueve procesos de gestión económica participativos y transparentes</li> <li>✓ Promueve y desarrolla el control de los procesos de elaboración, aprobación y ejecución de presupuesto</li> </ul>																																																
																											INNOVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Muestra recursos en bienestar de la institución y de los trabajadores</li> <li>✓ Su jere líneas novedosas, comunica experiencias exitosas de otras colegas o de otras carreras profesionales que pueda animar a iniciar procesos de cambio</li> <li>✓ Se vale de la consideración de los docentes promueve los nuevos proyectos de innovación y mejora</li> <li>✓ Desarrolla actuaciones innovadoras o varra las resistencias a los cambios</li> </ul>																						

  
**FIRMA DEL EVALUADOR**  
**Mg. Godofredo Huamán Montoy**

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: ENCUESTA PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CARRERA PROFESIONAL DE DERECHO DE LA UNIVERSIDAD ANDINA NESTOR CERES VELASQUEZ SEDE PUNO

**OBJETIVO:**

DETERMINAR LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CARRERA PROFESIONAL DE DERECHO DE LA "UANCY" SEDE PUNO, DURANTE EL AÑO 2016.

DIRIGIDO A: DOCENTES DE LA CARRERA PROFESIONAL DE DERECHO

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: HUAMAN MONROY, GONFERED

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: MAGISTER

**VALORACIÓN:**

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
	X			

(La valoración va a criterio del investigador es solo un ejemplo)

FIRMA DEL EVALUADOR  
 GONZALO HUAMAN MONROY  
 UNIA - PUNO

**MATRIZ DE VALIDACIÓN  
TÍTULO DE LA TESIS: "LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CARRERA PROFESIONAL DE DERECHO DE LA UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ" SEDE PUNO - 2016**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	CRITERIOS DE EVALUACION												OBSERVACION Y/O RECOMENDACIONES				
				OPCION DE RESPUESTA			RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEM		RELACION ENTRE EL ITEM Y LA OPCION DE RESPUESTA									
				Nunca	Casi Nunca	A Veces	Siempre	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO					
CONTINGENCIA	✓	Declara a las autoridades un incidente sobre situaciones de siniestro o robo.																		
		Responde los horas de trabajo con los salarios cuando un docente acaba de firmar por fección desde su casa que maneja un auto de su propiedad.																		
		La comisión de profesores y profesores son felices y satisfechos de acuerdo con el reglamento laboral.																		
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL	✓	Los conflictos en el ambiente por ambigüedad de roles entre los docentes y personal directivo.																		
		Los conflictos se resuelven por tener objetivos comunes entre los docentes y personal directivo.																		
		Los conflictos se resuelven por el trato verbal en la organización.																		
AMBIENTE SOCIAL	✓	Los estudiantes se integran con respeto y sin temor en las actividades de la carrera profesional.																		
		Toda el personal que trabaja en la carrera profesional coopera con entusiasmo en las actividades organizadas.																		
		Los estudiantes se expresan con libertad y sin temor a ser juzgado.																		
COMPORTAMIENTO PERSONAL	✓	Existen reuniones de intercambio de experiencias pedagógicas con otras carreras profesionales.																		
		La dirección se mantiene en permanente comunicación con los estudiantes de la carrera profesional.																		
		Los profesores muestran sus talentos de acuerdo con los estándares de la carrera profesional.																		
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	✓	Los estudiantes se integran con respeto y sin temor en las actividades de la carrera profesional.																		
		Toda el personal que trabaja en la carrera profesional coopera con entusiasmo en las actividades organizadas.																		
		Los estudiantes se expresan con libertad y sin temor a ser juzgado.																		

**FIRMA DEL EVALUADOR**  
  
 Lic. Prof. Fredy Esteban Martínez Márquez

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: ENCUESTA A  
 ENCUESTA PARA EVALUAR LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA CARRERA PROFESIONAL  
 DE DERECHOS DE LA UNIVERSIDAD ANDINA EN ESTOR. CACERES VELASQUEZ SEDE PUNO.....

OBJETIVO: DETERMINAR LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE LA GESTIÓN INSTITUCIO-  
 NAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CARRERA PROFESIONAL DE DERECHO DE  
 LA SEDE PUNO, DURANTE EL AÑO 2016

DIRIGIDO A: DOCENTES DE LA CARRERA PROFESIONAL DE DERECHO.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: CALLATA GALLEGOS, ZAIDA ESTHER.

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: POSGRADO.....

VALORACIÓN:

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
	X			

(La valoración va a criterio del investigador esta valoración es solo un ejemplo)

*Zaida Esther Callata Gallegos*  
 FIRMA DEL EVALUADOR  
 Dra Zaida Esther Callata Gallegos  
 DOCENTE UNIVERSITARIO  
 PUNO UNA PUNO



MATRIZ DE VALIDACIÓN  
TÍTULO DE LA TESIS: "LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CARRERA PROFESIONAL DE DERECHO DE LA UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELASQUEZ" SEDE PUNO – 2016"

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA				CRITERIOS DE EVALUACION								OBSERVACION Y/O RECOMENDACIONES		
				Nunca	Casi Nunca	A Vezes	Casi Siempre	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS		RELACION ENTRE EL ITEMS Y LA OPCION DE RESPUESTA						
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		SI	NO
VARIABLE 1: LA GESTION INSTITUCIONAL	PERSONAL	Demuestra buena organización y control de su tiempo personal					X						X					
		Reflexiona sobre su práctica personal junto con las personas colaboradoras					X							X				
	INTERPERSONAL	Construye redes					X							X				
		Representa eficientemente a la carrera profesional ante la comunidad social					X							X				
		Convoca y preside las reuniones que se desarrollan en la carrera profesional					X							X				
		Motiva al personal constantemente					X							X				
		Es agente de mediación en la resolución de conflictos y negociación entre partes					X							X				
		Propicia el trabajo en equipo					X							X				
	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Faulta y fomenta la formación permanente y el desarrollo personal y profesional de los colaboradores					X							X				
		Crea un clima agradable en la carrera profesional y unas relaciones interpersonales satisfactorias					X							X				
ACTIVIDADES CENTRALES DE LA ORGANIZACIÓN	Prepara un enlace formal entre los padres y madres de los estudiantes					X							X					
	Transmite información oral y escrita, útil para el equipo educativo					X							X					
GESTIÓN DE RECURSOS	Usa de medios y procedimientos de comunicación formales e informales					X							X					
	Maneja los datos escolares con el fin de elaborar determinadas decisiones operativas de la organización					X							X					
INNOVACIÓN	Usa el tiempo y desarrolla la información en función de los intereses generales de la organización					X							X					
	Prioriza e implementa planes específicos de mantenimiento de corrección y de innovación					X							X					
ACTIVIDADES CENTRALES DE LA ORGANIZACIÓN	Distribuye tareas y asigna a las personas en los áreas en que pueden ser más útiles					X							X					
	Promueve y dinamiza entre los docentes sesiones de trabajo para guiar los procesos de acomodación y contextualización en la propia institución					X							X					
GESTIÓN DE RECURSOS	Promueve y dinamiza sesiones organizativas adecuadas al desarrollo de un currículo innovador: uso del tiempo, modalidades de agrupamiento de estudiantes u otros de espacios, etc.					X							X					
	Demuestra preocupación por su relación interpersonal con sus estudiantes, con familiares, instructores y docentes					X							X					
INNOVACIÓN	Participa en la gestión de la institución como un docente más, formando parte de grupos de trabajo, comisiones y equipos					X							X					
	Varía por el adecuado registro, clasificación, conservación, mantenimiento y utilización de los materiales					X							X					
INNOVACIÓN	Prepara una adecuada y eficaz adquisición o provisión de los recursos					X							X					
	Prepara procesos de mejora de las condiciones de estabilidad y seguridad de los materiales de la carrera profesional					X							X					
INNOVACIÓN	Planifica procesos de gestión económica participativos y transparentes					X							X					
	Potencia y desarrolla el control de los procesos de elaboración, aprobación y ejecución de presupuesto					X							X					
INNOVACIÓN	No aplica recursos en bienestar de la institución y de los trabajadores					X							X					
	Suena las novedades, comunica experiencias exitosas de otros colegas o de otras carreras profesionales que pueden animar a iniciar procesos de cambio					X							X					
INNOVACIÓN	Soporta la consideración de las ideas nuevas propuestas de nuevos proyectos de innovación y mejora					X							X					
	Demuestra actitudes positivas, tendiendo a vencer las resistencias a los cambios					X							X					

*Fredy Torres*  
FREDY TORRES  
DOCENTE UNIVERSITARIO  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: ENCUESTA A ENCUESTA PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CARRERA PROFESIONAL DE DERECHO DE LA UNIVERSIDAD ANDINA NESTOR CERES VELASQUEZ SEDE PUNO.....

OBJETIVO: DETERMINAR LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CARRERA PROFESIONAL DE DERECHO DE LA CUANCA SEDE PUNO, DURANTE EL AÑO 2016.

DIRIGIDO A: DOCENTES DE LA CARRERA PROFESIONAL DE DERECHO

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: DRA. CALLATA GALLEGOS, ZAIDA ESTHER.

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: DOCTORA.....

VALORACIÓN:

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
	X			

(La valoración va a criterio del investigador esta valoración es solo un ejemplo)

FIRMA DEL EVALUADOR

Dra. Zaida Esther Callata Gallegos  
DOCENTE UNIVERSITARIO  
FCEDEC UNA PUNO

MATRIZ DE VALIDACIÓN  
 TÍTULO DE LA TESIS: "LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CARRERA PROFESIONAL DE DERECHO DE LA UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ" SEDE PUNO - 2016

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	CRITERIOS DE EVALUACION												OBSERVACION Y/O RECOMENDACIONES			
				OPCION DE RESPUESTA			RELACION ENTRE LA DIMENSION Y EL INDICADOR				RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS				RELACION ENTRE EL ITEMS Y LA OPCION DE RESPUESTA				
				Nunca	Casi Nunca	A veces	Siempre	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO				
VARIABLE 2: CLIMA ORGANIZACIONAL	CONTINGENCIA	✓ Declina a las autoridades un incidente sobre situaciones de sanción o robo.					X	X				X							
		✓ Resguarda los bienes de trabajo con los anti robos cuando un docente acaba de finalizar por haberlo dejado su casa que maneja un vehículo, asegurando la ingenuidad.							X	X			X						
		✓ La carrera profesional por parte motivada por el liderazgo del personal directivo							X	X			X						
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL	✓ Los conflictos se resuelven por negociación en orden entre los directivos y personal directivo							X	X			X						
		✓ Los conflictos se resuelven por tener objetivos comunes entre los docentes y personal directivo							X	X			X						
		✓ Los conflictos se resuelven con el trato verbal en la organización							X	X			X						
		✓ Los conflictos se resuelven con el trato verbal en la organización							X	X			X						
	AMBIENTE SOCIAL	✓ El estilo de liderazgo es integrador, es decir, resulta beneficiados todos los interesados							X	X			X						
		✓ Existen reuniones en intersección de experiencias participativas con otros campus académicos							X	X			X						
		✓ Los docentes se manejan en personal en colaboración con los estudiantes de la carrera profesional							X	X			X						
✓ Los estudiantes se manejan con respeto y colaboración en las actividades de la carrera profesional								X	X			X							
✓ Trabajo del personal que trabaja en la carrera profesional, cooperate con estudiantes, en las actividades organizadas								X	X			X							
✓ Los valores los crea de miembros de los estudiantes de la carrera profesional son libres y solidarias								X	X			X							
✓ Los estudiantes se expresan con libertad y libertad de opinión en la carrera profesional								X	X			X							
✓ Los conflictos entre el personal que labora en los estudiantes de la carrera profesional se tratan en forma adecuada y adecuada								X	X			X							
✓ Los conflictos se resuelven en forma pacífica								X	X			X							
✓ Los conflictos se resuelven por consenso en el trabajo								X	X			X							
✓ La carrera profesional es identificada por los estudiantes por las actividades de la carrera profesional								X	X			X							
✓ El personal docente y administrativo actúan a capacitaciones, seminarios, talleres, etc., para mejorar sus habilidades y capacidades en el trabajo								X	X			X							
✓ El director o coordinador ejerce un liderazgo efectivo								X	X			X							
COMPORTAMIENTO PERSONAL	✓ El director o coordinador ejerce un liderazgo democrático							X	X			X							
	✓ Existen reuniones por no haber realizado actividades o capacitaciones							X	X			X							
	✓ El director o coordinador muestra calma y firmeza ante un mal momento de la carrera profesional							X	X			X							
	✓ Se resuelve pacíficamente el conflicto de roles							X	X			X							
	✓ Los docentes se manejan con respeto y colaboración en las actividades de la carrera profesional							X	X			X							
	✓ El personal docente y administrativo actúan a capacitaciones, seminarios, talleres, etc., para mejorar sus habilidades y capacidades en el trabajo							X	X			X							
	✓ El personal docente y administrativo actúan a capacitaciones, seminarios, talleres, etc., para mejorar sus habilidades y capacidades en el trabajo							X	X			X							
	✓ El personal docente y administrativo actúan a capacitaciones, seminarios, talleres, etc., para mejorar sus habilidades y capacidades en el trabajo							X	X			X							
	✓ El personal docente y administrativo actúan a capacitaciones, seminarios, talleres, etc., para mejorar sus habilidades y capacidades en el trabajo							X	X			X							
	✓ El personal docente y administrativo actúan a capacitaciones, seminarios, talleres, etc., para mejorar sus habilidades y capacidades en el trabajo							X	X			X							
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	✓ En la carrera profesional existe el diseño de liderazgo, los docentes participan activamente							X	X			X							
	✓ La atención al docente se realiza en forma adecuada							X	X			X							
	✓ Los docentes se manejan con respeto y colaboración en las actividades de la carrera profesional							X	X			X							
	✓ Los docentes se manejan con respeto y colaboración en las actividades de la carrera profesional							X	X			X							
	✓ El personal docente y administrativo actúan a capacitaciones, seminarios, talleres, etc., para mejorar sus habilidades y capacidades en el trabajo							X	X			X							
	✓ El personal docente y administrativo actúan a capacitaciones, seminarios, talleres, etc., para mejorar sus habilidades y capacidades en el trabajo							X	X			X							

*Florencia Caceres*  
 DIRECTORA DEL ESTUDIO DE CASO  
 DOCENTE UNIVERSITARIA  
 FCEDUCO UNA PUNO

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: ENCUESTA PARA EVALUAR LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA CARRERA PROFESIONAL DE DERECHO DE LA UNIVERSIDAD ANDINA SÍMÓN BOLÍVAR CACERES Y CASAS QUEZADA SEDE PUNO.

**OBJETIVO:**

DETERMINAR LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CARRERA PROFESIONAL DE DERECHO DE LA UNIV. PUNO, DURANTE EL AÑO 2016.

DIRIGIDO A: DOCENTES DE LA CARRERA PROFESIONAL DE DERECHO.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: SARDON ARI, DANITZA LUISA.

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: DOCTORA.

**VALORACIÓN:**

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
	X			

(La valoración va a criterio del investigador, esta valoración es solo un ejemplo)

Dra. Danitza Ari Sardon Ari  
 DOCENTE UNIVERSITARIO  
 EDUC-UNA-PUNO  
**FIRMA DEL EVALUADOR**

MATRIZ DE VALIDACIÓN  
TÍTULO DE LA TESIS: "LA GESTION INSTITUCIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CARRERA PROFESIONAL DE DERECHO DE LA UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ" SEDE PUNO – 2016"

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	OPCION DE RESPUESTA				CRITERIOS DE EVALUACION						OBSERVACION Y/O RECOMENDACIONES	
				Nunca	Casi Nunca	A Vezes	Casi Siempre	Siempre	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEM		RELACION ENTRE EL ITEM Y LA OPCION DE RESPUESTA		
									SI	NO	SI	NO	SI		NO
VARIABLE 1: LA GESTION INSTITUCIONAL	PERSONAL	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
	INTERPERSONAL	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
ACTIVIDADES CENTRALES DE LA ORGANIZACIÓN	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
GESTIÓN DE RECURSOS	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
INNOVACIÓN	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		

*[Signature]*  
**Dra. Luzmila Sardon J.**  
 DOCENTE UNIVERSITARIA EVALUADOR  
 FQEDUC-UNA-PUNO

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: ENCUESTA PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CARRERA PROFESIONAL DE DERECHO DE LA UNIVERSIDAD ANDINA SENEOR CÁCERES VELASQUEZ SEDE PUNO

OBJETIVO:

DETERMINAR LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CARRERA PROFESIONAL DE DERECHO DE LA SUANCV<sup>77</sup> SEDE PUNO, DURANTE EL AÑO 2016.

DIRIGIDO A: DOCENTES DE LA CARRERA PROFESIONAL DE DERECHO

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: SARDON ARI, DANITZA LUISA

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: DOCTORA

VALORACIÓN:

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
	X			

(La valoración va a criterio del investigador esta valoración es solo un ejemplo)

Dr. Danitza Luisa Sardon Ari  
 FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS  
 ESCUELA DE POSTGRADO  
 UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
 PUNO  
 FIRMA DEL EVALUADOR



**MATRIZ DE VALIDACIÓN  
TÍTULO DE LA TESIS: "LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CARRERA PROFESIONAL DE DERECHO DE LA UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ" SEDE PUNO - 2016**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA						CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACION Y/O RECOMENDACIONES			
				Nunca		Casi Nunca		A veces		Siempre		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA					
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO				
VARIABLE 1: CLIMA ORGANIZACIONAL	CONTINGENCIA	Declarar a la interacción un incidente, sobre situaciones de bienestar o rubro.																	
		Declarar a la interacción un incidente, sobre situaciones de bienestar o rubro.																	
		Declarar a la interacción un incidente, sobre situaciones de bienestar o rubro.																	
		Declarar a la interacción un incidente, sobre situaciones de bienestar o rubro.																	
		Declarar a la interacción un incidente, sobre situaciones de bienestar o rubro.																	
		Declarar a la interacción un incidente, sobre situaciones de bienestar o rubro.																	
		Declarar a la interacción un incidente, sobre situaciones de bienestar o rubro.																	
		Declarar a la interacción un incidente, sobre situaciones de bienestar o rubro.																	
		Declarar a la interacción un incidente, sobre situaciones de bienestar o rubro.																	
		Declarar a la interacción un incidente, sobre situaciones de bienestar o rubro.																	
VARIABLE 2: CLIMA ORGANIZACIONAL	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL	Los conflictos se resuelven por negociación de roles entre los directivos y personal docente.																	
		Los conflictos se resuelven por negociación de roles entre los directivos y personal docente.																	
		Los conflictos se resuelven por negociación de roles entre los directivos y personal docente.																	
		Los conflictos se resuelven por negociación de roles entre los directivos y personal docente.																	
		Los conflictos se resuelven por negociación de roles entre los directivos y personal docente.																	
		Los conflictos se resuelven por negociación de roles entre los directivos y personal docente.																	
		Los conflictos se resuelven por negociación de roles entre los directivos y personal docente.																	
		Los conflictos se resuelven por negociación de roles entre los directivos y personal docente.																	
		Los conflictos se resuelven por negociación de roles entre los directivos y personal docente.																	
		Los conflictos se resuelven por negociación de roles entre los directivos y personal docente.																	
VARIABLE 3: CLIMA ORGANIZACIONAL	COMPORTAMIENTO PERSONAL	El personal docente y administrativo cumple con el horario de la carrera profesional.																	
		El personal docente y administrativo cumple con el horario de la carrera profesional.																	
		El personal docente y administrativo cumple con el horario de la carrera profesional.																	
		El personal docente y administrativo cumple con el horario de la carrera profesional.																	
		El personal docente y administrativo cumple con el horario de la carrera profesional.																	
		El personal docente y administrativo cumple con el horario de la carrera profesional.																	
		El personal docente y administrativo cumple con el horario de la carrera profesional.																	
		El personal docente y administrativo cumple con el horario de la carrera profesional.																	
		El personal docente y administrativo cumple con el horario de la carrera profesional.																	
		El personal docente y administrativo cumple con el horario de la carrera profesional.																	

  
**FIRMA DEL EVALUADOR**  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Anexo 4.** Matriz de consistencia

**TÍTULO: “LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CARRERA PROFESIONAL DE DERECHO DE LA UNIVERSIDAD ANDINA “NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ “SEDE PUNO – 2016”**

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES	METODOLOGIA
<p><b>Problema General:</b></p> <p>¿Qué relación existe entre la Gestión institucional y el Clima organizacional de la Carrera Profesional de Derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” de la sede Puno durante el año 2016?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Determinar la relación que existe entre la Gestión institucional y el Clima organizacional de la Carrera Profesional de Derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” de la sede Puno durante el año 2016.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>1.- Identificar la relación que existe entre las dimensiones: Personal, Interpersonal, Información y Comunicación, Actividades centrales de la organización, Gestión de recursos, Innovación con la Gestión Institucional de la Carrera Profesional de Derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” de la sede Puno -2016.</p> <p>2.- Identificar la relación que existe entre las dimensiones: Contingencia, Estructura Organizacional y funcional, Ambiente social, Comportamiento personal, Comportamiento Organizacional con el Clima Organizacional de la Carrera Profesional de Derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” de la sede Puno -2016.</p>	<p><b>Variable 1:</b></p> <p><b>Gestión Institucional</b></p> <p>“La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. , por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas.(Senge y otros, 2002: 19-22)</p> <p><b>Variable 2:</b></p> <p><b>Clima organizacional</b></p> <p>Refleja una tendencia o la inclinación con respecto a un punto las necesidades de la organización y de la gente que integra la institución.</p>	<p><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p>Cuantitativa, no experimental</p> <p><b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b></p> <p>Transeccional</p> <p>Correlacional-causal</p> <p><b>TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b></p> <p>Encuesta</p> <p><b>INSTRUMENTO:</b></p> <p>Cuestionarios</p>

Anexo 5. Fotografías



Figura 16. Ceremonia inserción estudiantes cachimbos



Figura 17. Capacitación de docentes



Figura 18. Reunión de coordinación grupos de trabajo



Figura 19. Trabajo de información para admisión