

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA



EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LOS DOCENTES QUE TRABAJAN EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA INDEPENDENCIA NACIONAL
DE LA CIUDAD DE PUNO, 2014

TESIS

PRESENTADO POR:

OSCAR BENITO VICENTE

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
EDUCACIÓN, CON MENCIÓN EN LA ESPECIALIDAD DE CIENCIAS
SOCIALES

PROMOCIÓN: 2014-I

PUNO – PERÚ

2016

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA

EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LOS DOCENTES QUE TRABAJAN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA INDEPENDENCIA NACIONAL DE LA CIUDAD DE PUNO, 2014

OSCAR BENITO VICENTE

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN EDUCACIÓN, CON MENCIÓN EN LA ESPECIALIDAD DE CIENCIAS SOCIALES



05 OCT 2017

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE : _____
Dr. Francisco Charaja Cutipa

PRIMER MIEMBRO : _____
Dr. Jorge Alfredo Ortiz del Carpio

SEGUNDO MIEMBRO : _____
M.sc. David Ruelas Vargas

DIRECTOR : _____
Lic. Valerio Lorenzo Arpasi

ASESOR : _____
M.sc. Pedro Leonardo Quispe Ticona

Área: Administración educativa

Tema: Ensayos de modelos de gestión educativa

DEDICATORIA

Con mucho amor y cariño a mis queridos padres, Flavio G. Benito C. y Veneranda Vicente C., quienes con su dedicación y sacrificio hicieron posible mi anhelo de ser profesional,

A mis hermanos: Vladimir y Juan Carlos, Ali, Ulises por brindarme su apoyo en mi formación profesional.

Por último a los docentes de la Facultad de Educación, que durante el tiempo de mis estudios supieron guiarme y brindarme su apoyo incondicional en el transcurso y culminación de mis estudios.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional del Altiplano, a la Facultad de Ciencias de la Educación, en especial a la Escuela Profesional de Educación Secundaria por habernos acogido en sus claustros y haber contribuido en mi formación profesional.

A los docentes de la Escuela Profesional de Educación Secundaria quienes con sus amplios conocimientos, experiencias y valiosos aportes apoyaron en la culminación de la presente investigación.

A los jurados, asesor, director y a todos los que han permitido la ejecución y que aportaron con ideas y sugerencias para el mejor presentación del presente trabajo de investigación.

Oscar Benito Vicente

ÍNDICE

Dedicatoria	
Agradecimiento	
Índice	
Índice de cuadros	
Índice de gráficos	Pág.
Resumen.....	13
Abstract.....	14
Introducción.....	15

**CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

1.1. Descripción del problema.....	17
1.2. Enunciados del problema.....	18
1.2.1. Problema general.....	18
1.2.1.1. Problemas específicos.....	19
1.3. Justificación de la investigación.....	19
1.4. Limitaciones de la investigación.....	20
1.5. Delimitación del problema de investigación.....	20
1.6. Objetivos de la investigación.....	21
1.5.1. Objetivo general.....	21
1.5.2. Objetivos específicos.....	21

**CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes de la investigación.....	22
--	----

2.2. Sustento teórico.....	25
2.2.1. Concepto sobre el clima institucional.....	25
2.2.2. Definición del clima institucional.....	25
2. 2.3. Características del clima institucional.....	27
2.2.3. Dimensiones del clima institucional.....	30
2.2.3.1. Comunicación.....	30
2.2.3.1.1. Comunicación asertiva.....	31
2.2.3.1.2. Comunicación empática.....	32
2.2.3.2. Condiciones laborales.....	34
2.2.3.3. Autorrealización.....	44
2.2.3.4. Supervisión.....	48
2.3. Glosario de términos básicos.....	50
2.4. Hipótesis.....	53
2.5. Operacionalización de variables.....	54

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo y diseño de investigación.....	55
3.2. Población y muestra de la investigación.....	56
3.2.1. Población.....	56
3.2.2. Muestra.....	56
3.3. Técnicas o instrumentos de recolección de datos.....	56
3.4. Técnicas de procedimientos de datos.....	58

CAPÍTULO IV RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Resultados de la investigación.....	59
4.1.1. Clima institucional de los docentes en la dimensión de la comunicación.....	59
4.1.2. Clima institucional de los docentes en la dimensión de las condiciones laborales.....	65
4.1.3. Clima institucional de los docentes en la dimensión de autorrealización.....	74
4.1.4. Clima institucional de los docentes en la dimensión de la supervisión.....	80
Conclusiones.....	86
Sugerencias.....	88
Bibliografía.....	89
Anexos.....	92

ÍNDICE DE TABLAS

Contenido	Pág.
Tabla 01: El director, coordinador y los docentes mantienen una comunicación asertiva en la I.E.S. independencia nacional.....	59
Tabla 02: Al interior de la Institución Educativa Independencia Nacional existe una comunicación empática y saludable.....	61
Tabla 03: Las autoridades de la Institución Educativa Secundaria Independencia Nacional saben escuchar y resolver problemas.....	62
Tabla 04: Los docentes manejan una comunicación saludable en la Institución Educativa Secundaria Independencia Nacional.....	63
Tabla 05: El clima institucional de los docentes en la dimensión de la comunicación en la Institución Educativa Secundaria independencia nacional.....	64
Tabla 06: Los docentes de la Institución Educativa Secundaria independencia reciben los tratos con respeto y dignidad.....	65
Tabla 07: Los profesores de la Institución Educativa Secundaria independencia nacional mantienen la cooperación recíproca.....	67
Tabla 08: Los profesores de la Institución Educativa independencia nacional mantienen relaciones humanas	

saludables.....	68
Tabla 09: El directivo y jerárquicos practican un trato justo y respetuoso con el personal de la Institución Educativa.....	69
Tabla 10: Los docentes de la Institución Educativa independencia nacional fomentan las buenas relaciones entre colegas.....	70
Tabla 11: El director, docentes y administrativos practican los valores sociales y laborales en la Institución Educativa.....	72
Tabla 12: El clima institucional de los docentes en la dimensión de las condiciones laborales en la Institución Educativa.....	73
Tabla 13: Los docentes de la Institución Educativa independencia están comprometidos con el mejoramiento de la gestión pedagógica.....	74
Tabla 14: Los docentes de la Institución Educativa independencia nacional son prácticos en sus labores educativas.....	76
Tabla 15: El director, jerárquicos y los docentes de la Institución Educativa independencia cumplen los reglamentos establecidos.....	77
Tabla 16: La Institución Educativa independencia nacional promueve una política de estímulos a sus docentes destacados.....	78

Tabla 17: El clima institucional de los docentes en la dimensión de la autorealización que tienen en la institución educativa.....	79
Tabla 18: El supervisor de la Institución Educativa independencia maneja relaciones saludables durante el monitoreo académico.....	80
Tabla 19: Los directivos, docentes y administrativos de la Institución Educativa independencia manejan autocontrol de sus emociones.....	82
Tabla 20: El clima institucional de los docentes en la dimensión de la supervisión que tienen en la Institución Educativa.....	83
Tabla 21: El clima institucional de los docentes en la Institución Educativa independencia nacional de la ciudad de Puno.....	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Contenido	Pág.
<p>Figura 01: El director, coordinador y los docentes mantienen una comunicación asertiva en la I.E.S. independencia nacional.....</p>	60
<p>Figura 02: Al interior de la Institución Educativa Independencia Nacional existe una comunicación empática y saludable.....</p>	61
<p>Figura 03: Las autoridades de la Institución Educativa Secundaria Independencia Nacional saben escuchar y resolver problemas.....</p>	62
<p>Figura 04: Los docentes manejan una comunicación saludable en la Institución Educativa Secundaria Independencia Nacional.....</p>	63
<p>Figura 05: El clima institucional de los docentes en la dimensión de la comunicación en la Institución Educativa Secundaria independencia nacional.....</p>	64
<p>Figura 06: Los docentes de la Institución Educativa Secundaria independencia reciben los tratos con respeto y dignidad.....</p>	66
<p>Figura 07: Los profesores de la Institución Educativa Secundaria independencia nacional mantienen la cooperación recíproca.....</p>	67
<p>Figura 08: Los profesores de la Institución Educativa independencia nacional mantienen relaciones humanas</p>	

saludables.....	68
Figura 09: El directivo y jerárquicos practican un trato justo y respetuoso con el personal de la Institución Educativa.....	69
Figura 10: Los docentes de la Institución Educativa independencia nacional fomentan las buenas relaciones entre colegas.....	71
Figura 11: El director, docentes y administrativos practican los valores sociales y laborales en la Institución Educativa.....	72
Figura 12: El clima institucional de los docentes en la dimensión de las condiciones laborales en la Institución Educativa.....	73
Figura 13: Los docentes de la Institución Educativa independencia están comprometidos con el mejoramiento de la gestión pedagógica.....	76
Figura 14: Los docentes de la Institución Educativa independencia nacional son prácticos en sus labores educativas.....	76
Figura 15: El director, jerárquicos y los docentes de la Institución Educativa independencia cumplen los reglamentos establecidos.....	77
Figura 16: La Institución Educativa independencia nacional promueve una política de estímulos a sus docentes destacados.....	78

Figura 17: El clima institucional de los docentes en la dimensión de la autorealización que tienen en la institución educativa.....	79
Figura 18: El supervisor de la Institución Educativa independencia maneja relaciones saludables durante el monitoreo académico.....	81
Figura 19: Los directivos, docentes y administrativos de la Institución Educativa independencia manejan autocontrol de sus emociones.....	82
Figura 20: El clima institucional de los docentes en la dimensión de la supervisión que tienen en la Institución Educativa.....	83
Figura 21: El clima institucional de los docentes en la Institución Educativa independencia nacional de la ciudad de Puno.....	85

RESUMEN

El presente informe de investigación, El Clima Institucional de los docente que trabajan en la institución educativa secundaria Independencia de la ciudad de Puno. Aborda un problema que constantemente se presenta en las instituciones educativas del país, el tema de Clima Institucional como se desarrolla, el Buen Desempeño Docente. Tipo de investigación descriptivo no experimental de carácter diagnóstico, siendo la población de estudio constituido por un total de 57 docentes que laboran en la Institución a quienes se aplicaron el instrumentó fue el cuestionario. Al final de la investigación, se llega a la conclusión del clima institucional de los docentes en la dimensión de la comunicación que practican en la I. E. se caracterizan por tener una categoría de regular en un 49,1%. Condiciones laborales que se desenvuelven se concretizan por ser bueno que representa al 47,4%. Autorealización que se manifiestan por conseguir una categoría de regular que significa el 45,6%. Supervisión en la categoría de bueno que representa al 36,8%. Para concluir el clima institucional categoría bueno con un porcentaje de 40,4%.

PALABRAS CLAVE: Clima, Comunicación, condiciones, desempeño, institucional, laborales, supervisión

ABSTRACT

This research report, the institutional climate of the teachers working in secondary educational institution Independence of the city of Puno. Addresses a problem that occurs constantly in educational institutions in the country, the issue of institutional climate as develops, the Good Teaching Performance. Type descriptive non-experimental research diagnostic character, being the study population consists of a total of 57 teachers working in the Institution who applied the instrument was the questionnaire. At the end of the investigation, it concludes the institutional climate of teachers in the dimension of communication practiced in the I. E. are characterized by having a regular category of 49.1%. working conditions that develop concretized by being good representing 47.4%. Self-realization manifested by getting a regular category which means 45.6%. Supervision in the good category representing 36.8%. In conclusion it may indicate that the institutional climate good category with a percentage of 40.4%.

KEYWORDS: Climate, Communication, conditions , performance, institutional , labor , supervision.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación lleva como título "el Clima Institucional de los docentes que trabajan en la Institución Educativa Secundaria Independencia Nacional de la ciudad de Puno" Se realizó teniendo en como propósito fundamental contribuir en la mejora del desarrollo institucional.

El primero se refiere al planteamiento del problema en el que se describe éste, luego el enunciado que viene a ser la síntesis del problema descrito; posteriormente las limitaciones de la investigación, la justificación; y finalmente, se consideran los objetivos.

El segundo capítulo se refiere al marco teórico, en el cual se exponen los antecedentes de la investigación, la base teórica en la cual se asume una hipótesis que luego es demostrado como cierta; también se define los conceptos básicos y finalmente se establece la hipótesis y el sistema de variables.

El tercer capítulo se refiere al diseño de investigación. En esta parte, se considera la población y la muestra de estudio, los instrumentos y material de investigación. Forma parte de este capítulo.

Finalmente, el cuarto capítulo se refiere a los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos de investigación, para ello se presentan los diferentes

cuadros estadísticos; representados en los gráficos permitiendo visualizar los resultados obtenidos en el proceso de ejecución.

El informe de esta investigación culmina con las conclusiones y las sugerencias, la bibliografía consultada y los anexos referidos al material de apoyo utilizado durante la investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En un mundo actual y donde la competitividad es una tarea del diario que hacer, la administración constituye una actividad de importante relevancia, y trabajo organizado del hombre, la unión de esfuerzos y el aprovechamiento en mayor grado de la cualidad, capacidades y habilidades de los miembros de una organización es una tarea obligada de las organizaciones e instituciones educativas.

Actualmente, en el ejercicio o actuación sobre todo del director de un centro educativo y en la práctica diaria como docente se evidencian mucha ineficiencia traducidos en la mala planificación, malos manejos de recursos, entre el directivo, los docentes, los padres de familia, entre otros.

Según la R.M. N° 547-2012 que aprueba el Marco para el Buen Desempeño Docente, hace referencia que el Director y el Comunidad Escolar ejerce liderazgo pedagógico y responsabilidad por los aprendizajes de los estudiantes y la calidad de los procesos pedagógicos. Refiere que existe una organización escolar en la que participan distintos actores educativos (directivos, docentes, estudiantes,

padres de familia y líderes comunitarios) que funcionan democráticamente y que centran su accionar en los aprendizajes.

A nivel local la mayoría de las instituciones educativas se encuentran en un clima de inestabilidad. Con respecto a las debilidades plantea: que hay un deterioro del clima institucional en un número importante de instituciones educativas, por rompimiento de relaciones, falta de organización y planificación u otros motivos.

Frente a la descripción problemática en esta realidad educativa, se hace necesario contar de manera confiable y válida con información que describa y determine el nivel del clima organizacional, en la Institución Educativa Secundaria Independencia Nacional de la ciudad de Puno; lo cual permitirá, a partir de las sugerencias que se planteen, tomar decisiones en beneficio de toda la comunidad educativa en especial a los docentes.

1.2. ENUNCIADOS DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 ENUNCIADO GENERAL

- ¿Cómo es el clima institucional de los docentes que trabajan en la I.E.S. "Independencia Nacional" de la ciudad de Puno, 2014?

1.2.2 ENUCIADOS ESPECÍFICOS

- ¿Cuáles son los tipos de comunicación que existe entre los docente que trabajan en la I.E.S. “Independencia Nacional” de la ciudad de Puno, 2014?
- ¿Cómo son las condiciones laborales del personal docente que trabajan en la I.E.S. “Independencia Nacional” de la ciudad de Puno, 2014?
- ¿Cómo es el grado de autorrealización del personal docentes que trabajan en la I.E.S. “Independencia Nacional” de la ciudad de Puno, 2014?
- ¿En qué medida lo docentes están satisfechos con el tipo de supervisión que se realiza en la I.E.S. “Independencia Nacional” de la ciudad de Puno, 2014?

1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El tema de clima institucional es actual y requiere de una solución inmediata, ya que estos casos se presentan en la mayoría de las instituciones de educativas de Educación Básica Regular de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno y como también de la Dirección Regional de Educación de Puno. Los resultados de esta investigación, además de que enriquece la teoría sistematizada de la variable, reportará recomendaciones que las autoridades de educación decidirán en qué medida podrán ser vías válidas para aplicar los correctivos a que hubiere lugar para que

esta institución siga manteniendo su bien merecida e histórica imagen.

Cabe señalar que la investigación es viable ya que se cuentan con los recursos necesarios, se cumple con la metodología de investigación; así como el acceso directo a la información; cuya validez y confiabilidad podrán ser utilizadas en otros trabajos de investigación de carácter experimental y multidisciplinario.

1.4. LIMITACIONES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Como en toda investigación sopesaremos con ciertas limitaciones referidas al tiempo que disponemos, desidia y escaso compromiso de los docentes de quienes se recogerá la información. Sin embargo, es susceptible superar las limitaciones de cualquier índole y cumplir fielmente con el trabajo de investigación.

1.5. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El contexto de investigación geográficamente se ubica en la Institución Educativa Secundaria Independencia Nacional de la ciudad de Puno, 2014 La institución alberga una población total de 62 trabajadores entre personal directivo, jerárquico, docentes y administrativos. Cabe destacar, que la investigación se circunscribirá únicamente a la población docente (57); del turno de la tarde de la institución.

1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 OBJETIVO GENERAL

- Diagnosticar el clima institucional de los docentes que trabajan en la I.E.S. "Independencia Nacional" de la ciudad de Puno, 2014.

1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los tipos de comunicación que existe entre el personal docentes que trabajan en la I.E.S. "Independencia Nacional" de la ciudad de Puno, 2014.
- Describir las condiciones laborales que brinda la institución educativa para el personal docentes que trabajan en la I.E.S. "Independencia Nacional" de la ciudad de Puno, 2014.
- Determinar el grado de autorrealización del personal docentes que trabajan en la I.E.S. "Independencia Nacional" de la ciudad de Puno, 2014.
- Indagar En qué medida lo docentes están satisfechos con el tipo de supervisión que se realiza en la I.E.S. "Independencia Nacional" de la ciudad de Puno, 2014.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Algunos antecedentes de la investigación relacionados con el trabajo, se señala el estudio realizado y presentado en la facultad de ciencias de la educación, siendo los siguientes:

- En la tesis titulada: Clima Organizacional en las Instituciones Educativas Secundarias "Técnico Comercial de Moho y María Auxiliadora" de Puno, 2011. Presentado por Paola Alejandra Gómez Cañazaca, quien sustentó en la Facultad de Ciencias de la educación de la Universidad Nacional del Altiplano en el año 2012. El problema general de la investigación corresponde lo siguiente: Cual es la diferencia del clima organizacional en las instituciones educativas secundaria "Técnico comercial de Moho y la Institución Educativa Secundaria María Auxiliadora" de la ciudad de Puno, se planteó el siguiente objetivo general: comparar el clima organizacional en las instituciones Educativas Secundarias "Técnico Comercial de Moho y María Auxiliadora" de Puno. El tipo y diseño de investigación es descriptivo. Esta investigación llegó a la siguiente conclusión: de la Instituciones Educativas Secundarias "Técnico Comercial de Moho y María Auxiliadora que solo

indican que a veces se da un buen clima organizacional de Puno, lo cual permite que en la primera institución exista mejor desempeño de docentes y administrativos, un buen liderazgo, jerarquización bien definida y buenas interrelaciones entre los docentes y personal administrativo.

➤ En la tesis titulada: "Clima Institucional en la Institución Educativa Primaria n0 70092 de Thunuhiri del Centro Poblado Ichu-puno en el año 2012". Presentado por: Gerver Ticona Mamani, quien sustentó en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional del Altiplano en el año 2013. El problema general de la investigación corresponde lo siguiente: como es el clima Institucional en la Institución Educativa Primaria N° 70092 de Thunuhiri del centro poblado ICHU del Distrito de Puno en el año académico 2012, se planteó el siguiente objetivo general: describir el clima institucional de la Institución Educativa Primaria N° 70092 de Thunuhiri del centro poblado Ichu del Distrito de Puno en el año académico 2012. En cuanto al tipo y diseño de investigación es descriptivo simple o de diagnóstico de una sola variable. Esta investigación llegó a las siguientes conclusiones: los resultados obtenidos a través de los instrumentos de investigación aplicados a los docentes de nota que el 64% de los profesores poseen una

actitud regular frente a los factores que genera el clima institucional puesto que incidencia directa es la vital importancia en las interacciones pedagógicas.

➤ Ticona (2012), quien realizó: el Clima Institucional en la Institución Educativa Primaria n° 70092 de Thunuhiri del centro poblado Ichu-Puno. Quien sustentó en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional del Altiplano en el año 2013. El problema general de la investigación corresponde lo siguiente: como es el clima Institucional en la Institución Educativa Primaria N° 70092 de Thunuhiri del centro poblado Ichu del distrito de Puno, se planteó el siguiente objetivo general: describir el clima institucional de la Institución Educativa Primaria N° 70092 de THUNUHURI del centro poblado ICHU del Distrito de Puno. En cuanto al tipo y diseño de investigación es descriptivo simple o de diagnóstico de una sola variable. Esta investigación llegó a las siguientes conclusiones: los resultados obtenidos a través de los instrumentos de investigación aplicados a los docentes de nota que el 64% de los profesores poseen una actitud regular frente a los factores que genera el clima institucional puesto que incidencia directa es la vital importancia en las interacciones pedagógicas.

2.2 SUSTENTO TEÓRICO

2.2.1. CONCEPTO SOBRE EL CLIMA INSTITUCIONAL

el clima institucional es un concepto amplio que abarca los modos de relación de sus actores, las formas en que se definen las normas, el liderazgo de sus directivos, el sentido de pertenencia a la institución, la participación activa de sus miembros, a los canales de comunicación existentes entre sus integrantes, a las relaciones humanas, etc.

Podemos expresar que es un concepto que está referido a la vida institucional vivencial más que medible. El clima en una institución se vive, se siente permanentemente, y a los efectos de poder evaluarlo se debe operacionalizarlo.

Es así que el clima institucional es configurado como una dimensión o ámbito evaluativo básico y es definido como "la calidad del entorno global de una organización".

Gibson y colaboradores (1994) conceptualizan clima organizacional como las propiedades del ambiente que percibe los empleados como característico en su contexto laboral. Sobre esta base, el clima está conformado por las percepciones de las variables de comportamiento, estructura y proceso.

2.2.2. DEFINICIÓN DEL CLIMA INSTITUCIONAL

Existen varios factores que influyen en cualquier clima institucional y también variado las diversas

actuaciones del personal administrativo de una unidad de gestión local. Por ello la actitud o el accionar de los integrantes de una sede pueden ser negativa o problemática debido al Clima institucional desarrollado, si éste es incongruente con los principios que sustenta la educación; o positiva y no presentar problemas, realizando su labor administrativa con gusto y abnegación. Sin embargo, tales posiciones pueden verse afectados en su interior por el medio ambiente global en que se encuentran insertos.

Debemos considerar además que las influencias de la sociedad sobre clima institucional se modifican a través del tiempo como resultado de la mayor cantidad de conocimientos, la diversidad de la fuerza de trabajo, los adelantos tecnológicos, la legislación laboral, las normas gubernamentales y el crecimiento de las organizaciones.

El clima institucional enfoca la base de la organización, las personas que la integran y cómo perciben la organización. Englobando todas las dimensiones organizacionales en el contexto administrativo: congruencia de objetivos y valores compartidos, rol del director como constructor y sostenedor de la cultura, relaciones profesionales entre personal administrativo, identidad institucional, administración de símbolos y sistemas de retroalimentación adecuados.

2.2.3. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA INSTITUCIONAL

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

Litwin y Stringer postulan 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 escolar, tales como:

1. 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.

2. Responsabilidad

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

3. Recompensa

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

4. Desafío

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

5. Relaciones

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

6. Cooperación

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

7. Estándares

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

8. Conflictos

Es el sentimiento de grados en que los miembros de las organizaciones, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surja.

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

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

2.2.3. DIMENSIONES DEL CLIMA INSTITUCIONAL

2.2.3.1. COMUNICACIÓN

Chiavenato (2006) señala que la comunicación es el intercambio de la información entre personas. Además señala que la comunicación significa un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social. Toda comunicación requiere un código para enviar el mensaje en forma de señal (ondas sonoras, letras impresas, símbolos) a través de determinado canal (aire, alambres, papel) a un receptor que lo decodifica e interpreta su significado. La comunicación oral directa, es decir, la conversación, emplea el lenguaje como código y lo refuerza con elementos de comunicación no verbales (gestos, señales, además símbolos). La comunicación interpersonal también puede intercambiar mensajes a distancia mediante la escritura, el teléfono o de internet y otros medios.

Charaja (2011) sostiene que la comunicación comprende la transferencia de significados. Si no se ha transmitido información o ideas, la comunicación no se ha dado. El orador que no es escuchado o el escritor que no es leído, no comunica. Para que una comunicación tenga éxito, el significado debe difundirse y comprenderse.

Robbins y Couter (1998) los estudiosos sostienen que la comunicación es la transferencia y comprensión del

significado. La comunicación perfecta, si tal cosa existiera, se daría cuando una idea o pensamiento transmitido lo percibe el receptor tal como fue contemplado por el emisor.

Chiavenato (2006) señala que la teoría de las relaciones humanas, la comunicación es importante para la relación interpersonal y para explicar con claridad, a los subalternos, las razones de las decisiones tomadas. Éstos deben recibir de los superiores un flujo de comunicación capaz de darles idea precisa de lo que sucede. En este contexto, es necesario que el administrador revise el trabajo de sus subordinados con periodicidad para evaluar su desempeño y sus habilidades.

La comunicación es el intercambio de la información que tiene por finalidad de lograr el entendimiento recíproco entre los actores del proceso comunicativo en un contexto real, en este sentido, en el ambiente interno de la organización (Institución Educativa). Es importante considerar los tipos de comunicación, los cuales son los siguientes:

a) Comunicación asertiva

Comunicación asertiva en las organizaciones educacionales La comunicación como herramienta de gestión básica para la interacción entre los diferentes actores en las instituciones educativas, es

de máxima utilidad al momento de instrumentar mecanismos comunicacionales para el fortalecimiento del clima organizacional en las escuelas, por cuanto de acuerdo a la posición de Guédez (2000), constituyen factores motivadores para propiciar la participación de los educadores en el alcance de los objetivos con altos niveles de productividad y excelencia.

En consecuencia, una persona asertiva es aquella que tiene una buena opinión de sí misma, que se siente segura de sus posibilidades. Esta realidad, hace que sea capaz de mantener una relación clara y franca con los demás a través de una comunicación segura al expresarse. Por esta condición, es esencial que en las organizaciones educacionales, los equipos directivos demuestren una tendencia comunicacional asertiva para interaccionar con todos los miembros que forman parte de la organización.

b) Comunicación empática

Escuchar con empatía requiere de la habilidad para interpretar y responder con precisión a las ideas, pero especialmente a los sentimientos expresados por la otra persona.

Pasos para escuchar empáticamente concentración

física y mental.

Descubrir el cómo se lo está diciendo (sentimiento) y lo que le está diciendo (ideas). Expresar en forma de pregunta y con sus propias palabras los sentimientos e ideas percibidas en el mensaje, para verificar si se ha escuchado bien. Esperar y expresar comprensión por los sentimientos que tiene el otro. Las causas y soluciones a las ideas. Generar un plan de acción y compromiso.

c) Comunicación efectiva

Una comunicación es efectiva cuando reúne las siguientes características:

- El mensaje que se desea comunicar llega a la persona o grupos considerados apropiados para recibirlos.
- La consecuencia de la comunicación es el cambio de conducta esperado en el receptor.
- Cuando no es unilateral, sino que estimula la retroalimentación al mensaje enviado (mensaje de retorno), ya que es igualmente importante saber escuchar, tanto como saber hablar.
- Cuando existe coherencia entre el lenguaje verbal y el corporal.

- Cuando se ha escogido el momento, las palabras y la actitud.

a) Comunicación interpersonal

Es el proceso a través del cual se transmite información entre dos o más personas para lo cual se requiere que el emisor codifique lo que quiere transmitir en un lenguaje que pueda ser descifrado y entendido por el receptor generando una respuesta de retroinformación que le indique al emisor en qué medida su mensaje ha sido bien comprendido.

b) Comunicación organizacional

Es aquella que instauran la institución educativa y forman parte de su cultura o de sus normas que pueden funcionar de manera descendente, ascendente, horizontal y diagonal; dependiendo del liderazgo del administrador.

5.2.3.2. CONDICIONES LABORALES

Chiavenato (2006) señala que se comprobó que la eficiencia no sólo depende del método de trabajo y del incentivo salarial, sino también de un conjunto de condiciones laborales que garanticen el bienestar físico del trabajador y disminuyan la fatiga. Las condiciones laborales que más preocuparon a la administración fueron:

- Adecuación de instrumentos y herramientas de trabajo, y de equipos de producción para minimizar el esfuerzo del

operario y la pérdida de tiempo en la ejecución de la tarea.

- Distribución física de las máquinas y equipos para racionalizar el flujo de la producción.
- Mejoramiento del ambiente físico de trabajo, de manera que el ruido, la falta de ventilación, iluminación y comodidad general en el trabajo no reduzcan la eficiencia del trabajador.
- Diseño de instrumentos y equipos especiales (transportadores, clasificadores, contadores y otros elementos) para reducir movimientos innecesarios”.

En este estudio que se desarrolló se entienden las condiciones laborales como el amplio escenario donde convergen un conjunto de dimensiones sociales, personales y físicas en las cuales laboran los docentes y la salud como un concepto integral que depende de un equilibrio social, psicológico, fisiológico y biológico que influye, fuertemente en los trabajadores, en la manera como los docentes acuden a trabajar.

Los pocos estudios realizados en latinoamericanos son disponibles sobre el estudio, entre otros, los realizados en Argentina, Chile, Ecuador y México, representan una voz de alarma para el sistema educativo y Nacional que la sociedad en su conjunto debido a que ofrecen hallazgos

múltiples, en particular relacionados con la afección de la salud mental expresada en enfermedades como estrés, depresión, neurosis y una variedad de enfermedades psicosomáticas diagnosticadas y percibidas (gastritis, úlceras, colon irritable, entre otras).

Los realizados estudios a los cuales, hoy se une este aporte. En este punto corresponde señalar que el concepto tradicional de condiciones de trabajo se ha asociado, exclusivamente, al tema salarial, dejando de lado un amplio e importante ámbito que influye en la calidad de vida del profesorado y en su capacidad para desarrollar respuestas afectivas, emocionales y humanas que contribuyan a un buen desempeño profesional. Este estudio, a través de los puntos mencionados, abre el campo de análisis y plantea la necesidad de profundizar en las discusiones para avanzar en la construcción de un marco teórico acerca de las condiciones de trabajo y la salud de los docentes.

Niveles del desempeño:

Los niveles de desempeño que se han considerado para caracterizar el trabajo de cada docente son como a continuación se detalla:

Desempeño destacado: Indica un desempeño docente meramente profesional que es directo claro y consistente.

Desempeño competente: Indica un desempeño docente profesional adecuado, en donde se cumple con lo solicitado,

sin dar un poco más de lo acordado pese a que dentro de las normas educativas vigentes se manifieste la participación activa en actividades consideradas extracurriculares, significativas y beneficiosas para la institución, es así como se debe ejercer profesionalmente el rol docente.

Desempeño básico: Indica un desempeño profesional docente que cumple con lo esperado, pero con cierta irregularidad (ocasionalmente), implicando pequeñas fallas dentro de la organización.

Desempeño insatisfactorio: Indica un desempeño docente que presenta notorias debilidades, deficiencias que afectan significativamente el quehacer docente.

La investigación presenta al desempeño docente desde el punto de vista evaluativo, por lo que se considera aportes referente a este tema, como el de Rizo, H. (2006 citado en educar chile. evaluación de desempeño) quien plantea la evaluación como "una mirada sobre un acontecimiento humano en un contexto específico". Desde esa perspectiva tiene sentido hablar de la evaluación como un medio para la calidad y de la evaluación para la construcción de la profesionalidad.

Por su parte Valdés. (2006 citado en educar chile. evaluación de desempeño docente) aporta refiriéndose a este tema como un proceso y considera que

La autoevaluación sitúa al propio docente en el principal protagonismo de la tarea evaluadora, mientras que la heteroevaluación se lleva a cabo por los directivos o por una comisión evaluadora que ellos presiden y que integran además a colegas, padres, etc. Según el énfasis que se da a una o a otra, se estimulará el protagonismo del profesorado o se ponderará el control externo de la acción docente.

Es así que después de los aportes de los investigadores podemos afirmar que la evaluación del desempeño docente nos conduciría al logro de mejoras educativas, pero lamentablemente en nuestra actividad diaria es considerada como una forma de control que crea inestabilidad y descontento en los docentes que sienten temor de que atenten contra su estabilidad laboral, por lo mismo que se le entiende como un mecanismo sancionador y no como la forma de acompañamiento para superan las mínimas dificultades que el docente presente en su actividad pedagógica.

Roles del Docente

El docente de acuerdo a su ética profesional tiene sus roles claramente determinados, y a esto también se le agrega la parte normativa, relacionados por supuesto con las funciones que debe poner en práctica en el ejercicio cotidiano de sus actividades. El éxito de una institución y por ende su prestigio dependen mucho de la capacidad que

tengan cada uno de los docentes por desempeñar adecuadamente sus roles para los cuales fueron formados en la universidad por convicción propia y seleccionados a través de contratos o nombramientos.

Calidad del trabajo docente.

Considerando a Delgado, K. (2002, p. 23) en su aporte sobre la calidad del trabajo docente manifiesta que:

Es indudable que la calidad del trabajo docente puede medir en función de su posibilidad de provocar aprendizaje verdadero, esto es la capacidad de comportarse inteligentemente en distintas situaciones. La mejor prueba de inteligencia no está simplemente en saber qué hacer, sino en cómo nos comportamos, cuando en determinado momento no sabemos qué hacer.

Es muy claro lo que Delgado pretende dar a conocer con este aporte, y sin ir muy lejos podemos tomar como muestra la última evaluación censal tomada a los alumnos de 2do grado de primaria, en donde se observa instituciones que han obtenido puntajes que dejan mucho que desear; pero también es bueno recalcar que precisamente seis instituciones del Callao se encuentran dentro de los diez primeros lugares, es decir estamos en el camino del logro de un aprendizaje verdadero. En tal sentido el trabajo docente se ve desmerecido en muchas situaciones, más aún cuando no desarrollamos la habilidad de pensar con

autonomía, al no estimular el espíritu crítico y emprendedor de los estudiantes, pese a que los objetivos, competencias y capacidades de logro están claramente planteados en el DCN. Razón por la cual hoy se aprecia un cierto consenso en la idea de que el fracaso o el éxito de todo sistema educativo dependen fundamentalmente de la calidad del desempeño de sus docentes.

Gallagher y Harris (1996, p.235) dicen con mucha razón que:

La finalidad de la escuela es cultivar individuos que puedan pensar y tomar decisiones por sí mismos, personas a quienes se ha enseñado cómo y no qué pensar. La calidad del desempeño del docente tiene que ver con las instrucciones o indicaciones que se le hacen al educando, con la participación que éste aporte al proceso de aprendizaje, y con el estímulo que logre en relación con alguna etapa del proceso de aprendizaje, además de retroalimentación y corrección.

Todos estos atributos esenciales del quehacer del maestro, los exponen Ausubel, Bruner, Feuerstein y Vigotsky en el perfil de excelencia del profesor mediador. En su libro de "Aprendizaje y Currículum", Martiniano R. Pérez comenta que el modelo de enseñanza- aprendizaje que realiza un maestro de calidad, está centrado en los procesos de

aprendizaje y por ello, en el sujeto que aprende, en cuanto procesador de información.

El desempeño docente es una acción situada

En el campo específico de la docencia, la competencia se expresa de manera muy particular una competencia es un set de destrezas, valores y comportamientos que un profesor ha adquirido y que puede movilizar para enfrentar una situación en el aula.

Delannoy. (2001 citado en Montenegro, 2003, p.18) sostiene que esta concepción es amplia y general; por eso para Cerda (2003 citado en Montenegro, 2003, p.18), "Las competencias solo tienen forma a través del desempeño porque no es posible evaluarlas directamente sino por medio de la actuación". Para el mismo autor "el desempeño es un término proveniente de la administración de empresas y particularmente de la gestión de recursos humanos y los criterios para la selección del personal" (Cerda, 2000 citado en Montenegro, 2003, p.19).

Aportes sobre desempeño docente

Se tienen aportes muy importantes sobre el desempeño docente dados principalmente por Valdez. (2000 citado en Ascencio, 2007) quien sostiene que existe consenso en la idea que el fracaso o éxito de todo el sistema educativo, está relacionado directamente con la calidad del desempeño de sus docentes. Desempeño docente es toda acción realizada

o ejecutada por un individuo, en respuesta a lo que se le ha asignado como responsabilidad y que será medido en base a su ejecución.

En América Latina muchos agentes educativos consideran que para que se generen necesidades de auto-perfeccionamiento continuo de su gestión en el personal docente, resulta imprescindible que este se someta consciente y periódicamente a un proceso de evaluación de su desempeño.

El ejemplo adecuado para el tema es el desarrollado por el Programa PLANCAD, que define el mejoramiento de los docentes en términos de "saberes fundamentales" y funciones básicas". Estos precisan capacidades cognitivas requeridas aunque no lo hace en forma suficiente sobre las áreas específicas de conocimiento que privilegia.

Es también avance el describir los propósitos de las acciones de formación abandonando los listados de cualidades deseables conocidos como "perfiles del educador que deseamos formar". Esto lleva a precisar mejor aquello que debe saber y poder ejecutar un docente que aspira a que sus alumnos aprendan y se eduquen bien.

Capacidades pedagógicas

De acuerdo al psicólogo ruso Krutetski, V. (Citado en Valdez, H. 2004, p.62) brinda la siguiente definición sobre capacidades pedagógicas: se llaman capacidades pedagógicas

el conjunto de peculiaridades psicológico-individuales de la personalidad que corresponden a los requisitos de la actividad pedagógica y predeterminan el éxito en dominar dicha actividad.

Es decir, que el docente no sólo debe impartir lecciones, sino que debe ser parte del quehacer del estudiante, proporcionando buen trato, buena capacidad comunicativa, predisposición y buena aptitud académica, especialmente crear estrategias adecuadas que le permita lograr atención y motivación frente a la clase.

Emocionalidad

Se refiere a como el docente debe aprender a autorregular sus emociones, tratando de controlarlas frente a situaciones relacionadas con los estudiantes o padres de familia. Según Echevarría. (1994 citado en Valdez, 2004, p.67) las emociones al igual que las motivaciones son estados internos, difícilmente observables o medibles en forma externa.

Por lo que podemos afirmar que el actuar del docente depende de cómo se encuentra el ambiente donde se desarrolle la actividad pedagógica, presentando momentos buenos como malos o negativos, pero que el docente maneja como el profesional que es. La emocionalidad se ve diferenciada en una u otra persona, así como cada una de

ellas se va adaptando a la emocionalidad de un determinado grupo.

Responsabilidad

Se considera a la dimensión de la responsabilidad, como la forma de cumplir adecuadamente con las funciones que nos tocan desempeñar, participando de manera conjunta con todos los miembros de la comunidad educativa en el logro de metas propuestas, ya que no es suficiente solo cumplir con las horas establecidas de trabajo, sino que es necesario dar de nuestro tiempo para lograr la mejora de la calidad educativa, tal como lo considera la Ley del Profesorado, no solo es cumplir con las horas de trabajo sino identificarse con la Institución educativa. Cada docente es autónomo de su aporte para el avance de la institución y responsable de demostrar que cuenta con una formación profesional capaz de planificar e innovar su quehacer educativo, también será capaz de demostrar seguridad frente a la toma de decisión que se haga como sujeto de cambio

2.2.3.3. AUTORREALIZACIÓN

Chiavenato (2006) señala que la autorrealización son las necesidades más elevadas de la persona, producto de la educación y la cultura. Al igual que las necesidades psicológicas, rara vez son satisfechas a plenitud, pues el hombre busca, de modo gradual, mayores satisfacciones y

establece metas cada vez más complejas. La necesidad de autorrealización es la síntesis de las demás necesidades, es el impulso de cada individuo a realizar su propio potencial y estar en continuo desarrollo.

Maslow sostiene en forma general, la autorrealización se refiere al deseo de satisfacer el potencial más alto propio de una persona. En este nivel, el individuo que no aprovecha a plenitud sus talentos y capacidades está descontento e intranquilo: un músico debe crear música, un artista debe pintar, un poeta ha de escribir si ha de estar en paz consigo mismo, decía Maslow.

Se considera la autorrealización como los espacios para la realización personal o campos de acción propicios para el desarrollo docente. La autorrealización del docente lo alcanzamos cuando rompemos el paradigma del saberlo todo y pasar a la auto alimentación de nuevos conocimientos, con nuevas técnicas y tendencias, para alcanzar la realización, satisfacción y mejorar nuestra propia potencialidad; Recordemos que las personas aprenden mientras enseñan.

En el esquema de la jerarquía de las necesidades de Maslow, las necesidades de autorrealización está considerada en la cúspide del triángulo, esto consiste en el desarrollo del potencial propio, conocimiento, comprensión, valores éticos, estéticos, intelectuales:

verdad, bondad, belleza, plenitud, individualidad, humor entre otros.

En tal sentido, la teoría que sostiene Maslow es importante, por lo que evidencia, que toda la naturaleza humana está preparada a vivir en metamorfosis o cambio, más aún cuando somos integrantes de una organización educativa como muestra de ejemplo para nuestros estudiantes.

Docentes proactividad

De acuerdo a lo considerado por Valdez, H. (citado en Ascencio, V. 2007-Callao) tiene en cuenta los indicadores siguientes; nivel de preocupación, conocimiento y comprensión de los problemas de sus alumnos, nivel de expectativas respecto al desarrollo de sus alumnos, flexibilidad para aceptar la diversidad de opinión y sentimientos de sus alumnos y respeto real por sus diferencias.

Para aún mejor la proactividad consideramos los aportes de Frankl, V. (1905 - 1998) psiquiatra israelí, quien define la proactividad como la libertad de elegir nuestra actitud frente a las circunstancias de nuestra propia vida. Es decir que debemos asumir que pese a que suceden muchas cosas alrededor de una persona, pues esta es dueña de cómo quiere reaccionar frente a estos estímulos.

Compromiso de mejoramiento

Según la normativa vigente los Compromisos de Gestión y Desempeño deben contener:

- Un Objetivo Institucional que guíe el proceso de Evaluación de Desempeño.
- Metas Institucionales que den cuenta de procesos y resultados que se requieren para alcanzar el objetivo propuesto.
- Aportes Institucionales que son la contribución de cada Docente Directivo y/o Técnico-Pedagógico al logro de las Metas Institucionales.
- Metas de Desarrollo Profesional que den cuenta de las competencias que necesitan ser adquiridas o perfeccionadas para el buen cumplimiento de los Aportes y/o Metas Institucionales

El reglamento

Es un documento orientador que contiene las obligaciones, deberes y derechos de los trabajadores o estamentos que integran la institución. Como tal, es un documento extractado de las diversas normas legales sobre la material. En el caso de las entidades particulares, este documento debe ser de conocimiento de la autoridad de trabajo de la jurisdicción, pues es de su competencia cautelar las relaciones de trabajo En suma, el Reglamento

Interno: - Responde a propósitos institucionales - Asegura la interrelación de todos sus componentes organizacionales.

Características

Regula y norma las actividades administrativas e institucionales en orientación a las actividades pedagógicas.

Articula coherentemente las disposiciones generales del microsistema y las necesidades internas de la institución educativa.

Complementa, especifica y adecua las normas según la naturaleza, dimensión y organización de la institución.

Beneficios

Permite diseñar el futuro que se desea alcanzar y formular trabajos.

Permite enfrentar los cambios en la realidad con mayor éxito y efectividad.

Mejora la planificación, comunicación y motivación de los recursos humanos.

2.2.3.4. SUPERVISIÓN

Charaja (2011) señala que la supervisión tiene que ver con la vigilancia de la ejecución de los planes y proyectos referidos al proceso educativo y en el que están involucrados los profesores de una institución, los alumnos, los padres de familia, la comunidad, la infraestructura educativa, las funciones y todos los demás

elementos. Mientras que el monitoreo es un asunto concreto y específico que se caracteriza por el seguimiento que un especialista le hace a un profesor que previamente recibió una implementación o capacitación técnico - pedagógica y debe ejecutar todo lo aprendido con sus alumnos en el aula, Para este efecto se debe antes diseñar un plan curricular de innovación pedagógica y el seguimiento a la ejecución de ese plan, por parte del especialista, se denomina monitorear. Como se puede entender, el monitoreo es un asunto específico de la supervisión.

Alvarado (2002) señala que la supervisión como ;un servicio de orientación y asesoría técnica en la cual la verificación y la evaluación son acciones complementarias que permiten recoger información sobre la problemática que deberá ser superada a través de acciones de asesoramiento, tan pronto sean detectados!

La supervisión educativa es un subsistema regulador y retro alimentador del Sistema Educativo y un servicio de ayuda y asistencia técnica al educador, destinado a lograr el mejoramiento de los resultados del proceso aprendizaje-enseñanza, que comprende a todas las actividades y a todos los actores de la educación que concurren en el proceso educativo y que se realiza mediante un trabajo cooperativo. La supervisión educativa tiene como objeto la optimización del funcionamiento de las organizaciones educativas, lo que

le permitirá, de acuerdo a lo señalado en la Ley General de Educación:

- a. Facilitar a la educación el logro de sus fines planteados en los literales a) y b) del artículo 9° de la Ley N° 28044 y en el art. 13 de la CPE.
- b. Que las IIEE alcancen la calidad educativa, entendida como "el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida" (Art. 13°- Ley N° 28044)
- c. Garantizar la aplicación del DCN. (RM N° 0494-2007-ED).

2.3. GLOSARIO DE TÉRMINOS BÁSICOS

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

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

3. **Clima laboral:** Se entiende por clima laboral, al conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.
4. **Comunicación:** La comunicación es un proceso dinámico de interrelación entre dos o más personas con un fin predeterminado, el mismo que se manifiesta a través de elementos verbales y no verbales, en los cuales la transmisión y recepción de mensajes puede caracterizarse por ser funcional.
5. **Conflicto:** Es aquella situación en que una parte de los miembros de un grupo adopta una postura significativamente distinta del resto de los miembros disminuyendo o anulando la cohesión.
6. **Dirección:** Proceso de la gestión administrativa que consiste en dirigir la institución emitiendo directivas y normas para el desenvolvimiento reglamentado de la institución, diferenciándose de la ejecución que es acción práctica, siendo esta en cambio de carácter prescriptiva y decisoria.
7. **Gestión institucional:** Conjunto de coordinaciones y actividades estratégicas que realiza el director o

presidente de una institución con otras instituciones sociales con el propósito de lograr objetivos institucionales y de proyección a la comunidad.

8. **Satisfacción laboral:** actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo
9. **Liderazgo:** Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.
10. **Toma de decisiones:** Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos
11. **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la

sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización

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

2.4. HIPÓTESIS GENERAL

1. El Clima institucional es deficiente en los docentes que trabajan en la Institución Educativa Secundaria "Independencia Nacional" de la ciudad de Puno, 2014.

2.3. HIPÓTESIS ESPECÍFICOS

1. La comunicación que existe entre los docente es deficiente en la Institución Educativa Secundaria "Independencia Nacional" de la ciudad de Puno, 2014?
2. Las condiciones laborales del personal docente son pésimas en la Institución Educativa Secundaria "Independencia Nacional" de la ciudad de Puno, 2014?
3. La autorrealización del personal docente es regular en la Institución Educativa Secundaria "Independencia Nacional" de la ciudad de Puno, 2014?
4. La supervisión del personal los docente es excelente en la Institución Educativa Secundaria "Independencia Nacional" de la ciudad de Puno, 2014?

**2.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES (VARIABLES,
DIMENSIONES, INDICADORES, INSTRUMENTO, VALORACIÓN Y ESCALA
O CATEGORÍA)**

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	INSTRUMENTO	ESCALA VALORATIVA
CLIMA INSTITUCIONAL	1.Comunicacion	1.1. comunicación asertiva 1.2. comunicación empática 1.3. saber escuchar 1.4. comunicación saludable	Cuestionario de encuesta	1= Muy Deficiente 2= Deficiente 3= Regular 4= Bueno 5= Muy Bueno
	2.Condiciones laborales	2.1. trato con dignidad 2.2. relación de cooperación 2.3. la cooperación 2.4. buenas relaciones 2.5. buenas relaciones profesionales 2.6. practica de valores		
	3.Autorealización	3.1. compromiso de mejoramiento 3.2. docentes proactivos 3.3. el reglamento 3.4. los estímulos		
	4.Supervisión	4.1. supervisión saludable 4.2. estrategia de supervisión		

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

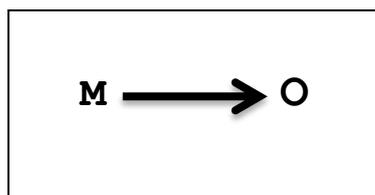
3.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según el propósito de investigación corresponde al tipo básico. Según la anterior estrategia de investigación, el tipo es no experimental, es decir una investigación descriptivo simple (diagnóstico). Palomino (1998) explica el tipo y diseño de investigación se tiene que tomar como antecedentes los que corresponden a lo que indica el objetivo, el marco teórico, la hipótesis para resolver el problema de estudio (p.141).

Para Charaja (2011:58), las investigaciones no experimentales se caracterizan por que los datos se recogen de la realidad sin introducir ninguna modificación.

3.1.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño que corresponde al trabajo es el **"investigación es descriptivo diagnóstico"**, que relacionará la variable: clima institucional, se presenta el siguiente esquema:



DÓNDE:

M = Muestra de estudio

O = Información obtenida

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA DE INVESTIGACIÓN**3.2.1. Población**

La población de investigación está constituido por el personal que están conformados por 57 docentes que laboran en la tarde, de la Institución Educativa Secundario Independencia Nacional de la ciudad de Puno, que conforman todo el universo poblacional de cien por ciento.

3.2.2. Muestra**CUADRO N° 01**

DOCENTES QUE LABORAN EN TURNO TARDE DE LA INSTITUCION EDUCATIVA SECUNDARIA "INDEPENDENCIA NACIONAL" DE LA CIUDAD DE PUNO, 2014.

INDEPENDENCIA NACIONAL	NÚMERO DE DOCENTES	TOTAL
VARONES	27	27
DAMAS	30	30
TOTAL	57	57

FUENTE: Cuadro de asignación del personal de la I.E.S. "Independencia Nacional" Puno 2014.

Elaborado: Por el investigador

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**a) Técnicas****Cuestionario:**

Según Dra. Sonia Palma Carrillo, en su Manual Escala Laboral CL - SPC; basado en la técnica Lickert, quien

ha considerado los siguientes factores que explora esta variable, para conocer los factores de: Comunicación, condiciones laborales, autorrealización y supervisión.

Donde se realizó una encuesta a todos los docentes de la Institución Educativa Secundario Independencia Nacional de la ciudad de puno.

d) Instrumentos

La investigación propia mente dicha consiste en la aplicación de los instrumentos elaborados. De Carlos Muñoz Razo (1998:213), quien recomienda "que las encuestas siempre buscan la agilidad y sencillez en las preguntas para que las respuestas sean correctas y centradas sobre el tópico en cuestión".

La ESCALA DE LICKERT, que se utilizó en esta investigación cumple con las condiciones mencionadas para medir las actitudes o predisposiciones individuales de un contexto social. Esta escala está constituida por una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa a cerca de una realidad. Cada ítem está estructurado con cinco alternativas de respuesta, asignándole una puntuación numérica a las distintas respuestas de 1 a 5, que equivale a:

1= Muy Deficiente

4= Bueno

2= Deficiente

5= Muy Bueno

3= Regular

El máximo valor asignado para una actitud positiva hacia el enunciado propuesto y el mínimo valor será asignado a una actitud desfavorable hacia el enunciado.

3.4 TÉCNICAS DE TRATAMIENTO DE DATOS:

Los datos recogidos serán analizados, interpretados y discutidos según el siguiente procedimiento.

a) .-Tabulación de datos: Los datos recogidos serán tabulados y clasificados según el baremo establecido en el marco teórico del presente estudio.

b) .-Cuadro estadístico: Los datos tabulados y clasificados han sido presentados a través de cuadros estadísticos de acuerdo al baremo asumido por la variable de investigación, estos cuadros estadísticos se presentan de acuerdo a las dimensiones de comunicación, condiciones laborales, autorrealización y supervisión respectivamente registrando las frecuencias y sus porcentajes.

c) .-Gráfico de ilustración: Los gráficos estadísticos muestran las cifras registradas en los cuadros estadísticos que son ilustrados con gráficos de histogramas de frecuencias según cuadros estadísticos para cada dimensión.

d) .-Análisis e interpretación: Los cuadros estadísticos y sus respectivos gráficos estadísticos son analizados e interpretados considerando el marco teórico asumido.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se presentan los resultados obtenidos durante el proceso de la recolección de datos de investigación, de acuerdo al instrumento debidamente estructurado para conocer las categorías evaluadas acerca del clima institucional que tienen entre los miembros de la institución, para ser realizar el procesamiento de datos y presentar en tablas y figuras estadísticos con su respectiva interpretación de acuerdo a los objetivos formulados.

4.1. CLIMA INSTITUCIONAL DE LOS DOCENTES EN LA DIMENSIÓN DE LA COMUNICACIÓN.

Se refiere a los resultados obtenidos durante la recolección de datos mediante el cuestionario y encuesta dirigida a los docentes de la institución, para determinar las emociones que muestran durante el estudio.

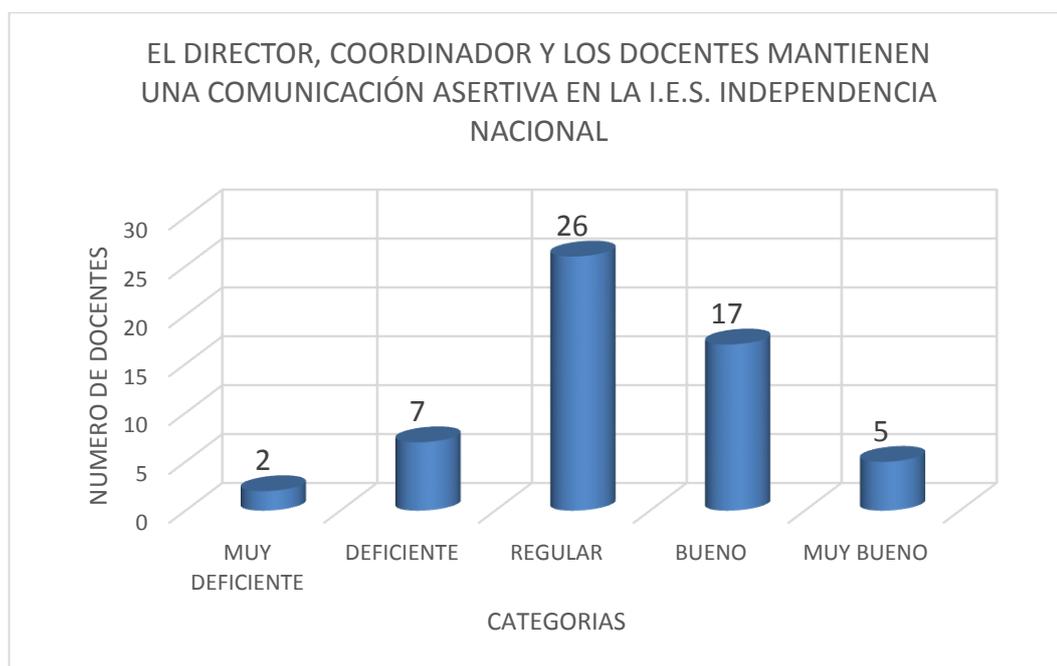
Tabla 01: *El director, coordinador y los docentes mantienen una comunicación asertiva en la I.E.S. independencia nacional.*

CATEGORIAS	NÚMERO DE DOCENTES	PORCENTAJES (%)
MUY DEFICIENTE	2	3,5
DEFICIENTE	7	12,3
REGULAR	26	45,6
BUENO	17	29,8
MUY BUENO	5	8,8
TOTAL	57	100,0

Fuente: Cuestionario de evaluación del clima institucional.

Elaborado: Por el investigador

Figura 01



En la Tabla y Figura. 01, se presentan los resultados acerca de la comunicación asertiva que mantienen entre el director, el Coordinador y los docentes de la Institución Educativa, en donde un grupo mayoritario de 26 docentes se encuentran en la categoría Regular que representa al 45,6% del total, en segundo lugar se encuentran otro grupo de 17 docentes con la categoría de Bueno con un porcentaje de 29,8% del total y un grupo reducido de 7 docentes se ubica en la categoría Deficiente que significa el 12,9% del total.

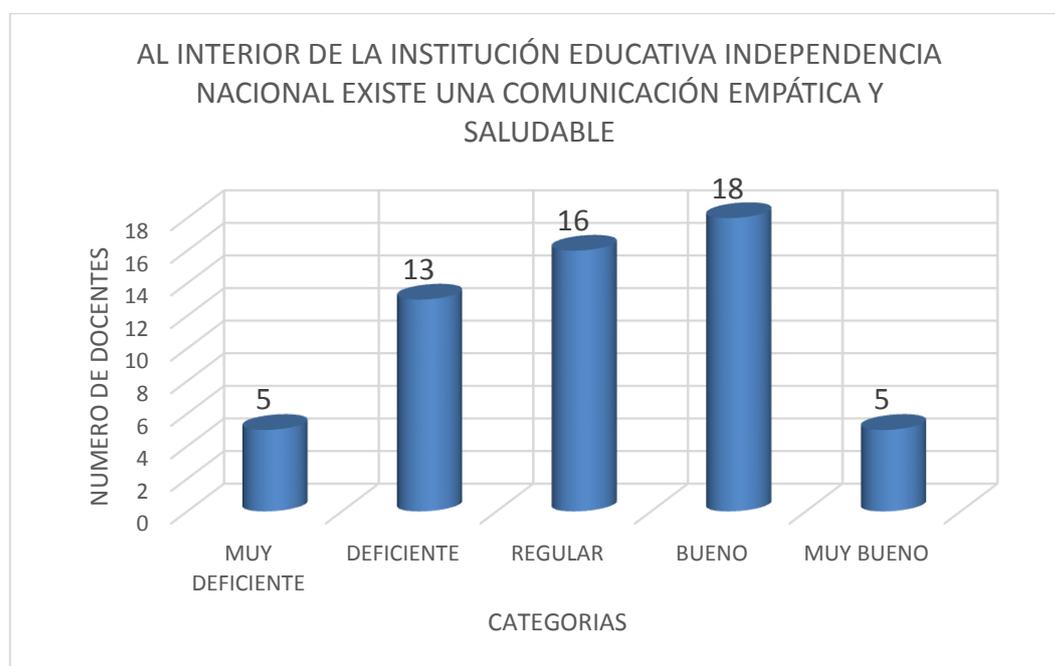
Tabla 02: *Al interior de la Institución Educativa Independencia Nacional existe una comunicación empática y saludable*

CATEGORIAS	NÚMERO DE DOCENTES	PORCENTAJES (%)
MUY DEFICIENTE	5	8,8
DEFICIENTE	13	22,8
REGULAR	16	28,0
BUENO	18	31,6
MUY BUENO	5	8,8
TOTAL	57	100,0

Fuente: Cuestionario de evaluación del clima institucional.

Elaborado: Por el investigador

Figura 02



En la Tabla y Figura. 02, se presentan los resultados acerca de la existencia de la comunicación empática y saludable al interior de la Institución Educativa, en donde un grupo mayoritario de 18 docentes se encuentran en la categoría Bueno que representa al 31,6% del total, en segundo lugar se encuentran otro grupo de 16 docentes con la categoría de Regular con un porcentaje de 28,0% del

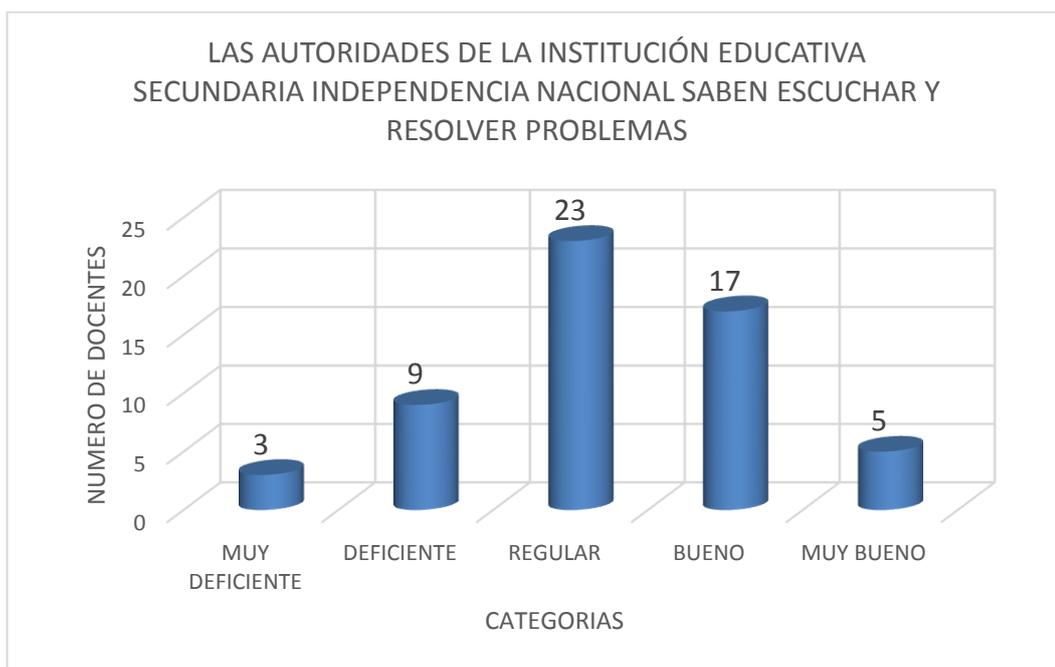
total y un grupo de 13 docentes se ubica en la categoría Deficiente que significa el 22,8% del total.

Tabla 03: *Las autoridades de la Institución Educativa Secundaria Independencia Nacional saben escuchar y resolver problemas*

CATEGORIAS	NÚMERO DE DOCENTES	PORCENTAJES (%)
MUY DEFICIENTE	3	5,3
DEFICIENTE	9	15,8
REGULAR	23	40,3
BUENO	17	29,8
MUY BUENO	5	8,8
TOTAL	57	100,0

Fuente: Cuestionario de evaluación del clima institucional.
Elaborado: Por el investigador

Figura. 03



En la Tabla y Figura. 03, se presentan los resultados acerca de que las autoridades saben escuchar y resolver problemas en la Institución Educativa, en donde un grupo mayoritario de 23 docentes se encuentran en la categoría Regular que representa al 40,3% del total, en segundo lugar se encuentran otro grupo de 17 docentes con la categoría de

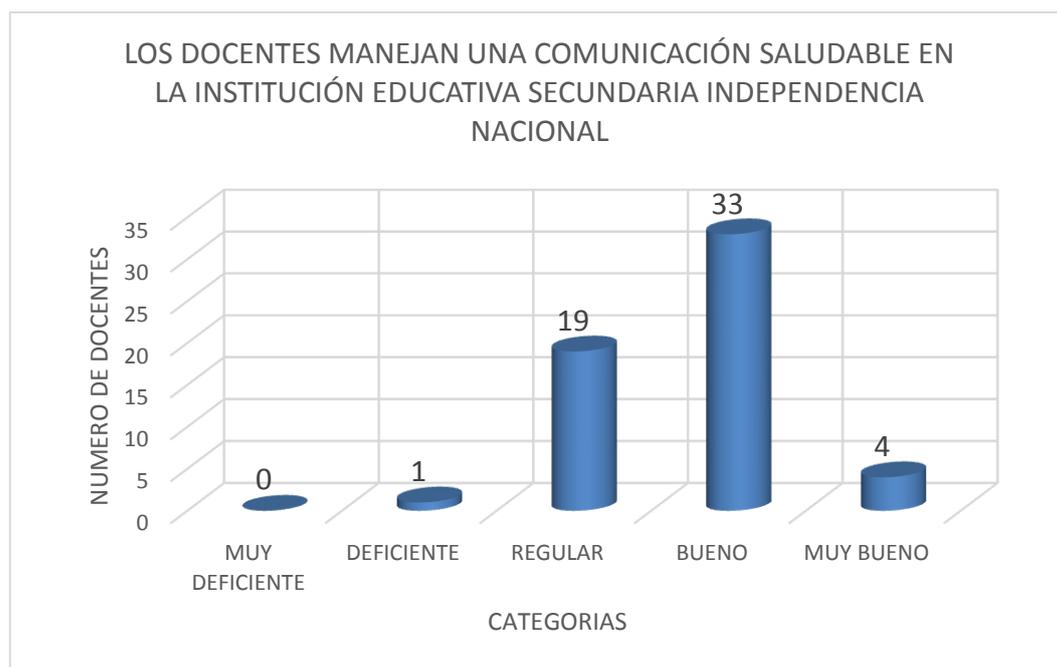
Regular con un porcentaje de 29,8% del total y otro grupo menor de 9 docentes se ubica en la categoría Deficiente que significa el 15,8% del total.

Tabla 04: *Los docentes manejan una comunicación saludable en la Institución Educativa Secundaria Independencia Nacional.*

CATEGORIAS	NÚMERO DE DOCENTES	PORCENTAJES (%)
MUY DEFICIENTE	0	0,0
DEFICIENTE	1	1,8
REGULAR	19	33,3
BUENO	33	57,9
MUY BUENO	4	7,0
TOTAL	57	100,0

Fuente: Cuestionario de evaluación del clima institucional.
Elaborado: Por el investigador.

Figura 04



En la Tabla y Figura. 04, se presentan los resultados acerca de la comunicación saludable que manejan los docentes en la Institución Educativa, en donde un grupo mayoritario superior a la mitad que son de 33 docentes se encuentran en la categoría Bueno que representa al 57,9%

del total, en segundo lugar se encuentran otro grupo de 19 docentes con la categoría de Regular con un porcentaje de 33,3% del total y solamente 4 docentes se ubica en la categoría Muy bueno que significa el 7,0% del total.

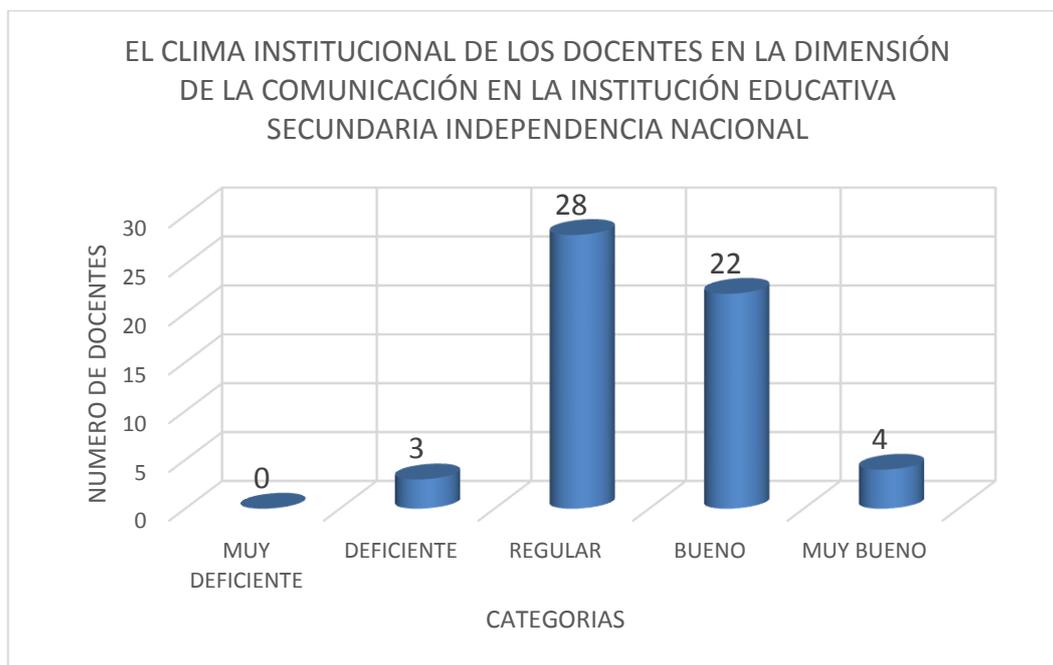
Tabla 05: *El clima institucional de los docentes en la dimensión de la comunicación en la Institución Educativa Secundaria independencia nacional.*

CATEGORIAS	NÚMERO DE DOCENTES	PORCENTAJES (%)
MUY DEFICIENTE	0	0,0
DEFICIENTE	3	5,3
REGULAR	28	49,1
BUENO	22	38,6
MUY BUENO	4	7,0
TOTAL	57	100,0

Fuente: Cuestionario de evaluación del clima institucional.

Elaborado: Por el investigador.

Figura 05



En la Tabla y Figura. 05, se presentan los resultados acerca del clima institucional en la dimensión de la comunicación de los docentes en la Institución Educativa, en donde un grupo mayoritario de 28 docentes se encuentran

en la categoría Regular que representa al 41,9% del total, en segundo lugar se encuentran otro grupo de 22 docentes con la categoría de Bueno con un porcentaje de 38,6% del total y solamente 4 docentes se ubica en la categoría Muy bueno que significa el 7,0% del total.

4.2. CLIMA INSTITUCIONAL DE LOS DOCENTES EN LA DIMENSIÓN DE LAS CONDICIONES LABORALES.

Se refiere a los resultados obtenidos durante la recolección de datos mediante el cuestionario y encuesta dirigida a los docentes de la Institución Educativa Independencia Nacional, para determinar las categorías que tienen en el aspecto de las condiciones laborales que practican durante las actividades académicas, administrativas y de gestión.

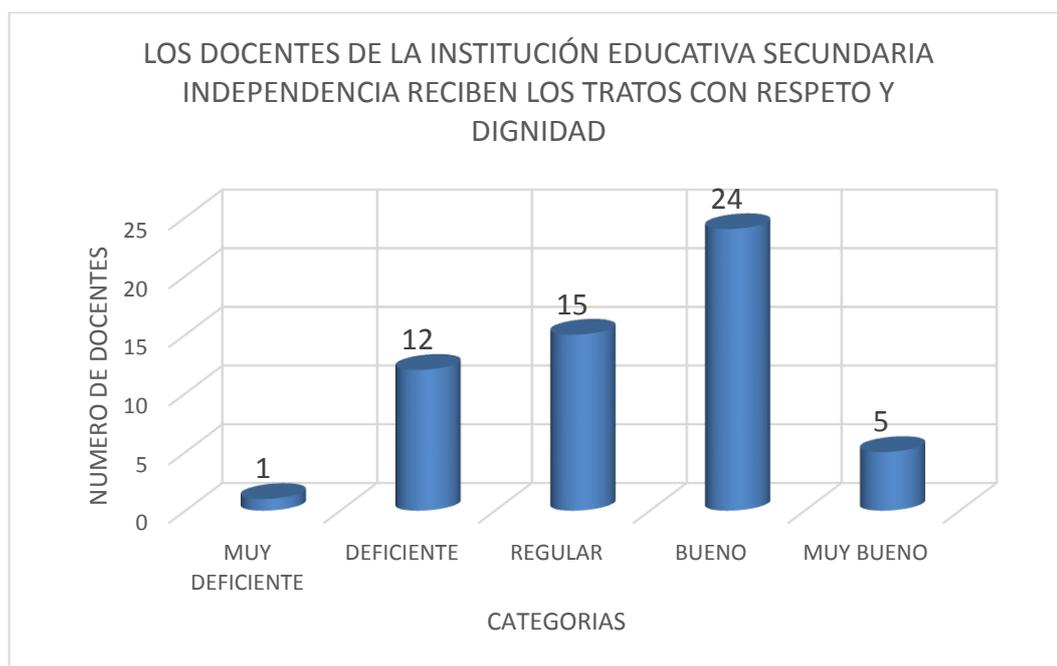
Tabla 06: *Los docentes de la Institución Educativa Secundaria independencia reciben los tratos con respeto y dignidad.*

CATEGORIAS	NÚMERO DE DOCENTES	PORCENTAJES (%)
MUY DEFICIENTE	1	1,8
DEFICIENTE	12	21,0
REGULAR	15	26,3
BUENO	24	42,1
MUY BUENO	5	8,8
TOTAL	57	100,0

Fuente: Cuestionario de evaluación del clima institucional.

Elaborado: Por el investigador.

Figura 06



En la Tabla y Figura. 06, se presentan los resultados acerca de las condiciones laborales que reciben un trato con respeto y dignidad los docentes de la Institución Educativa Secundaria Independencia Nacional de la ciudad de Puno, en donde un grupo mayoritario de 24 docentes se encuentran en la categoría Bueno que representa al 42,1% del total, en segundo lugar se encuentran otro grupo de 15 docentes con la categoría de Regular con un porcentaje de 26,3% del total y un grupo menor de 12 docentes se ubica en la categoría Deficiente que significa el 21,0% del total.

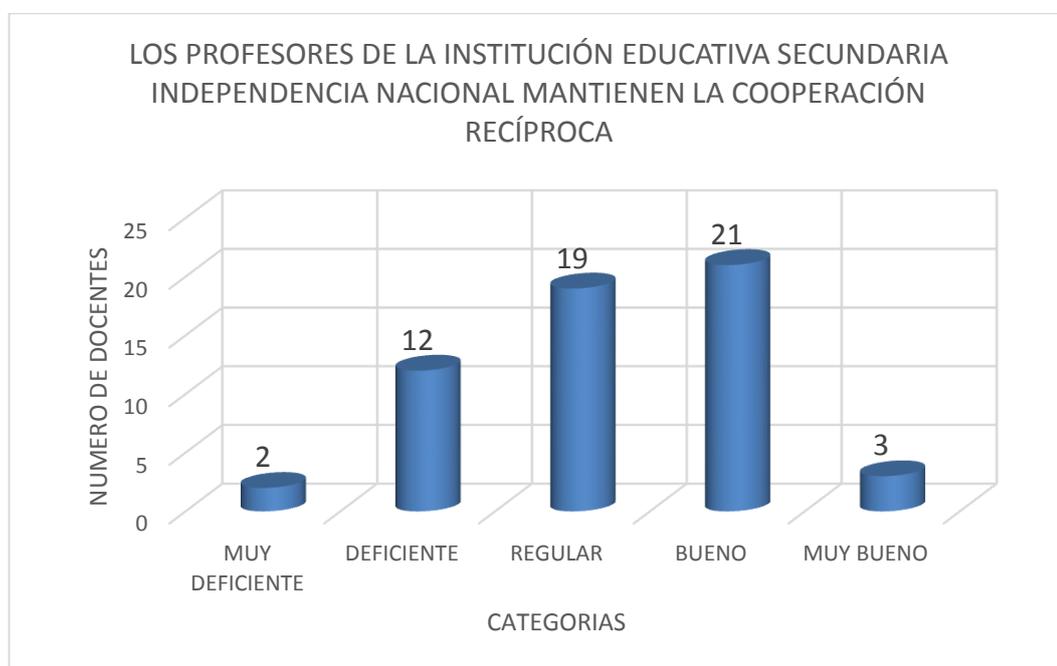
Tabla 07: *Los profesores de la Institución Educativa Secundaria independencia nacional mantienen la cooperación recíproca.*

CATEGORIAS	NÚMERO DE DOCENTES	PORCENTAJES (%)
MUY DEFICIENTE	2	3,5
DEFICIENTE	12	21,1
REGULAR	19	33,3
BUENO	21	36,8
MUY BUENO	3	5,3
TOTAL	57	100,0

Fuente: Cuestionario de evaluación del clima institucional.

Elaborado: Por el investigador.

Figura 07



En la Tabla y Figura. 07, se presentan los resultados acerca de las condiciones laborales en el aspecto de cooperación recíproca que tienen los docentes de la Institución Educativa Secundaria Independencia Nacional de la ciudad de Puno, en donde un grupo mayoritario de 21 docentes se encuentran en la categoría Bueno que representa al 36,8% del total, en segundo lugar se encuentran otro

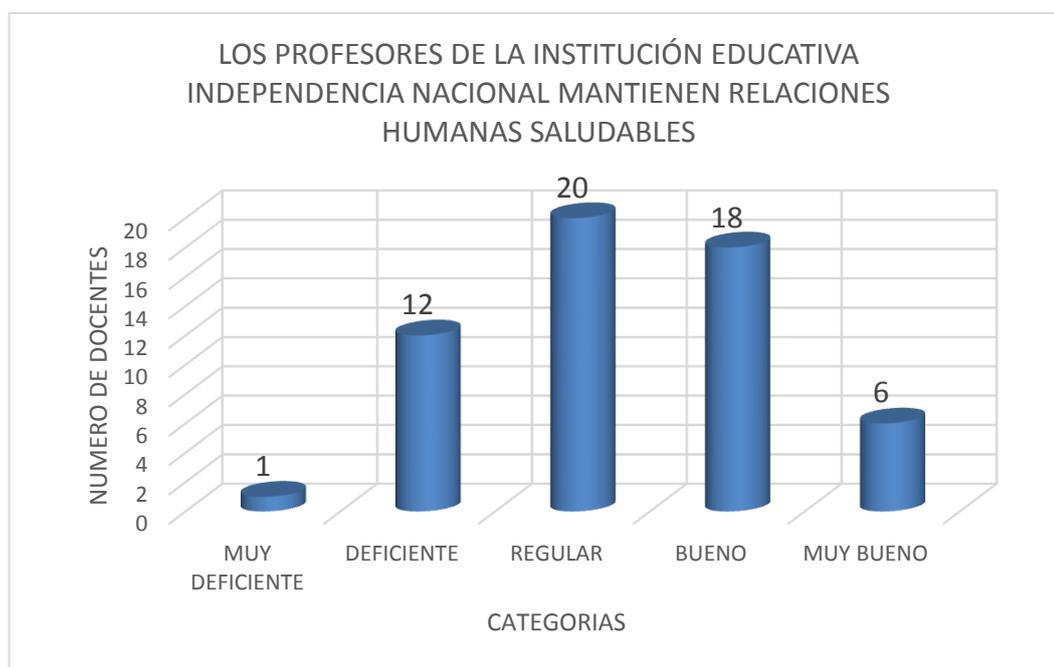
grupo de 19 docentes con la categoría de Regular con un porcentaje de 33,3% del total y un grupo menor de 12 docentes se ubica en la categoría Deficiente que significa el 21,1% del total.

Tabla 08: *Los profesores de la Institución Educativa independencia nacional mantienen relaciones humanas saludables.*

CATEGORIAS	NÚMERO DE DOCENTES	PORCENTAJES (%)
MUY DEFICIENTE	1	3,5
DEFICIENTE	12	21,0
REGULAR	20	35,1
BUENO	18	31,6
MUY BUENO	6	10,5
TOTAL	57	100,0

Fuente: Cuestionario de evaluación del clima institucional.
Elaborado: Por el investigador.

Figura 08



En la Tabla y Figura. 08, se presentan los resultados acerca de las condiciones laborales en el aspecto de relaciones humanas saludables que tienen los docentes de la

Institución Educativa Secundaria Independencia Nacional de la ciudad de Puno, en donde un grupo mayoritario de 20 docentes se encuentran en la categoría Regular que representa al 35,1% del total, en segundo lugar se encuentran otro grupo de 18 docentes con la categoría de Bueno con un porcentaje de 31,6% del total y un grupo menor de 12 docentes se ubica en la categoría Deficiente que significa el 21,1% del total.

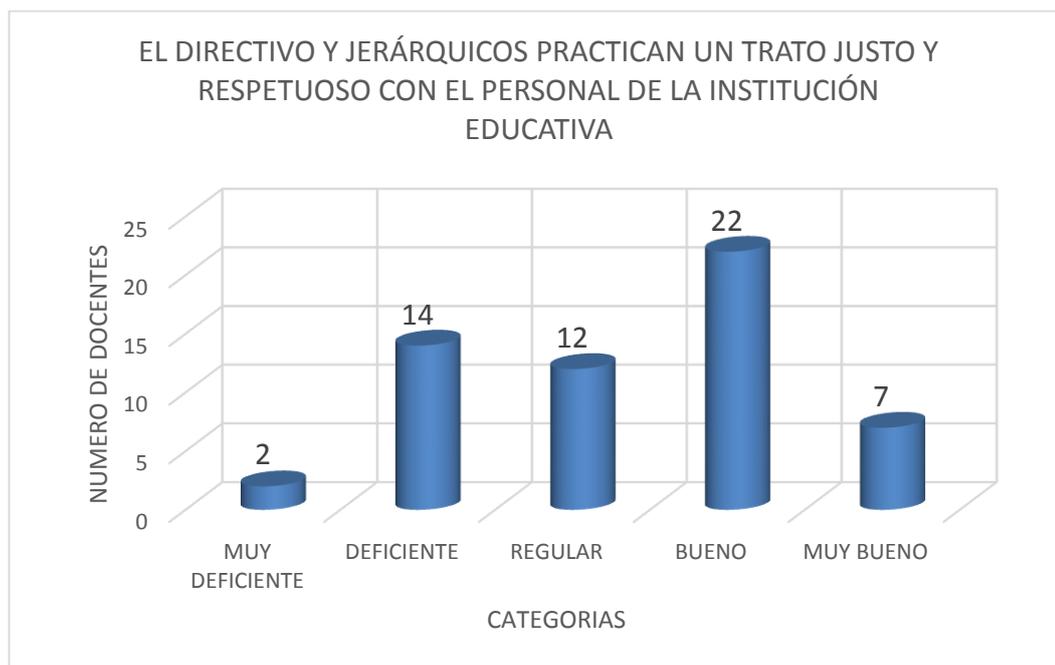
Tabla 09: *El directivo y jerárquicos practican un trato justo y respetuoso con el personal de la Institución Educativa.*

CATEGORIAS	NÚMERO DE DOCENTES	PORCENTAJES (%)
MUY DEFICIENTE	2	3,5
DEFICIENTE	14	24,6
REGULAR	12	21,0
BUENO	22	38,6
MUY BUENO	7	12,3
TOTAL	57	100,0

Fuente: Cuestionario de evaluación del clima institucional.

Elaborado: Por el investigador.

Figura 09



En la Tabla y Figura. 09, se presentan los resultados acerca de las condiciones laborales en el aspecto de trato justo y respetuoso por parte del Director y Jerárquicos que tienen con el personal de la Institución Educativa Secundaria Independencia Nacional de la ciudad de Puno, en donde un grupo mayoritario de 22 docentes se encuentran en la categoría Bueno que representa al 38,6% del total, en segundo lugar se encuentran otro grupo de 14 docentes con la categoría de Deficiente con un porcentaje de 24,6% del total y un grupo menor de 12 docentes se ubica en la categoría Regular que significa el 21,1% del total.

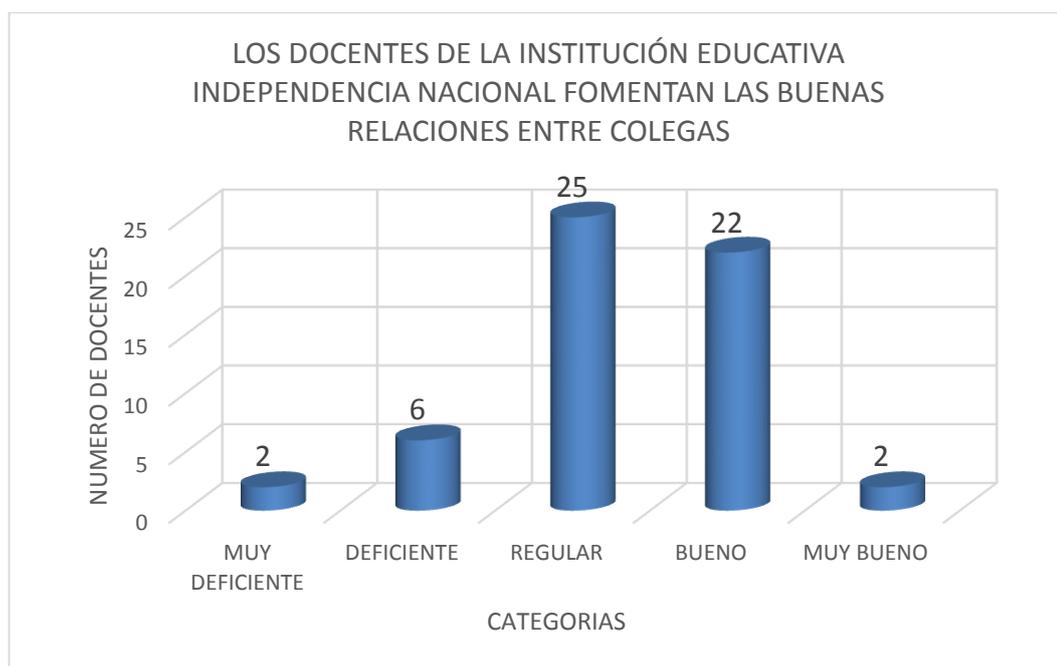
Tabla 10: *Los docentes de la Institución Educativa independencia nacional fomentan las buenas relaciones entre colegas.*

CATEGORIAS	NÚMERO DE DOCENTES	PORCENTAJES (%)
MUY DEFICIENTE	2	3,5
DEFICIENTE	6	10,5
REGULAR	25	43,9
BUENO	22	38,6
MUY BUENO	2	12,3
TOTAL	57	100,0

Fuente: Cuestionario de evaluación del clima institucional.

Elaborado: Por el investigador.

Figura 10



En la Tabla y Figura. 10, se presentan los resultados acerca de las condiciones laborales en el aspecto del fomento de la buenas relaciones entre colegas que opinan los docentes de la Institución Educativa Secundaria Independencia Nacional de la ciudad de Puno, en donde un grupo mayoritario de 25 docentes se encuentran en la categoría Regular que representa al 43,9% del total, en segundo lugar se encuentran otro grupo de 22 docentes con la categoría de Bueno con un porcentaje de 38,6% del total y un grupo menor de 12 docentes se ubica en la categoría Deficiente que significa el 21,1% del total.

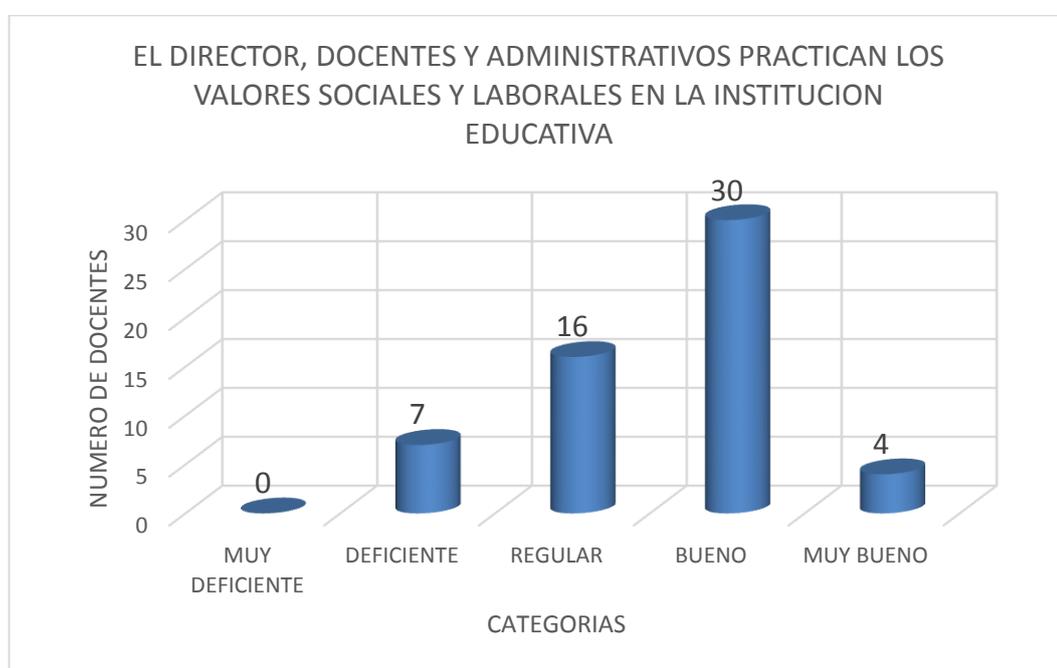
Tabla 11: *El director, docentes y administrativos practican los valores sociales y laborales en la Institución Educativa.*

CATEGORIAS	NÚMERO DE DOCENTES	PORCENTAJES (%)
MUY DEFICIENTE	0	0,0
DEFICIENTE	7	12,3
REGULAR	16	28,1
BUENO	30	52,6
MUY BUENO	4	7,0
TOTAL	57	100,0

Fuente: Cuestionario de evaluación del clima institucional.

Elaborado: Por el investigador.

Figura 11



En la Tabla y Figura. 11, se presentan los resultados acerca de las condiciones laborales en el aspecto de la práctica de valores sociales y laborales por parte del Director, docentes y administrativos de la Institución Educativa Secundaria Independencia Nacional de la ciudad de Puno, en donde un grupo mayor a la mitad que son 30 docentes se encuentran en la categoría Bueno que representa

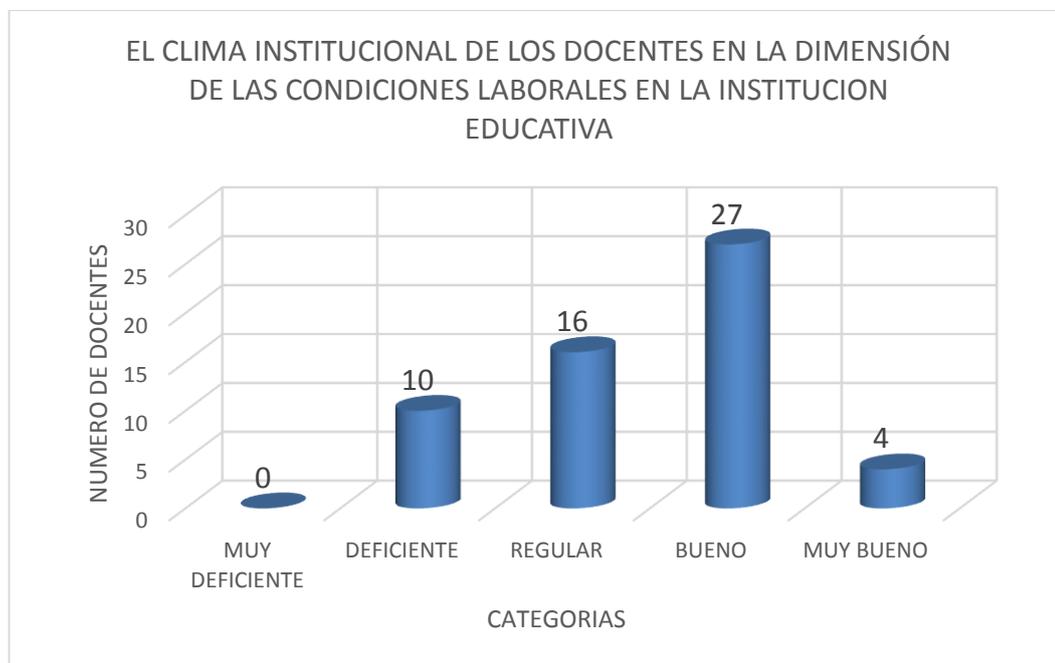
al 52,6% del total, en segundo lugar se encuentran otro grupo de 18 docentes con la categoría de Regular con un porcentaje de 21,6% del total y un grupo menor de 7 docentes se ubica en la categoría Deficiente que significa el 12,3% del total.

Tabla 12: *El clima institucional de los docentes en la dimensión de las condiciones laborales en la Institución Educativa.*

CATEGORIAS	NÚMERO DE DOCENTES	PORCENTAJES (%)
MUY DEFICIENTE	0	0,0
DEFICIENTE	10	17,5
REGULAR	16	28,1
BUENO	27	47,4
MUY BUENO	4	7,0
TOTAL	57	100,0

Fuente: Cuestionario de evaluación del clima institucional.
Elaborado: Por el investigador.

Figura 12



En la Tabla y Figura. 12, se presentan los resultados acerca del clima institucional de los docentes en la

dimensión de las condiciones laborales de la Institución Educativa, en donde un grupo mayor a la mitad que son 27 docentes se encuentran en la categoría Bueno que representa al 47,4% del total, en segundo lugar se encuentran otro grupo de 16 docentes con la categoría de Regular con un porcentaje de 28,1% del total y un grupo menor de 10 docentes se ubica en la categoría Deficiente que significa el 17,5% del total.

4.3. CLIMA INSTITUCIONAL DE LOS DOCENTES EN LA DIMENSION DE AUTOREALIZACIÓN.

Se refiere a los resultados obtenidos durante la recolección de datos mediante el cuestionario y encuesta dirigida a los docentes de la Institución Educativa, para determinar las categorías que tienen en el aspecto del grado de autorealización que se realizan para desempeñarse de manera efectiva en las labores académicas, administrativas y de gestión.

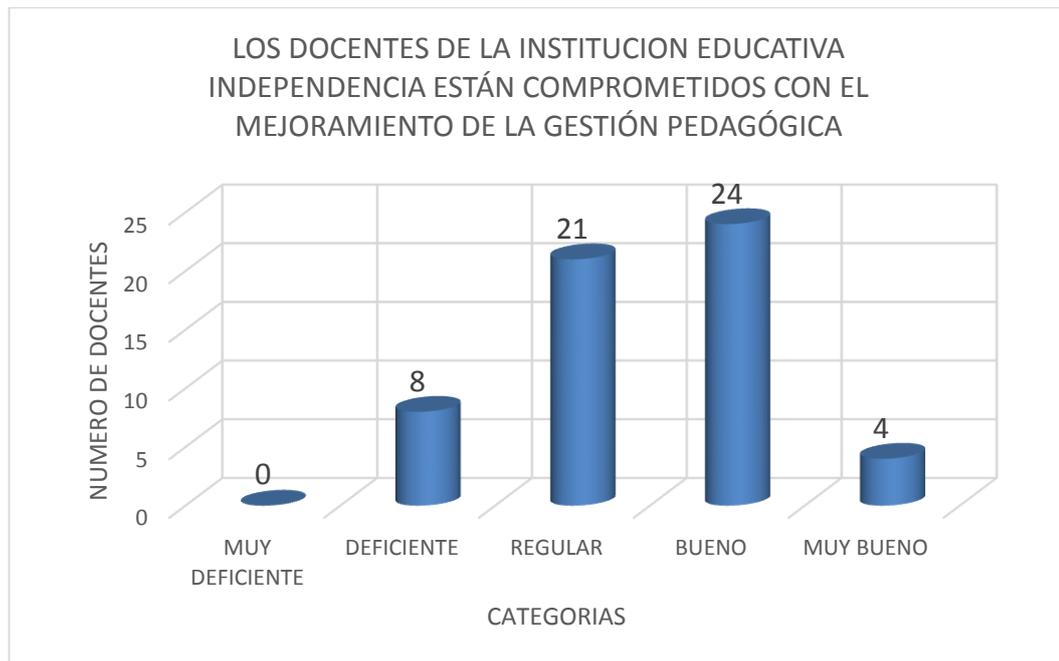
Tabla 13: *Los docentes de la Institución Educativa independientemente están comprometidos con el mejoramiento de la gestión pedagógica.*

CATEGORIAS	NÚMERO DE DOCENTES	PORCENTAJES (%)
MUY DEFICIENTE	0	0,0
DEFICIENTE	8	13,1
REGULAR	21	36,8
BUENO	24	42,1
MUY BUENO	4	7,0
TOTAL	57	100,0

Fuente: Cuestionario de evaluación del clima institucional.

Elaborado: Por el investigador.

Figura 13



En la Tabla y Figura. 13, se presentan los resultados acerca de la autorealización que se desenvuelven en la gestión educativa por los docentes de la Institución Educativa Secundaria Independencia Nacional de la ciudad de Puno, en donde un grupo mayoritario de 24 docentes se encuentran en la categoría Bueno que representa al 42,1% del total, en segundo lugar se encuentran otro grupo de 21 docentes con la categoría de Regular con un porcentaje de 36,8% del total y un grupo menor de 8 docentes se ubica en la categoría Deficiente que significa el 13,1% del total.

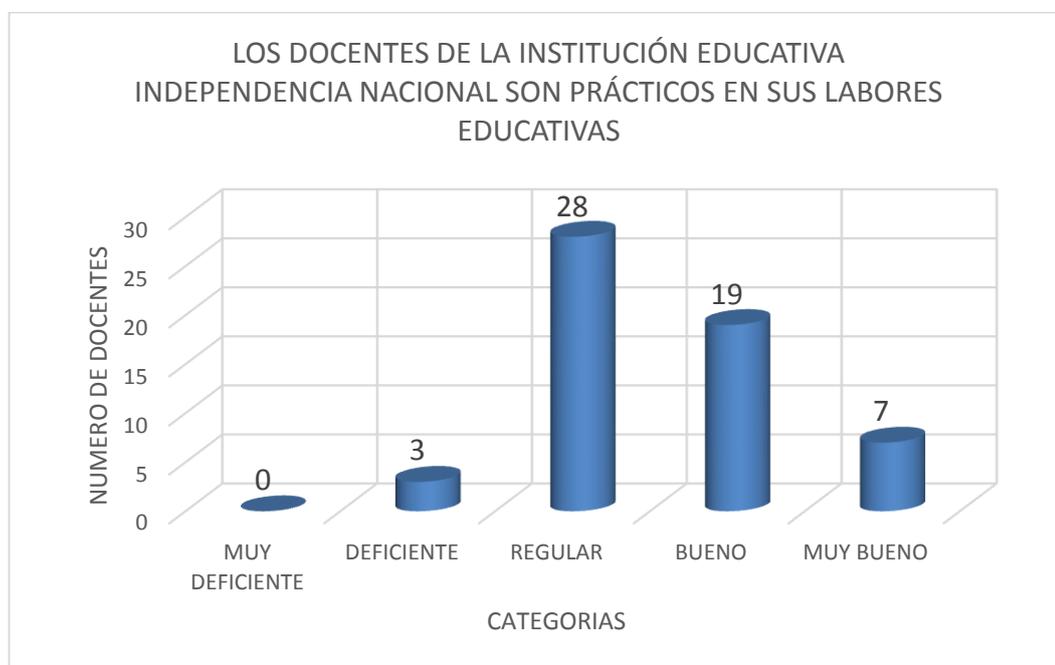
Tabla 14: *Los docentes de la Institución Educativa independencia nacional son prácticos en sus labores educativas.*

CATEGORIAS	NÚMERO DE DOCENTES	PORCENTAJES (%)
MUY DEFICIENTE	0	0,0
DEFICIENTE	3	5,3
REGULAR	28	49,1
BUENO	19	33,3
MUY BUENO	7	12,3
TOTAL	57	100,0

Fuente: Cuestionario de evaluación del clima institucional.

Elaborado: Por el investigador.

Figura 14



En la Tabla y Figura. 14, se presentan los resultados acerca de la autorealización que tienen en la práctica de sus labores educativas por los docentes de la Institución Educativa Secundaria, en donde un grupo mayoritario de 28 docentes se encuentran en la categoría Regular que representa al 49,1% del total, en segundo lugar se encuentran otro grupo de 19 docentes con la categoría de

Bueno con un porcentaje de 33,3% del total y un grupo menor de 7 docentes se ubica en la categoría Muy bueno que significa el 12,3% del total.

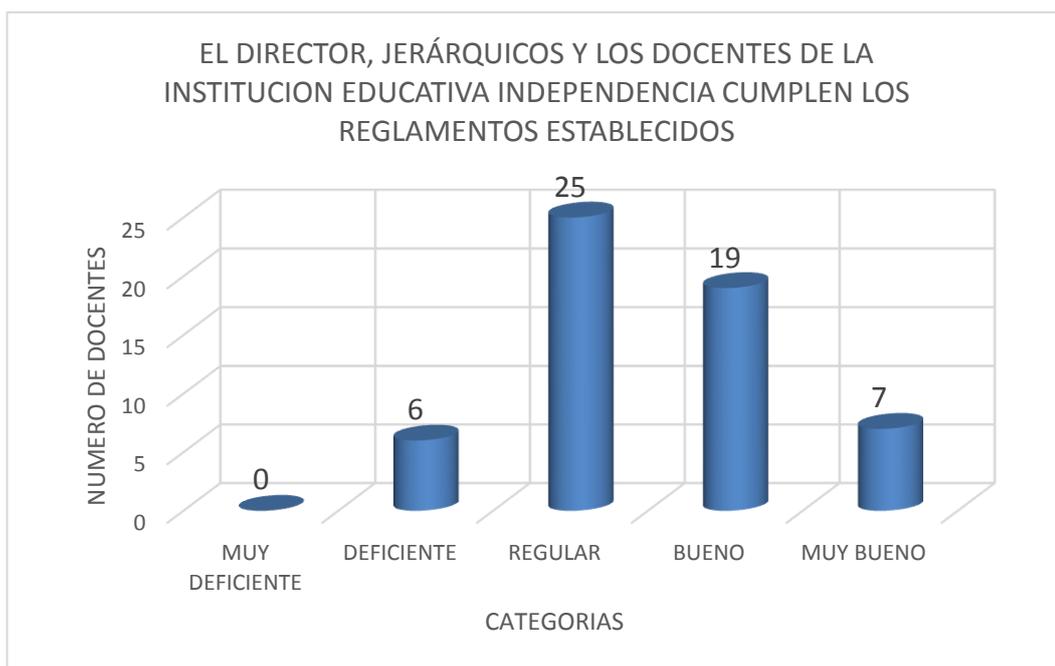
Tabla 15: *El director, jerárquicos y los docentes de la Institución Educativa independencia cumplen los reglamentos establecidos*

CATEGORIAS	NÚMERO DE DOCENTES	PORCENTAJES (%)
MUY DEFICIENTE	0	0,0
DEFICIENTE	6	10,5
REGULAR	25	43,9
BUENO	19	33,3
MUY BUENO	7	12,3
TOTAL	57	100,0

Fuente: Cuestionario de evaluación del clima institucional.

Elaborado: Por el investigador.

Figura 15



En la Tabla y Figura. 15, se presentan los resultados acerca de la autorealización que tienen en el cumplimiento de los reglamentos establecidos por los docentes de la Institución Educativa, en donde un grupo mayoritario de 25

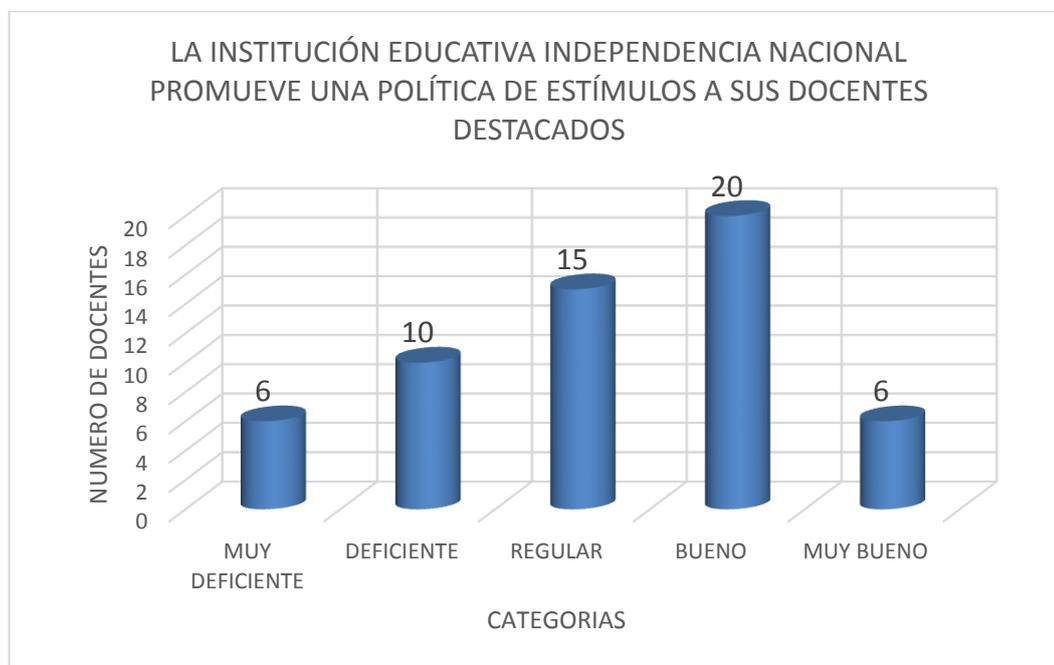
docentes se encuentran en la categoría Regular que representa al 43,9% del total, en segundo lugar se encuentran otro grupo de 19 docentes con la categoría de Bueno con un porcentaje de 33,3% del total y un grupo menor de 7 docentes se ubica en la categoría Muy bueno que significa el 12,3% del total.

Tabla 16: *La Institución Educativa Independencia Nacional promueve una política de estímulos a sus docentes destacados.*

CATEGORIAS	NÚMERO DE DOCENTES	PORCENTAJES (%)
MUY DEFICIENTE	6	10,5
DEFICIENTE	10	17,6
REGULAR	15	26,3
BUENO	20	35,1
MUY BUENO	6	10,5
TOTAL	57	100,0

Fuente: Cuestionario de evaluación del clima institucional.
Elaborado: Por el investigador

Figura 16



En la Tabla y Figura. 16, se presentan los resultados acerca de la autorealización que promueve una política de

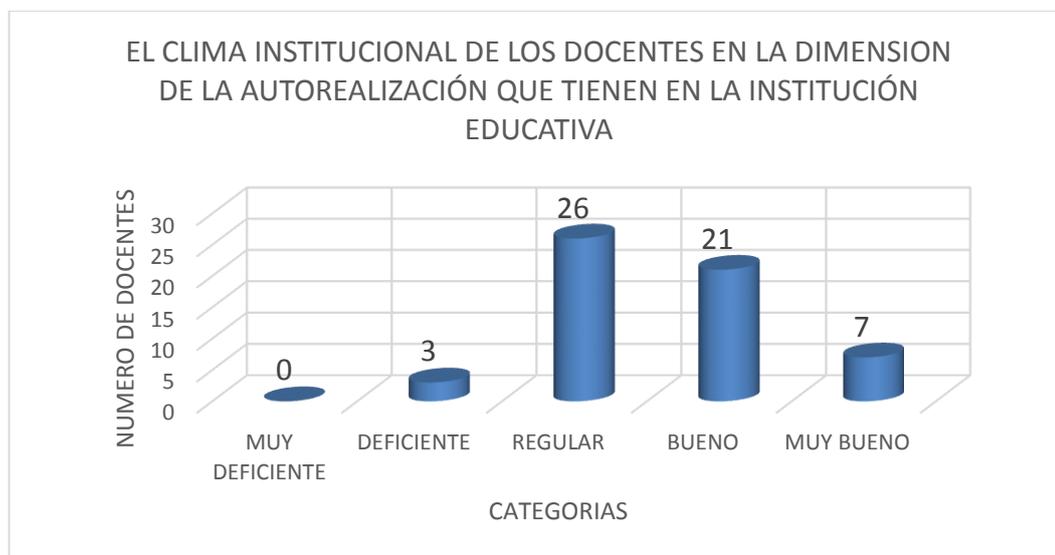
estímulos a sus docentes destacados en la Institución Educativa, en donde un grupo mayoritario de 20 docentes se encuentran en la categoría Bueno que representa al 35,1% del total, en segundo lugar se encuentran otro grupo de 15 docentes con la categoría de Regular con un porcentaje de 26,3% del total y un grupo menor de 10 docentes se ubica en la categoría Deficiente que significa el 17,6% del total.

Tabla 17: *El clima institucional de los docentes en la dimensión de la autorealización que tienen en la institución educativa.*

CATEGORIAS	NÚMERO DE DOCENTES	PORCENTAJES (%)
MUY DEFICIENTE	0	0,0
DEFICIENTE	3	5,3
REGULAR	26	45,6
BUENO	21	36,8
MUY BUENO	7	12,3
TOTAL	57	100,0

Fuente: Cuestionario de evaluación del clima institucional.
Elaborado: Por el investigador.

Figura 17



En la Tabla y Figura. 17, se presentan los resultados acerca del clima institucional de los docentes en la

dimensión de la autorealización en la Institución Educativa, en donde un grupo mayoritario de 26 docentes se encuentran en la categoría Regular que representa al 45,6% del total, en segundo lugar se encuentran otro grupo de 21 docentes con la categoría de Bueno con un porcentaje de 36,8% del total y un grupo menor de 7 docentes se ubica en la categoría Muy bueno que significa el 12,3% del total.

4.4. CLIMA INSTITUCIONAL DE LOS DOCENTES EN LA DIMENSION DE LA SUPERVISION.

Se refiere a los resultados obtenidos durante la recolección de datos mediante el cuestionario y encuesta dirigida a los docentes de la Institución Educativa, para determinar las categorías que tienen en la dimensión de los tipos de supervisión que se desarrollan por parte del Director, los miembros jerárquicos y los directivos para el funcionamiento integral en armonía de todos los miembros de la comunidad educativa.

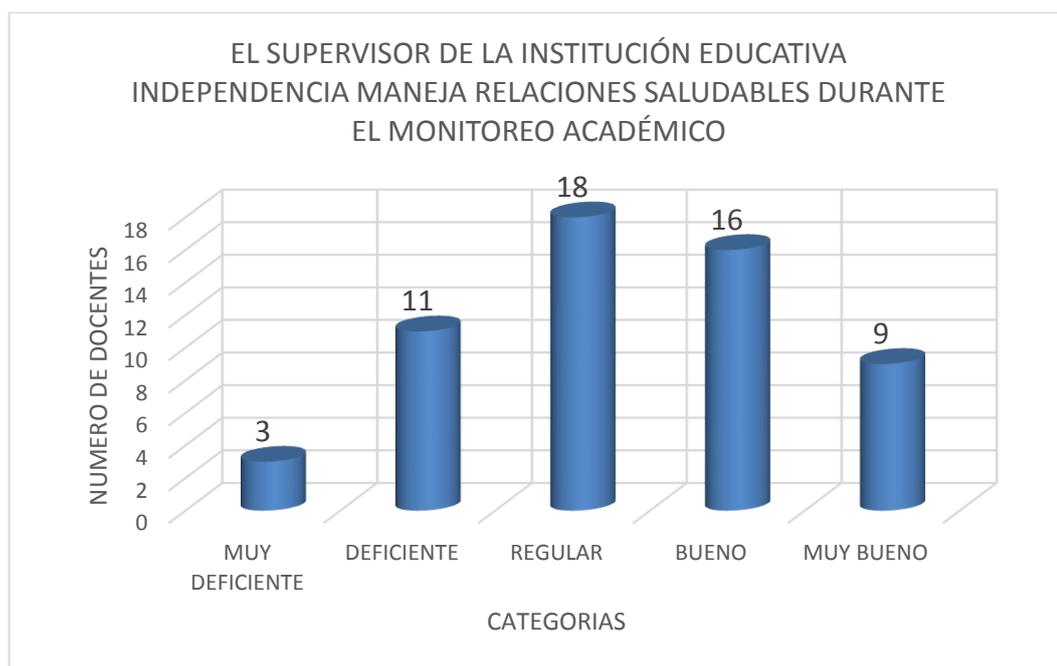
Tabla 18: *El supervisor de la Institución Educativa independencia maneja relaciones saludables durante el monitoreo académico.*

CATEGORIAS	NÚMERO DE DOCENTES	PORCENTAJES (%)
MUY DEFICIENTE	3	5,3
DEFICIENTE	11	19,3
REGULAR	18	31,5
BUENO	16	28,1
MUY BUENO	9	15,8
TOTAL	57	100,0

Fuente: Cuestionario de evaluación del clima institucional.

Elaborado: Por el investigador.

Figura 18



En la Tabla y Figura. 18, se presentan los resultados acerca de la supervisión que se manejan la relaciones saludables durante el monitoreo académico de la Institución Educativa Secundaria Independencia Nacional de la ciudad de Puno, en donde un grupo mayoritario de 18 docentes se encuentran en la categoría Regular que representa al 31,5% del total, en segundo lugar se encuentran otro grupo de 16 docentes con la categoría de Bueno con un porcentaje de 28,1% del total y un grupo menor de 11 docentes se ubica en la categoría Deficiente que significa el 19,3% del total.

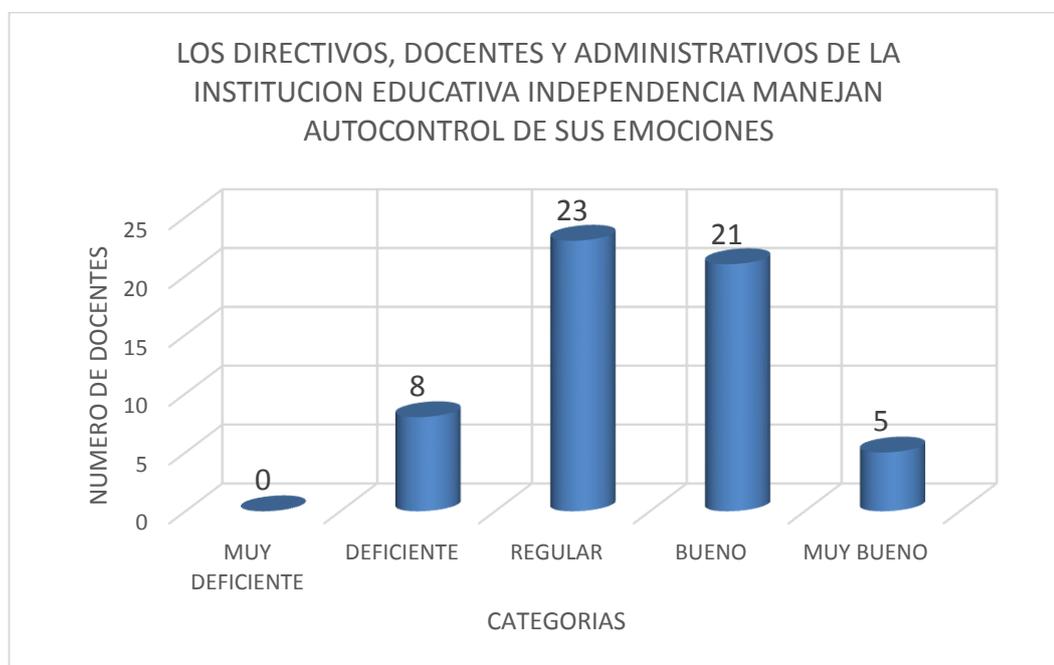
Tabla 19: *Los directivos, docentes y administrativos de la Institución Educativa Independencia manejan autocontrol de sus emociones*

CATEGORIAS	NÚMERO DE DOCENTES	PORCENTAJES (%)
MUY DEFICIENTE	0	0,0
DEFICIENTE	8	14,0
REGULAR	23	40,4
BUENO	21	36,8
MUY BUENO	5	8,8
TOTAL	57	100,0

Fuente: Cuestionario de evaluación del clima institucional.

Elaborado: Por el investigador.

Figura 19



En la Tabla y Figura. 19, se presentan los resultados acerca de la supervisión que se manejan el autocontrol de sus emociones por parte de los directivos, docentes y administrativos en la Institución Educativa, en donde un grupo mayoritario de 23 docentes se encuentran en la categoría Regular que representa al 40,4% del total, en segundo lugar se encuentran otro grupo de 21 docentes con

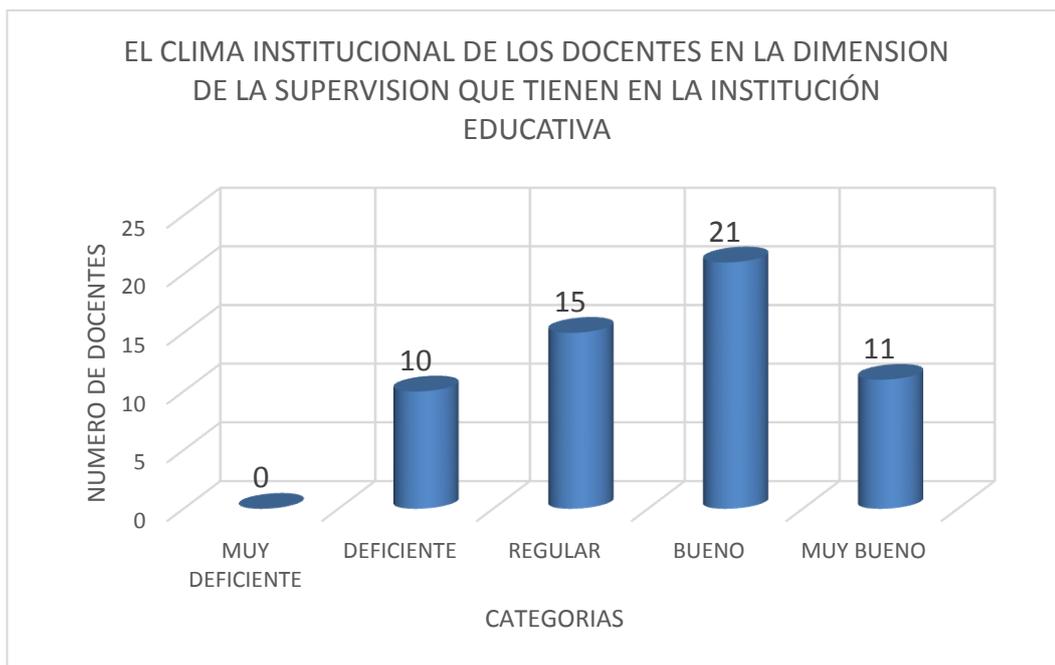
la categoría de Bueno con un porcentaje de 36,8% del total y un grupo menor de 8 docentes se ubica en la categoría Deficiente que significa el 14,0% del total.

Tabla 20: *El clima institucional de los docentes en la dimensión de la supervisión que tienen en la Institución Educativa.*

CATEGORIAS	NÚMERO DE DOCENTES	PORCENTAJES (%)
MUY DEFICIENTE	0	0,0
DEFICIENTE	10	17,6
REGULAR	15	26,3
BUENO	21	36,8
MUY BUENO	11	19,3
TOTAL	57	100,0

Fuente: Cuestionario de evaluación del clima institucional.
Elaborado: Por el investigador.

Figura 20



En la Tabla y Figura. 20, se presentan los resultados acerca del clima institucional de los docentes en la dimensión de la supervisión en la Institución Educativa, en donde un grupo mayoritario de 21 docentes se encuentran en

la categoría Bueno que representa al 36,8% del total, en segundo lugar se encuentran otro grupo de 15 docentes con la categoría de Bueno con un porcentaje de 26,3% del total y un grupo menor de 11 docentes se ubica en la categoría Muy bueno que significa el 19,3% del total.

Los resultados obtenidos acerca del clima institucional que existe entre los docentes de la Institución Educativa Secundaria "Independencia Nacional" de la ciudad de Puno, se presenta la información consolidada por dimensiones que lo conforman para procesar de manera general los resultados determinados según el objetivo general de la presente investigación, el cual se ajusta a la formulación de encontrar los porcentajes del diagnóstico del estudio a los docentes que laboran en dicha institución educativa.

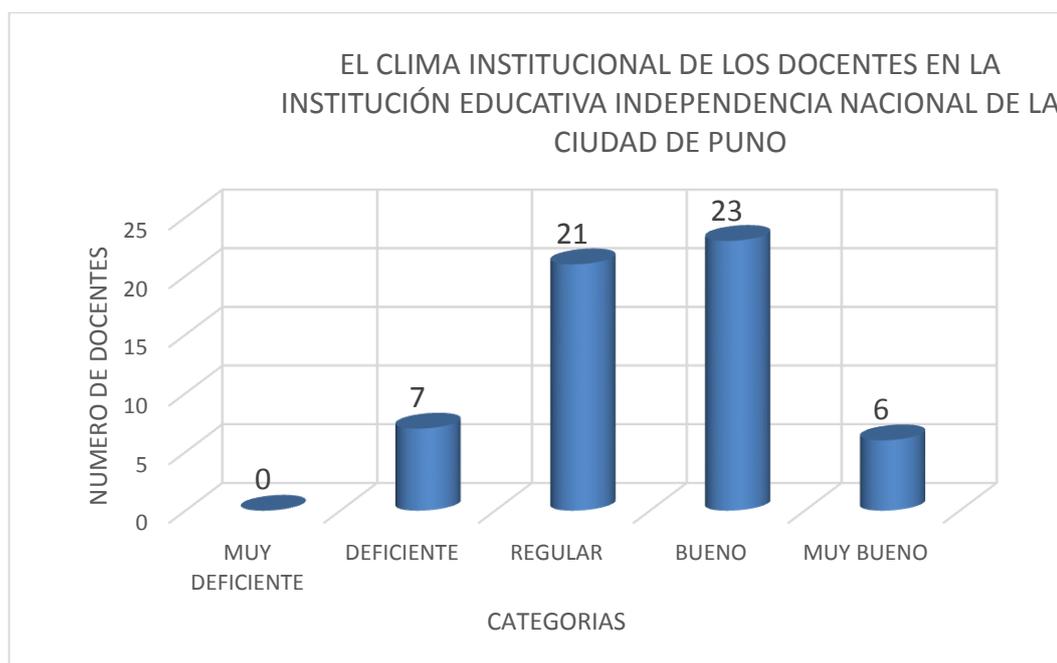
Tabla 21: *El clima institucional de los docentes en la Institución Educativa independencia nacional de la ciudad de Puno.*

CATEGORIAS	DIMENSIONES								GENERAL	
	COMUNICACIÓN		CONDICIONES LABORALES		AUTOREALIZACIÓN		SUPERVISIÓN		N	%
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
MUY DEFICIENTE	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
DEFICIENTE	3	5,3	10	17,5	3	5,3	10	17,5	7	12,3
REGULAR	28	49,1	16	28,1	26	45,6	15	26,3	21	36,8
BUENO	22	38,6	27	47,4	21	36,8	21	36,8	23	40,4
MUY BUENO	4	7,0	4	7,0	7	12,3	11	19,3	6	10,5
TOTAL	57	100	57	100	57	100	57	100	57	100

Fuente: Cuestionario de evaluación del clima institucional.

Elaborado: Por el investigador.

Figura 21



En la Tabla y Figura. 21, se presentan los resultados acerca del clima institucional de los docentes en forma general que se practican en la Institución Educativa Secundaria Independencia Nacional de la ciudad de Puno, en donde un grupo mayoritario de 23 docentes se encuentran en la categoría Bueno, esto significa hay una relativa practica que representa al 40,4% del total, en segundo lugar se encuentran otro grupo de 21 docentes con la categoría de Regular, esto debe ser superado por el director y el personal docente de la institución; con un porcentaje de 36,8% del total y un grupo menor de 7 docentes se ubica en la categoría Deficiente Regular que significa el 12,3% del total.

CONCLUSIONES

PRIMERA. El clima institucional de los docentes en la dimensión de la comunicación, es media y positiva, los docentes tienen una percepción regular sobre clima institucional, institución educativa Independencia Nacional, en un grupo mayoritario de 28 docentes que representa al 49,1% del total tabla (21).

SEGUNDA. El clima institucional de los docentes en la dimensión de las condiciones laborales es media y positiva, los docentes se desenvuelven en forma regular, en la Institución Educativa Independencia Nacional, se concretizan por tener una categoría de bueno en un grupo mayoritario de 27 docentes que representa al 47,4% del total tabla (21).

TERCERA. El clima institucional de los docentes en la dimensión de la autorrealización, es media y positiva, los docentes que se efectivizan, en la Institución Educativa Independencia Nacional se manifiestan por conseguir una categoría de regular en un grupo mayoritario de 26 docentes que representa al 45,6% del total cuadro (21).

CUARTA. El clima institucional de los docentes en la dimensión de la supervisión en que se monitorean es positivo en la Institución Educativa Independencia

Nacional se cumple por encontrarse en la categoría de bueno en un grupo mayoritario de 21 docentes que representa al 36,8% del total cuadro (21).

QUINTA. El clima institucional de los docentes en forma general que no se practican en la Institución Educativa Secundaria Independencia Nacional de la ciudad de Puno, es media y positiva, en su mayoría de 23 docentes se encuentran en la "cuando deben tener decisiones se enfrentan hostilmente" que representa al 40,4% y en segundo lugar se encuentran otro grupo de 21 docentes con la categoría de regular con un porcentaje de 36,8% del total cuadro (21).

SUGERENCIAS

PRIMERA. A las autoridades de la Dirección Regional de Educación Puno a fin de que se implemente un sistema de monitoreo para medir el grado de clima institucional que existen en la instituciones educativas "Independencia Nacional" de la Puno, para el mejoramiento del nivel académico y administrativo de la calidad educativa.

SEGUNDA. A la Dirección de la Institución Educativa Secundario "Independencia Nacional". Para que se ejecute eventos de sensibilización sobre el desarrollo del clima institucional entre los miembros integrantes que debe existir en las labores académicas, administrativas y de gestión.

TERCERA. A los docentes de la Institución Educativa Secundario "Independencia Nacional", en mención para que se interesen en cumplir efectivamente las normas disponibles para exista un mejor clima institucional entre todos los miembros de la comunidad educativa.

CUARTA. A los padres de familia de la institución educativa secundaria "Independencia Nacional", junto a sus hijos que es el principal actor de la educación motivar en el hogar la armonía entre los miembros.

BIBLIOGRAFÍA

Calero, P. (1998). *Hacia la excelencia de la educación*.

Lima: San Marcos.

Calero, P. (1995). *Administración educativa*. Lima: Abedul.

Charaja, C. (2011). *Administración educativa*. (1ªed). Puno:

Sagitario Impresores.

Chiavenato, I. (1994). *Introducción a la teoría general de*

la administración (5ªed). México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de*

la administración (7ªed). México: Mc Graw Hill.

Cornejo, C. (2008). *Bases teóricas de la investigación*.

Arequipa: UNSA.

Delgado, K. (2002). *Educación participativa*. Colombia.

Editorial: Magisterio.

Gallagher, H. (2004). *Desempeño docente*. Cuba: Editorial

pueblo y educación.

Gómez, P. (2011.) *Clima Organizacional en las Instituciones*

Educativas Secundarias Técnico Comercial de Moho y

María Auxiliadora (Tesis de pregrado) Universidad

Nacional del Altiplano, Puno, Perú.

- Mamani, N. (2013). *Dirección y gestión educativa*. Puno:
Impresiones Titikaka.
- Palomino, P. (1998). *Metodología de la investigación*.
(1ªed). Puno Impresores de la Facultad.
- Pérez, M. (2010). *Diccionario de administración*. Lima: San
Marcos.
- Portillo, M. (2012). Puno: Corporación merú E.I.R.L.
- Rudy, C. (2011). *Gerencia, gestión y liderazgo educativos*.
Lima. San Marcos.
- Ticona, G. (2012). Clima Institucional en la Institución
Educativa Primaria n0 70092 de Thunuhiri del Centro
Poblado Ichu (Tesis de pregrado) Universidad Nacional
del Altiplano, Puno, Perú.
- Valdez, H. (2000). *¿Cómo evaluar? ponencia: encuentro
iberoamericano sobre evaluación de desempeño Docente*.
México.
- Villalta, T. (2002). Clima organizacional del Glorioso
Colegio Nacional San Carlos de Puno y su Relación con
la Satisfacción Laboral de los Docentes

(Tesis de pregrado) Universidad Nacional del Altiplano,
Puno, Perú.

WEBGRAFÍA

1. [http://www.ub.es/investigación científica.com](http://www.ub.es/investigación_científica.com).
2. <http://www.buenastareas.com/ensayos/AdministraciónEducativa/>
3. [http://www.gestiopolis.com/...likert-y-su aporte-al clima](http://www.gestiopolis.com/...likert-y-su_aporte-al_clima)
4. <http://www.phpartner.com/articulos/download.asp>.
5. <http://glosarios.servidor-alicante.com/psicología/autorelización>.

ANEXOS

ANEXOS N° 01

ESCALA DE EVALUACION DE CLIMA INSTITUCIONAL

I. DATOS PERSONALES:

Edad: Especialidad:
 SEXO: Masculino () Femenino ()
 GRUPOS OCUPACIONALES: Directivo () Docente () Auxiliar ()
 CONDICIÓN LABORAL: Nombrado () Contratado ()
 Destacado ()
 TIEMPO DE SERVICIOS: 1 - 5 años () 5 - 10 () 10 a más años ()
 FORMACIÓN PROFESIONAL: Segunda Especialidad () Maestría () Doctorado ()

II. CUESTIONARIO (instrumento): Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (x) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones.

Muy Deficiente (MD)1, Deficiente (D)2, Regular (R)3, Bueno (B)4, Muy Bueno (MB) 5

Ítems	(MD) 1	(D) 2	(R) 3	(B) 4	(MB) 5
1.COMUNICACIÓN					
1. ¿El director, coordinador y los docentes mantienen una comunicación asertiva?					
2. ¿Al interior de la institución educativa existe una comunicación empática y saludable?					
3. ¿Las autoridades de institución educativa y administrativa saben escuchar y resolver problemas?					
4. ¿Los docentes manejan una comunicación saludable en la institución educativa?					
2.CONDICIONES LABORALES					
5. ¿Los docentes de la institución educativa reciben los tratos con respeto y dignidad?					
6. ¿los profesores de la institución educativa mantienen de cooperación recíproca?					
7. ¿Los profesores de la institución educativa mantienen relaciones humanas saludables?					
8. ¿El directivos y jerárquicos practica un trato justo y respetuoso con el personal de la institución educativa?					
9. ¿Los docentes de la institución educativa fomentan las buenas relaciones entre colegas?					
10. ¿El director y docentes y administrativos practican los valores sociales y laborales?					
4.AUTORREALIZACIÓN					
11. ¿Los docentes están comprometidos con el mejoramiento de la gestión pedagógica?					
12. ¿Los docentes de la institución educativa son prácticos en sus labores educativas?					
13. ¿Directivos, jerárquicos y los docentes cumplen los reglamentos establecidos?					
14. ¿La institución educativa promueve una política de estímulos a sus docentes destacados?					
5.SUPERVISIÓN					
15. ¿El supervisor de la institución educativa maneja relaciones saludables durante el monitoreo académico?					
16. ¿Los directivos, docentes y administrativos manejan autocontrol de sus emociones?					

