

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



TESIS

**CAPACIDADES GERENCIALES DEL DIRECTOR Y EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES
EDUCATIVAS DE LA ZONA MEDIA DEL DISTRITO DE ILAVE 2016**

PRESENTADA POR:

RAUL MARCA TICONA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN

MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

PUNO, PERÚ

2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



TESIS

CAPACIDADES GERENCIALES DEL DIRECTOR Y EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES
EDUCATIVAS DE LA ZONA MEDIA DEL DISTRITO DE ILAVE - 2016

PRESENTADA POR :

RAUL MARCA TICONA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN

MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

APROBADA POR EL JURADO SIGUIENTE:

PRESIDENTE



Dr. SAMUEL MONROY GALLEGOS

PRIMER MIEMBRO



Dr. SAUL BERMEDO PAREDES

SEGUNDO MIEMBRO



M. Sc. YOLANDA LUJANO ORTEGA

ASESOR DE TESIS



Dr. ALFREDO CARLOS CASTRO QUISPE

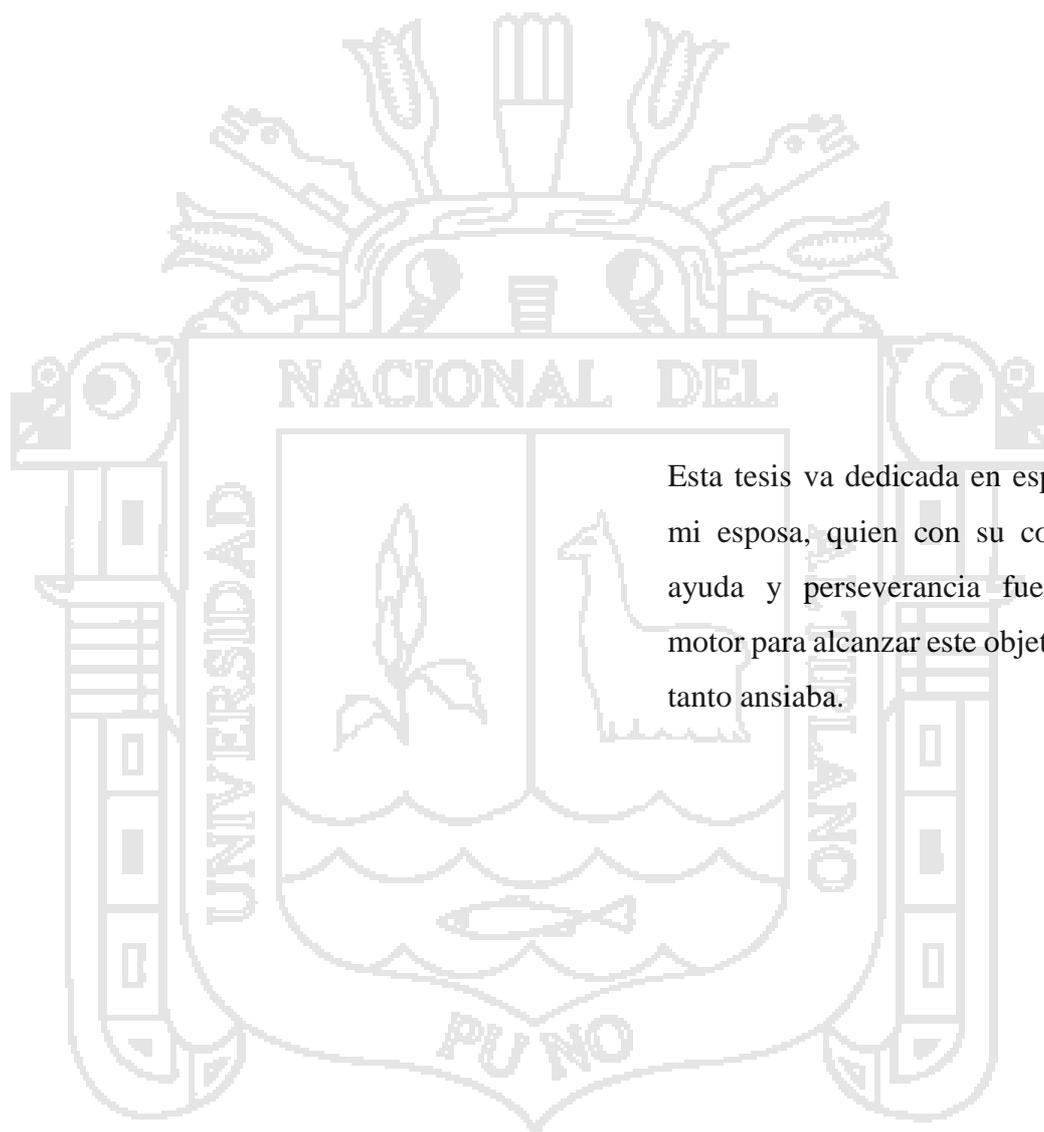
Puno, 10 de mayo de 2018.

ÁREA: Gestión y gerencia administrativa.

TEMA: Capacidad gerencial del director y personal docente.

LÍNEA: Liderazgo, coordinación y toma de decisiones.

DEDICATORIA



Esta tesis va dedicada en especial a mi esposa, quien con su constante ayuda y perseverancia fueron mi motor para alcanzar este objetivo que tanto ansiaba.

AGRADECIMIENTOS

A la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

A la Maestría en Administración de la Educación de la UNA Puno.

A los profesionales que impartieron su conocimiento y sabiduría a lo largo de mi formación en el periodo 2014 – 2015.

Al Dr. Alfredo Carlos Castro Quispe, por su asesoramiento y paciencia.

A todas aquellas personas que intervinieron en la realización del presente trabajo de investigación.

ÍNDICE GENERAL

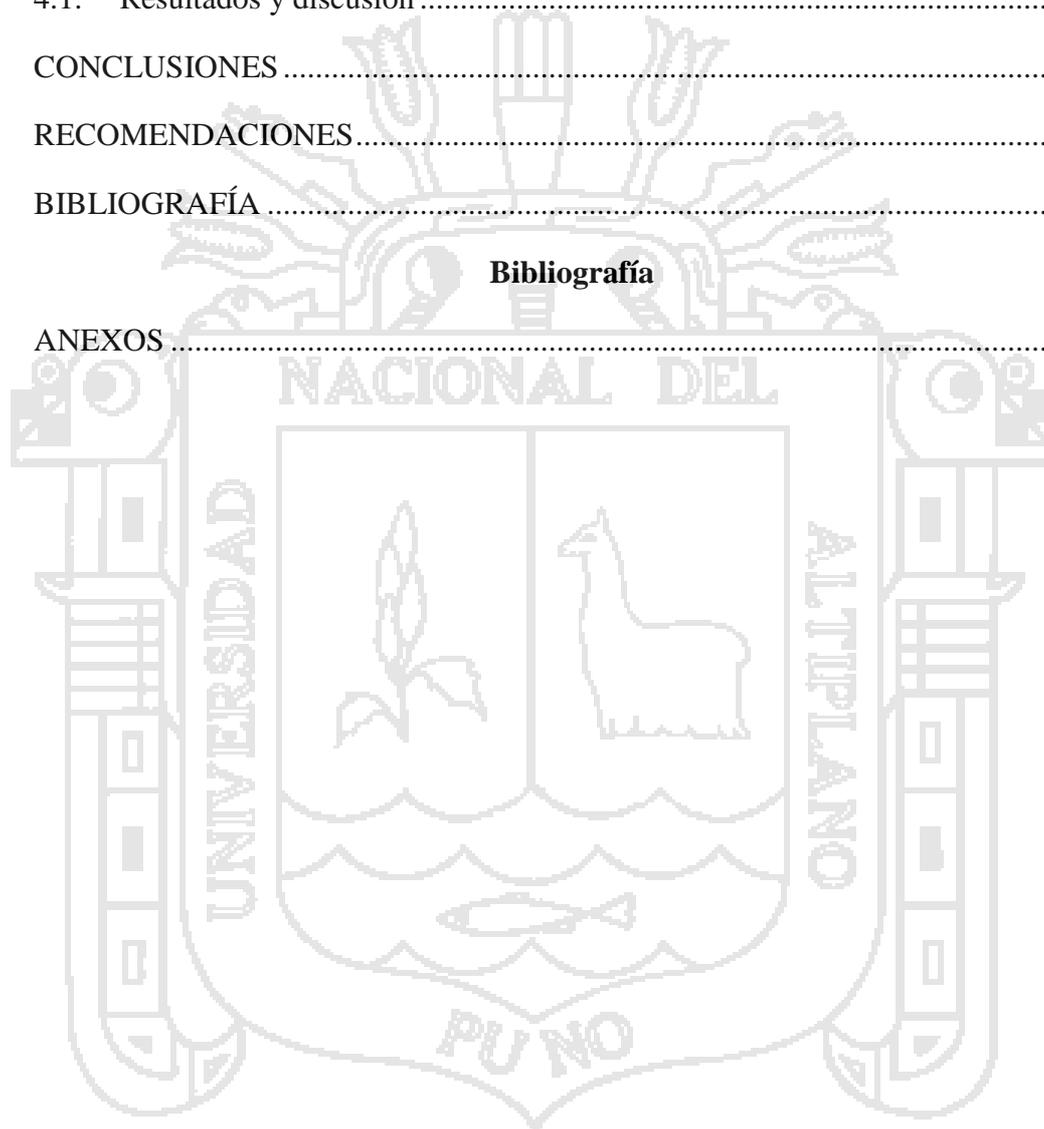
	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE ANEXOS	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
REVISIÓN DE LITERATURA	
1.1. Marco teórico	2
1.2. Antecedentes de la investigación	18
CAPÍTULO II	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
2.1. Identificación del problema.....	30
2.2. Enunciado del problema.....	34
2.3. Justificación.....	34
2.4. Objetivos	35
2.5. Hipótesis.....	36
CAPÍTULO III	
MATERIALES Y MÉTODOS	
3.1. Lugar de estudio	37
	iii

3.2. Población.....	42
3.3. Muestra.....	43
3.4. Método de investigación	45

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados y discusión	63
CONCLUSIONES	103
RECOMENDACIONES.....	105
BIBLIOGRAFÍA.....	107
Bibliografía	
ANEXOS.....	115

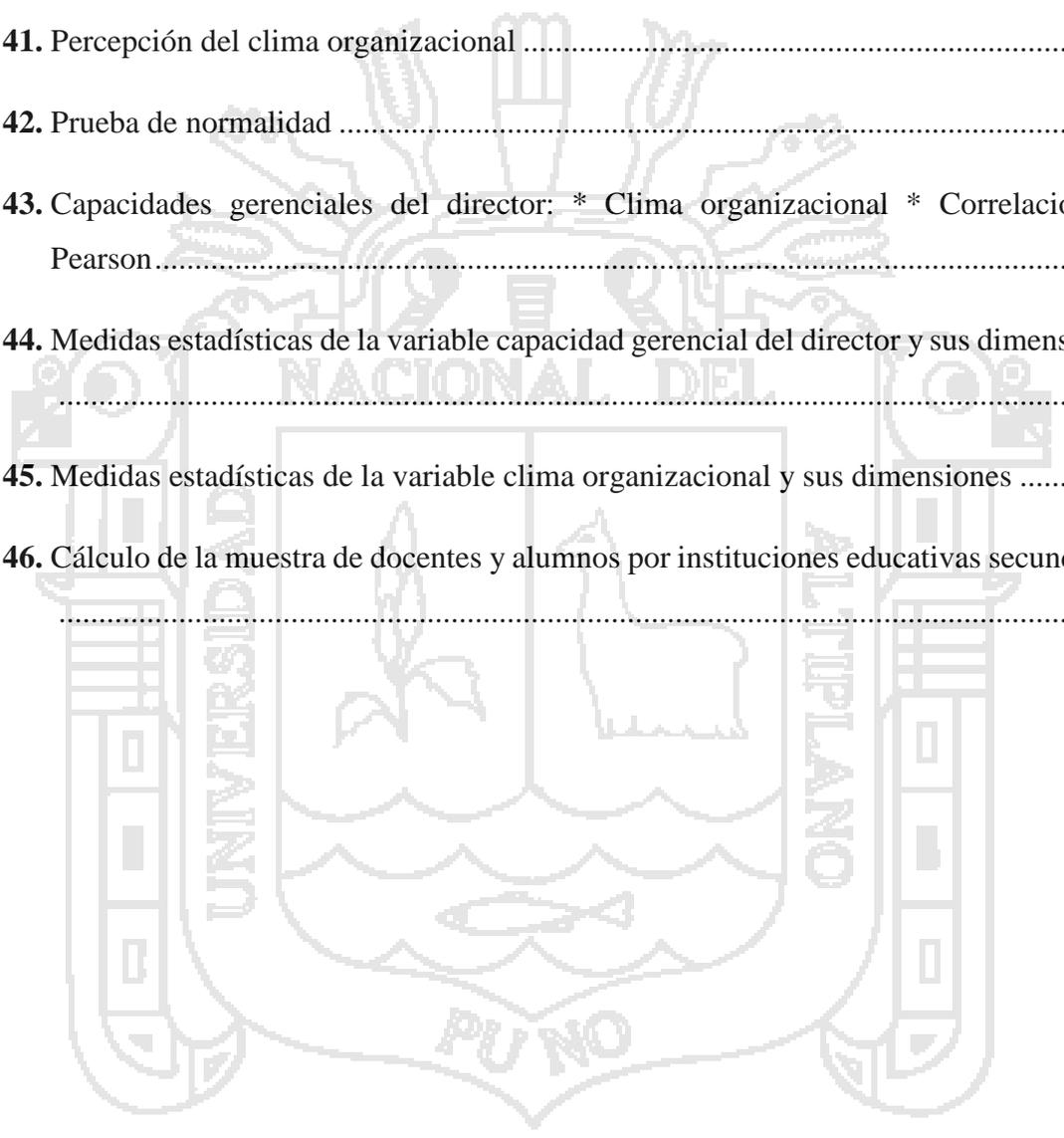


ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Objetivos del clima organizacional.....	12
2. Instituciones educativas secundarias públicas por distrito, provincia El Collao al 2016	31
3. Instituciones educativas secundarias públicas por zonas del distrito de Ilave al 2016	32
4. Instituciones educativas secundarias públicas zona media del distrito de Ilave al 2016	33
5. Ubicación de georreferencia de las instituciones educativas secundarias de investigación	40
6. Instituciones educativas secundarias de la zona media de Ilave al 2017.....	42
7. Población educativa, docentes, directores, auxiliares y personal administrativo instituciones educativas secundarias zona media Ilave	43
8. Muestra de directores, personal administrativo y auxiliares de las ocho instituciones educativas secundarias de la zona media de Ilave	44
9. Muestra de docentes y alumnos de las ocho instituciones educativas secundarias de la zona media de Ilave	45
10. Dimensiones e ítems capacidades gerenciales del director	47
11. Dimensiones e ítems clima organizacional.....	48
12. Opciones de respuestas de clima organizacional.....	49
13. Opciones de respuestas de capacidades gerenciales del director.....	49
14. Tabla del Alfa de Cronbach	51
15. Resumen de procesamiento de casos	51

16. Estadística de fiabilidad de directivos con Alfa de Cronbach	51
17. Estadística de fiabilidad de docentes y estudiantes con Alfa de Cronbach	52
18. Operacionalización de variables	55
19. Tabla de coeficiente de correlación de Pearson.....	62
20. Estadísticos capacidad técnica gerencial del director	64
21. Estadísticos percepción de la responsabilidad organizacional	64
22. Capacidad técnica gerencial del director	65
23. Percepción de la responsabilidad organizacional	66
24. Prueba de normalidad	68
25. Capacidades gerenciales técnicas del director: * Clima organizacional de responsabilidad * Correlación de Pearson	69
26. Estadísticos capacidad conceptual gerencial del director	71
27. Estadísticos percepción de clima organizacional de desafío	72
28. Capacidad gerencial conceptual del director	72
29. Percepción de desafío organizacional.....	74
30. Prueba de normalidad	75
31. Capacidades gerenciales conceptual del director: * Clima organizacional de desafío * Correlación de Pearson	76
32. Estadísticos capacidad gerencial humana del director.....	78
33. Estadísticos percepción de clima organizacional de identidad.....	79
34. Capacidad gerencial humana del director	79
35. Percepción de identidad organizacional	80
36. Prueba de normalidad	81

37. Capacidades gerenciales humana del director: * Clima organizacional de identidad * Correlación de Pearson	83
38. Estadísticos capacidad gerencial del director	85
39. Estadísticos percepción de clima organizacional.....	86
40. Capacidad gerencial del director.....	86
41. Percepción del clima organizacional	88
42. Prueba de normalidad	89
43. Capacidades gerenciales del director: * Clima organizacional * Correlación de Pearson.....	90
44. Medidas estadísticas de la variable capacidad gerencial del director y sus dimensiones	92
45. Medidas estadísticas de la variable clima organizacional y sus dimensiones	94
46. Cálculo de la muestra de docentes y alumnos por instituciones educativas secundarias	120



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1. Esquema de clima organizacional.....	7
2. Teorías de clima organizacional	15
3. Ubicación geográfica del distrito de Ilave, Puno, Perú.....	37
4. Ubicación satelital de georreferencia de las ocho (8) instituciones educativas secundarias en estudio.	41
5. Diseño de investigación.....	45
6. Fórmula Alfa de Cronbach	50
7. Varianza de la fórmula Alfa de Cronbach	50
8. Capacidad técnica gerencial del director, instituciones educativas secundarias de la zona media Ilave 2016	66
9. Percepción de responsabilidad organizacional instituciones educativas secundarias zona media Ilave 2016	67
10. Gráfico Q - Q Normal de capacidad técnica.....	68
11. Gráfico Q - Q Normal de clima responsabilidad.....	69
12. Capacidad gerencial conceptual del director instituciones educativas secundarias zona media Ilave 2016.....	73
13. Percepción de desafío organizacional instituciones educativas secundarias zona media Ilave 2016	74
14. Gráfico Q - Q Normal de capacidad conceptual.....	75
15. Gráfico Q - Q Normal de clima desafío.....	76

16. Capacidad gerencial humana del director instituciones educativas secundarias zona media Ilave 2016.....	80
17. Percepción de identidad organizacional instituciones educativas secundarias zona media Ilave 2016.....	81
18. Gráfico Q - Q Normal de capacidad humana.	82
19. Gráfico Q - Q Normal de clima identidad.	82
20. Capacidad gerencial del director instituciones educativas secundarias zona media Ilave 2016	87
21. Percepción del clima organizacional instituciones educativas secundarias zona media Ilave 2016	88
22. Gráfico Q - Q Normal de capacidad gerencial del director.	89
23. Gráfico Q - Q Normal de clima organizacional.....	90
24. Gráfico capacidad gerencial del director.....	92
25. Gráfico capacidad técnica gerencial del director.....	93
26. Gráfico capacidad conceptual gerencial del director.....	93
27. Gráfico capacidad humana gerencial del director.....	94
28. Gráfico percepción de clima organizacional.	95
29. Gráfico percepción de desafío.	95
30. Gráfico percepción de estructura.....	96
31. Gráfico percepción de responsabilidad.....	96
32. Gráfico percepción de la recompensa.	97
33. Gráfico percepción de relaciones.....	97
34. Gráfico percepción de cooperación.	98
35. Gráfico percepción de estándares.	98

36. Gráfico percepción de conflictos..... 99

37. Gráfico percepción de identidad..... 99



ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
1. Matriz de consistencia del proyecto de investigación.	116
2. Cálculo de la muestra de docentes y alumnos de la investigación.	120
3. Cuestionario de clima organizacional.....	123
4. Cuestionario de capacidades gerenciales.....	127



RESUMEN

La investigación tiene como objetivo principal determinar la relación entre las capacidades gerenciales del director y el clima organizacional del personal docente en las instituciones educativas secundarias de la zona media del distrito de Ilave al 2016. Para esta investigación; de tipo no experimental, transversal, con diseño correlacional se consideró 21 personas: 9 directivos de ocho instituciones educativas secundarias, 9 administrativos y 3 auxiliares, como grupo de la variable uno y 20 docentes y 1 alumno, para la variable dos; de ahí se usó un “test sobre clima organizacional” como variable uno y otro “test sobre capacidades gerenciales” como variable dos, la muestra consideró ocho instituciones educativas secundarias públicas de la zona media, del distrito de Ilave, provincia de El Collao, Puno al 2016, evaluándose en el mes de septiembre del año 2016, para determinar los objetivos de la investigación; se trabajó según dimensiones: en el clima organizacional, se usó nueve dimensiones: estructural, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos, e identidad; en las capacidades gerenciales del director, se usó tres dimensiones: capacidades técnicas, capacidades conceptuales, y capacidades humanas. En los resultados se utilizó estadística descriptiva, la media aritmética, la varianza, la desviación estándar, con el coeficiente de correlación Pearson para determinar los niveles de relación y para la estadística inferencial, la prueba “z”, para los promedios y la prueba “t” Student para la verificación de hipótesis de correlación. Para comprobar la hipótesis de investigación, se usó el coeficiente de correlación lineal de Pearson “r” donde su valor obtenido fue -0.28 con una “t” Student calculada de 0.903 que es menor al estimador, de ello decidimos aceptar la hipótesis nula donde el clima organizacional no tiene una correlación con las capacidades gerenciales del director, en las instituciones educativas secundarias de la zona media, del distrito de Ilave, al año 2016.

Palabras clave: Capacidad conceptual, capacidad gerencial, capacidad humana, capacidad técnica y clima organizacional.

ABSTRACT

The research has like main objective to determine the relation between the capacities related to management of the director and the organizational climate of the academic staff in the average zone secondary educational institutions of the Ilave district to the 2016. For this research; of nonexperimental, transverse guy, with design correlacional considered itself 21 people: 9 directives workers and 3 auxiliaries into the eight secondary educational institutions'9 executives, like group of the variable one and 20 teachers and 1 pupil, for the variable two; from there a test on organizational climate like variable used itself one and another test on capacities related to management like variable two, he shows her the eight secondary educational institutions in the average zone of the Ilave city, of the Collao province, Puno to the 2016 in the month of september of the year 2016, in order to determine the objectives of research; it was worked up according to dimensions: in the organizational climate, nine dimensions were used: structural, responsibility, reward, challenge, relations, cooperation, standards, conflicts, and identity; in the capacities related to management of the director, three dimensions were used: technical capacities, conceptual capacities, and human capacities. In the results was used descriptive statistics, the arithmetical mean, the variance, standard deviation, with the correlation coefficient Pearson to determine the relational levels and for inferential statistics, the proof "z", for the averages and the proof "t" student for the hypothesis testing of correlation. In order to check the fact-finding hypothesis, used him the linear correlation coefficient of Pearson "r" where your obtained value was - 0,28 with a "t" student calculated of 0,903 that he is younger we decided to accept to the estimator, of it the null hypothesis where the organizational climate does not have a correlation with the capacities related to management of the director, in the secondary educational institutions of the average, district zone of Ilave, a year 2016.

Keywords: Capacity related to management, conceptual capacity, human capacity, organizational climate and technical capacity.

INTRODUCCIÓN

En una exposición en la unidad de gestión educativa local 03 de Lima, el licenciado Rojas, J. A. explicaba el beneficio de un buen clima institucional, que sirve como base para la implementación de programas y/o sistemas tales como ISO 9000, ISO 14000, CMI, programas de productividad y servicios al cliente (Rojas Rojas, 2016)

Basándonos en la necesidad de propiciar un clima institucional que coadyuve al logro de los objetivos, facilitando la interacción de los autores en un escenario de gestión democrática, armónica, ética, eficaz y creativa, respetando el principio de autoridad, palabras enmarcadas en la Ley general de educación N° 28044 (Comisión Permanente del Congreso de la República del Perú, 2003).

Es que, en la provincia de El Collao, con 525 centros educativos, entre privados y públicos; y de diferentes niveles educativos, como inicial escolarizada, no escolarizado cuna jardín y jardín, primaria, secundaria, básica alternativa avanzada, básica especial inicial, básicas especial primaria y técnico productivas, que representa el 7.9% del total del departamento de Puno, o de 6,613 instituciones educativas, que no es más que el 6.0% de todo el Perú que asciende a 111, 331 servicios que se atiende a nivel nacional; según el censo educativo del año 2016, publicado en el ESCALE (Ministerio de Educación del Perú, 2016)

En el capítulo I.- Se desarrolla el marco teórico del estudio definiendo conceptos sobre capacidades gerenciales del director y clima organizacional del personal docente. En el capítulo II.- Se expone el problema, se realiza el planteamiento y la formulación del mismo. También se plantea la justificación, sustenta además las limitaciones y los antecedentes, así como las preguntas y objetivos de la investigación ejecutada. En el capítulo III.- Se desarrolla el marco metodológico donde se planten la hipótesis, trabajando además definiciones conceptuales y operacionales, precisando aspectos metodológicos e incluyendo el instrumento correspondiente. En el capítulo IV.- Se describe y discute los resultados producidos en la investigación en cuadros, gráficos e interpretaciones, así también, se presenta el análisis de los mismos.

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Marco teórico

1.1.1. Clima organizacional

Denison (1991) manifiesta que el clima organizacional no es un concepto reciente, sino ha sido motivo de múltiples investigaciones, pero a pesar de ello sigue teniendo un lugar para la discusión y la búsqueda de nuevos conocimientos. Cabe mencionar que los estudios de clima organizacional nacieron en el ámbito de las organizaciones empresariales distintas al ámbito educativo, sin embargo, existen elementos comunes en ambos ambientes, tales como estructuras y procesos organizacionales, por lo que se recuperan elementos teóricos y metodológicos para generar conocimientos en el ambiente escolar.

No se pretende agotar todas las definiciones que existen del clima organizacional, sino, solo se recuperan aquellas que ofrezcan un acercamiento al objeto de estudio desde el ámbito educativo y que reflejen la posición teórica del investigador.

Tagiuri y Litwin (1968) expresan que “El clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que: (a) experimentan sus miembros, (b) influye en su comportamiento y (c) se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización”.

Martín *et. al.* (1999) menciona que: “El término clima, es un concepto metafórico derivado de la metodología, adquirió relevancia en el ámbito social cuando las

empresas empezaron a dar importancia a los aspectos relacionados con un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio para conseguir, en última instancia, una mayor productividad en términos no solo cuantitativos, sino sobre todo la calidad de los aspectos”.

De acuerdo con Fernández y Asensio (1999), se entiende al clima como:

1. Tono o atmósfera general del centro educativo o de clase, percibido fundamentalmente por los estudiantes. Dentro de esta línea algunos evaluadores incluyen además la percepción de los profesores y más excepcionalmente, otros miembros de la comunidad educativa.
2. El clima entendido como cualidad organizativa. Es una concepción que parte de la consideración de la institución educativa como una organización y que, consecuentemente, utiliza como principal fuente de información a directivos y profesores, esto es, personas conocedoras de los entresijos que marcan el funcionamiento del centro.

En las conceptualizaciones de clima organizacional arriba mencionadas se puede observar que se presentan diferentes informantes claves de la institución. Recordemos que no se trata de clima áulico sino de clima organizacional cuyos informantes claves de mayor importancia por tener un acercamiento y vivencia diaria con los procesos organizacionales son los directivos (coordinadores y supervisores) juntos con los profesores, de ahí que no es de gran interés que los alumnos sean informantes claves para este fin; sin embargo, no se niega la percepción que pudieran tener los alumnos y padres de familia dentro de los procesos organizacionales, pues ésta puede ser valiosa para explicar algunos aspectos del clima organizacional.

Gairín (1996) argumenta que las relaciones que existen entre los miembros de una organización y el conocimiento mutuo que poseen juegan un papel importante en la configuración de la percepción del clima que se genere en el colectivo. Los climas no deben considerarse como estilos cognitivos o mapas lógicos. Más bien son esquemas colectivos de significado, establecidos a través de las interacciones desarrolladas en las prácticas organizacionales. El clima debe considerarse como ínter subjetivo, esto es como una vivencia diaria entre los colaboradores de una institución educativa en donde intercambian percepciones.

Chiavenato *et. al.* (2008) indica que el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento”. Este concepto aporta un elemento que ayuda a comprender que el clima organizacional en esencia nos remite a la percepción de los que integran una organización, por lo que da lugar a tomar en cuenta distintas fuentes de información de los integrantes de una institución.

Gonçalves (2000) menciona que el clima organizacional dentro de las instituciones se refleja en las estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación y estilo de liderazgo.

Estos dos últimos de acuerdo con Brunet (1999) se ubican en los procesos organizacionales, que sería la parte que interesa investigar en el presente trabajo, no obstante, se reconoce que las estructuras organizacionales tienen un peso específico en la percepción de las personas, es por ello que estos procesos le dan el carácter de un fenómeno complejo a estudiar, ya que hay múltiples variables por investigar.

El clima es una función institucional que se crea, se puede intervenir sobre él. No es sólo un concepto o un fenómeno cuyo conocimiento nos ayudará a entender mejor el funcionamiento de las organizaciones. Es sobre todo un concepto de intervención para quienes deseen dedicarse a la mejora en el campo de la educación y de la acción social. Esta definición busca operacionalizar los estudios en donde se observen resultados de la intervención

Ahora bien, según Gairin (2006), quien intente intervenir en una organización para mejorar el clima de la misma, debe partir de que es un constructor o concepto que utilizamos para referirnos de diferentes dimensiones de la organización. Es sobre esas dimensiones sobre las que deberemos dirigir nuestra intervención para mejorar el clima.

Denison (1991) argumenta, que el clima organizacional, se puede entender como una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por otra parte, hay definiciones que refieren al clima organizacional como un conjunto de condiciones que existen y tienen un impacto sobre el comportamiento del individuo. La primera definición se ubica en un estado psicológico individual como la

satisfacción y la otra que dice que el clima es un conjunto objetivo de circunstancias como la estructura organizacional.

Retomando este orden de ideas, ahora se puede conceptualizar el clima organizacional como:

La percepción individual y colectiva que tienen los directivos y profesores de los centros escolares, producto de sus vivencias e interacciones en el trabajo que desarrollan diariamente en los centros educativos y que afectan su desempeño laboral.

Forehand y Gilmer (1964), señala que el ambiente interno o medio específico percibido, conforma lo que se ha denominado cada vez más frecuentemente "clima organizacional". Este, aunque se refiere a propiedades o características que se encuentran en el ambiente de trabajo, puede ser pensado como la personalidad de la organización, tal como es visto por sus miembros y que presumiblemente afecta el subsecuente comportamiento.

El ambiente interno percibido, o clima organizacional, interactúa con las características individuales para determinar el comportamiento. De aquí que la conducta de los individuos no nace solo de sus características individuales, sino que también es influenciada por la situación total en la que se encuentra.

Duncan (1972) y Zaltman (1973) define que el ambiente es la suma de los factores físicos y sociales externos a la frontera de un sistema, que están considerados de manera directa en el comportamiento de toma de decisiones de los individuos en el sistema.

Una de las primeras investigaciones que toma en cuenta el ambiente, fue la del antropólogo W. Lloyd Warner, quien estudio la forma en que un cambio en las oportunidades para lograr una condición social en una comunidad, condujo finalmente a una huelga en la fábrica local (Martin, 1999).

Emery y Trist (1965) y Duncan (1972) hablan que, en los primeros estudios organizacionales, los ambientes eran concebidos en forma muy amplia, como las condiciones generales sociales y políticas en las cuales operaba un sistema. En consecuencia, el ambiente era una categoría residual: constaba de todo lo que se encontraba fuera de las fronteras de la organización. Pero luego con el tiempo esta

concepción tuvo que ser restringida a fin de que pudiera ser medida, y fuera útil para explicar el comportamiento organizacional. Así pues, se limitó la definición del ambiente para que comprendiera a los individuos, a los grupos y a otras organizaciones con las cuales una organización potencialmente interactúa para tomar decisiones.

Carrasquel (2010), se refiere a otros pioneros en la investigación del clima organizacional, Campbell, Dunnette, Lawler y Weick, descubrieron cuatro dimensiones principales del mismo: a) autonomía individual; b) grado de estructuralización del puesto; c) orientación de la recompensa y; d) consideración, calidez y apoyo. Para Pritchard y Karasick (1973), en Batlis, (1980) el clima organizacional es una propiedad del ambiente interno de la organización, relativamente estable en el tiempo, la cual lo distingue de otras organizaciones y es el resultado del comportamiento y de las políticas de sus miembros.

Por su parte, Batlis (1980) indica que el clima organizacional puede ser conceptualizado como una variable interviniente influenciada por características organizacionales tales como estilo de liderazgo y actividades laborales específicas. Dicha variable, a su vez influye en el desempeño individual y actitudes hacia el trabajo. Este mismo autor asegura que las percepciones del clima no son evaluaciones de los eventos y condiciones ambientales, sino que constituyen descripciones de los mismos.

Más recientemente, Brunet (1999) afirma que varias propiedades grupales, tales como "liderazgo", "normas", "roles", "cohesión grupal", "procesos grupales" y "estructura grupal", conjuntamente con los procesos organizacionales (evaluación de rendimiento y toma de decisiones, entre otros), contribuyen al clima organizacional.

Glick (1985) y Moran y Volkwien (1992), al igual que Brunet afirma que su medición ha de ser perceptual y multidimensional. Aboga por tratar a la organización como unidad teórica en el estudio de clima organizacional, y al individuo como unidad teórica en el estudio de clima psicológico.

Schneider (1985) lo establece como comportamiento organizacional y concluye que el interés sobre clima ha disminuido debido a su aceptación; reconoce que algunos avances permanecen para ser hechos.

Gunnarson y Niles - Jolly (1994), quienes conceptualizan el clima como "la atmósfera percibida por los empleados, la cual ha sido creada por las prácticas, procedimientos y recompensas típicas de la organización".

De acuerdo a Gonçalves (2000), el clima organizacional se define como el grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones; son de permanencia relativa en el tiempo; e influyen en la conducta de las personas en la organización.

Kozlowski y Hules (1987), en su libro una exploración sobre clima para la puesta al día técnica y de resultado, explica que la evaluación del clima para la puesta al día; es la indicación de que el resultado es asociado al clima para la puesta al día.

Se ha demostrado que la congruencia entre el empleado individual y el clima organizacional influye en el desempeño y satisfacción de la persona.

El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Litwin y Stinger (1998) citado por Gonçalves (2000), proponen el siguiente esquema de clima organizacional:

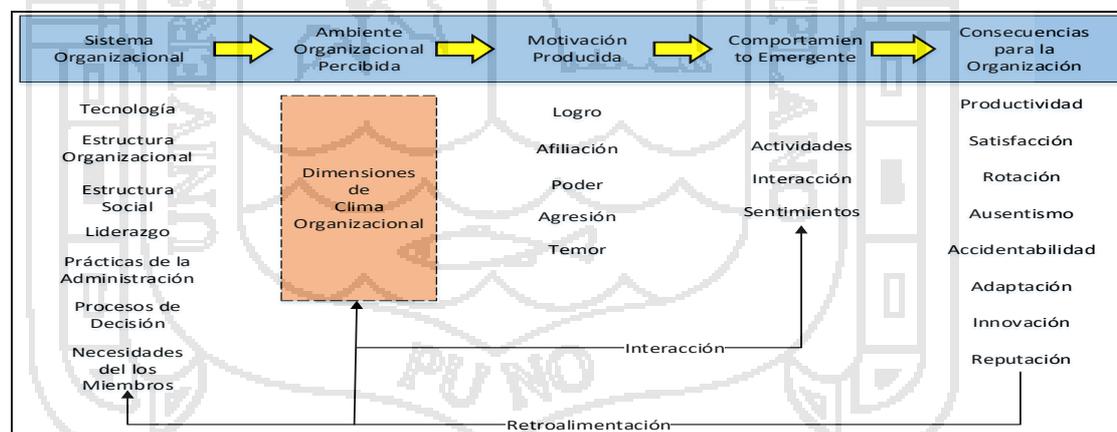


Figura 1. Esquema de clima organizacional.

Fuente: Litwin y Stinger (1998)

1.1.1.1. Influencias de la sociedad sobre el clima organizacional

Ivancevich (2012) plantea que las tendencias que conforman nuestra sociedad en el presente influirán en los climas de las organizaciones futuras. Algunas de estas importantes tendencias sociales y sus repercusiones son:

Niveles educacionales. Como resultado de la educación moderna, es razonable suponer que los empleados, ahora tienden a ser más conscientes del mundo que los rodea. Buscarán puestos donde se utilice con plenitud sus habilidades y capacidades.

Diversidad de la fuerza de trabajo. En las últimas dos décadas se ha visto un crecimiento en el número de trabajadores de sexo femenino y de grupos minoritarios. Con esta diversidad, será más difícil la creación de un ambiente de trabajo que sea más motivador y creativo.

Adelantos tecnológicos. Muchas organizaciones ahora operan con equipos diferentes a los que se usaban hace veinte años o menos. Muchas prevén cambios todavía más grandes para el futuro.

Contratos laborales. Los contratos con los sindicatos influyen directamente en lo que pueden hacer las organizaciones en dos áreas importantes del clima organizacional: sistemas de diseños de puestos y sistema de recompensas.

Reglamentos gubernamentales. Aunque muchos de estos no tienen influencias directas sobre el clima organizacional, todos ellos tienden a disminuir las opciones de la organización. Será cada vez más difícil funcionar de una forma individualizada que satisfaga las necesidades de una fuerza de trabajo diversa.

Crecimiento organizacional. Las grandes organizaciones dominan en forma creciente el ambiente de trabajo de nuestra sociedad. Es difícil crear ambientes de trabajo motivadores, creativos, en las grandes organizaciones donde los empleados no ven fácilmente una conexión entre su propia conducta y el desempeño total de la organización.

Atractivo del descanso. Desde que la industria de la recreación en tiempo libre ha tenido un gran crecimiento en la sociedad, cada día es más atractivo dejar de

trabajar; entonces el trabajo tendrá que ofrecer al empleado algo que no pueda obtener fuera.

1.1.1.2. Algunas determinaciones específicas del clima organizacional

De acuerdo a Ivancevich (2012), existen unas determinaciones específicas que deben ser tenidas en cuenta al hablar de clima organizacional:

Condiciones económicas. - Las condiciones de la economía pueden influir en muchas de las propiedades propuestas. Las percepciones de riesgo, recompensas y conflictos podrían variar de acuerdo a la forma en que los altibajos de la economía influyen en la organización. (Ivancevich, 2012)

Estilo de liderazgo. - Es posible que este tenga un fuerte impacto en el clima organizacional. Es posible que influya en los estilos adoptados por los gerentes en todos los niveles de la organización. (Ivancevich, 2012)

Políticas organizacionales. - Las políticas administrativas influyen en el ambiente para la competencia y los conflictos. (Ivancevich, 2012)

Valores gerenciales. Es casi seguro que los valores de alta gerencia influyen en el clima organizacional. Como resultado los miembros de algunas organizaciones pueden percibirlos como paternalistas, impersonales, formales o informales, agresivos, pasivos, dignos o indignos de confianza. (Ivancevich, 2012)

Características de los miembros. - La edad, el modo de vestir y la conducta de los miembros de la organización, o incluso el número de gerentes de sexo masculino y femenino, pueden tener cierto impacto en algunas propiedades del clima organizacional. (Ivancevich, 2012)

Tipo de actividad. - La actividad a la que se dedica una organización influirá en su clima. Este clima puede influir en el tipo de personas atraídas como posibles empleados y en la forma en que se comportarán después de contratarlos. (Ivancevich, 2012)

1.1.1.3. Dimensiones del clima organizacional

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

Litwin y Stinger (1998) postulan la existencia de nueve (9) dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

a) Estructura

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

b) Responsabilidad

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

c) Recompensa

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

d) Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización

promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

e) Relaciones

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

f) Cooperación

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

g) Estándares

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

h) Conflictos

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

i) Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que 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.

Tabla 1
Objetivos del clima organizacional

Nombre del objetivo	Descripción
1. Desvinculación	Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
2. Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
3. Espíritu	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

12. Riesgo	El sentido de riesgo incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Fuente: (Robbins & Judge, 2009)

1.1.1.4. Tipologías del clima organizacional

Rensis Likert (1967), por su parte, sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación.

Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

- **Sistema I: Autoritario.**

Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

- **Sistema II: Paternal.**

En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

- **Sistema III: Consultivo.**

Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

- **Sistema IV: Participativo.**

Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

1.1.1.5. Resumen de teorías de clima organizacional

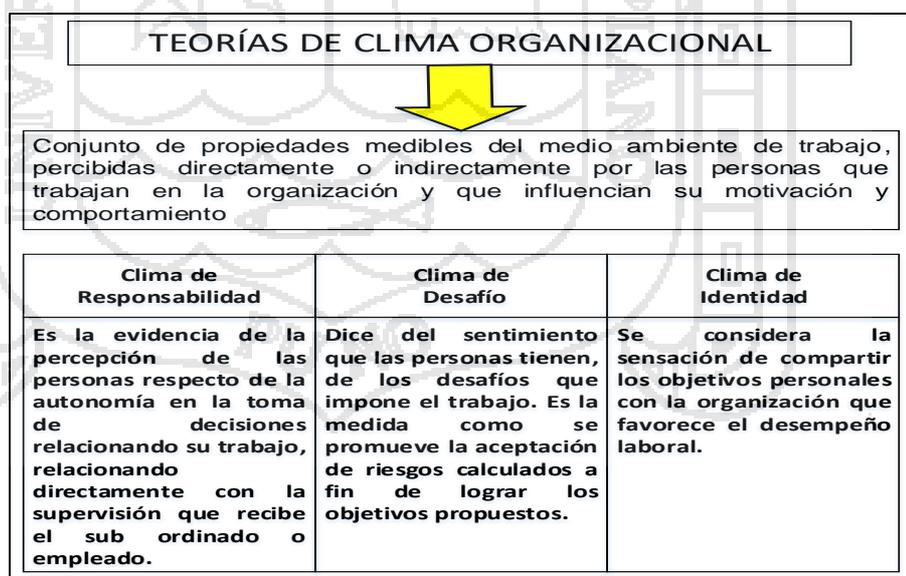


Figura 2. Teorías de clima organizacional

Fuente: (Litwin & Stinger, 1998)

1.1.2. Capacidades gerenciales

Dirigir una organización o una parte de ella supone un conjunto de responsabilidades. Un gerente o director desarrolla la acción de facilitar, animar, influir, motivar, entusiasmar y orientar el desempeño y las conductas organizacionales de las personas en el logro de los objetivos y asumen la responsabilidad de la calidad de los resultados. El director debe cumplir ciertas funciones: planeación, organización, dirección y control. o, si se quiere ver desde otra perspectiva, debe desempeñar determinados roles: interpersonales, informativos y decisorios. Para ello tiene que aprender y desarrollar algunas habilidades: técnicas, humanísticas y conceptuales. Y debe, así mismo, familiarizarse con ciertos conceptos que operen como base filosófica de su conducta, algunos relacionados con las personas, otros con las organizaciones.

Para el cumplimiento eficiente de sus funciones o el desempeño exitoso de sus roles, el gerente necesita desarrollar determinadas habilidades. Katz, R. (1986, págs. 43 - 54), en un trabajo que sigue siendo de obligatoria referencia, determinó que los directivos deben desarrollar tres tipos de capacidades o habilidades.

1.1.2.1. Capacidad técnica

Estas comprenden la habilidad de aplicar conocimiento o experiencia especializada en el área específica de trabajo, capacidad para analizar problemas mediante el uso de herramientas y técnicas de esa especialidad.

Cuando pensamos en las aptitudes que poseen los profesionales como los ingenieros civiles o cirujanos dentistas a menudo nos centramos en su capacidad técnica. A través de una educación formal, extensa han adquirido el conocimiento y la práctica especial en su campo. Por supuesto los profesionales no tienen el monopolio de las aptitudes técnicas, y no todas se aprenden en las escuelas o con programas formales de capacitación. Todos los trabajos requieren cierta experiencia especializada, y muchas personas desarrollan en el trabajo su habilidad técnica.

1.1.2.2. Capacidad humanística (sensibilidad)

Habilidades para relacionarse con otras personas y trabajar en grupos hacia el logro de objetivos comunes, autoconocimiento (conciencia de sus propias actitudes, posiciones y conceptos), empatía y habilidades para la comunicación.

Muchos individuos son eficientes en lo técnico, pero no lo interpersonal.

Quizá no sepan escuchar, o sean incapaces de entender las necesidades de los demás, obtengan dificultad para mejorar conflictos. Puesto que los gerentes logran objetivos a través de otras personas, deben tener buenas aptitudes humanas para comunicar, motivar y delegar.

1.1.2.3. Capacidad conceptual

Habilidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas. Dichas tareas requieren conceptual. Por ejemplo, la toma de decisiones requiere que los directores o gerentes identifiquen los problemas, desarrollen alternativas de solución para corregirlos, evalúen esas soluciones alternativas y seleccionen la mejor. Los gerentes o directores podrían ser aptos en cuanto a técnica y relaciones interpersonales, pero aun así fracasar debido a una incapacidad de procesar e interpretar la información de manera racional.

Katz (1986) determinó que la importancia relativa de estas habilidades varía según el nivel gerencial. En términos generales, la habilidad técnica es crucial en los niveles inferiores de mando (supervisores). Y pierde relevancia a medida que se asciende en la jerarquía organizacional. Con la habilidad conceptual sucede lo contrario: su importancia se acrecienta mientras más elevado sea el nivel del directivo. La habilidad humanística es esencial en todos los niveles, aunque parece tener mayor importancia en los niveles más bajos, donde es más frecuente la interacción entre gerentes y subordinados.

Este planteamiento sugiere que, para la selección, colocación y capacitación de directivos, debe tenerse como referencia el nivel en el cual actuará, para determinar qué tipo de habilidad fundamental requiere.

1.2. Antecedentes de la investigación

En el plano internacional, Hernández y Rojas (2011), en su investigación fue crear un instrumento de medición de clima organizacional para una empresa farmacéutica, que permita diagnosticar las percepciones y sentimientos que tienen los trabajadores sobre las estructuras, procesos y condiciones de su medio laboral. La investigación es de carácter descriptivo, cualitativo, ya que su objetivo es captar la realidad social a través de los ojos de la gente que está siendo estudiada, es decir, a partir de la percepción que tiene el sujeto de su contexto laboral. Para el estudio en cuestión se estableció una **hipótesis** que en las preguntas positivas la gente responda totalmente de acuerdo y parcialmente de acuerdo y en las negativas totalmente en desacuerdo y parcialmente en desacuerdo, las cuales puntúan entre 4 y 5 en ambos casos. **Concluye** afirmando que el recurso humano es el capital empresarial más valioso, ya que es el que posee y desarrolla el know how organizacional; por esta razón se hace imperativo realizar mediciones de clima laboral al interior de las empresas, ya que estas nos permiten conocer las percepciones de los colaboradores sobre su entorno y realizar intervenciones tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, etc., intervenciones que apuntan finalmente al cumplimiento del plan estratégico de la organización.

En la tesis Gallegos (2012) en su investigación fue analizar la cultura organizacional de la escuela Vicente Aguirre, institución educativa Geovanny Antonio Farina, escuela Carlos Larco Hidalgo, unidad educativa Liceo del Valle y su influencia con el nivel de desempeño laboral del personal docente. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo - cualitativo, se usó encuestas y entrevistas a profesores y autoridades, llegándose a un nivel correlacional de la cultura organizacional, con el desempeño laboral del personal docente; llegando a la **conclusión** principal que el clima organizacional no determina el comportamiento y a la vez el nivel de desempeño docente; el desempeño laboral de los docentes, está parcialmente motivado, ya que a pesar de que obtienen beneficios como parte del reconocimiento de su buena labor, el pago otorgado por las escuelas no es muy bueno ya que no cumple con las expectativas de los mismos, con esto se considera que el aspecto económico sigue siendo importante para incrementar e impulsar la motivación

del personal docente. El ambiente de trabajo lo consideran que es bueno y no perciben mucho estrés en el desarrollo de sus labores. Existiendo un buen ambiente en las condiciones de trabajo, con los compañeros, reconocimientos, entre otros; pero también se ve un grado de insatisfacción por la falta de un salario justo y una supervisión intransigente. Las autoridades esperan de su capital humano un máximo desempeño en su trabajo, pero no es claro lo que los docentes esperan de su escuela y de sus superiores, el mismo que es, máxima satisfacción en su trabajo. Así la cultura organizacional depende del liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y claridad, cada uno de estos puntos, produce que los docentes se involucren y se motiven en su trabajo; a su vez, la motivación de los docentes influye directamente en el desempeño de los alumnos.

En la tesis de Acosta y Venegas (2010) , su investigación fue identificar el clima organizacional en una empresa cervecera a partir del cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968); participaron 49 trabajadores de la empresa a quienes se les administró el Cuestionario antes mencionado, el cual consta de 53 reactivos distribuidos en 9 escalas, no planteaba **hipótesis**, en razón a ser una investigación exploratoria, en la que no se tenía idea de cuál sería el resultado; por lo cual **concluye** afirmando que el trabajo identificó el clima de los trabajadores a partir de un enfoque integrado, es decir, la percepción de los efectos subjetivos percibidos, del sistema formal, del estilo formal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores, y motivación de las personas que trabajan en la organización (Litwin y Stringer, 1968); además también el instrumento puede ser una herramienta de ayuda que permita a los administradores aprovechar las fortalezas manifiestas en los resultados de la investigación y realizar una intervención en los aspectos del clima relacionados con la recompensa, la identidad, los estándares de desempeño y el conflicto, las cuales son un área de mejora. Los trabajadores percibieron un buen clima en apoyo, estructura, riesgo, responsabilidad y calor y tuvieron una percepción negativa en conflicto, identidad, estándares de desempeño y recompensa. Se encontraron diferencias estadísticas con respecto al sexo en recompensa y estándares de desempeño y no se encontraron diferencias en cuanto a la edad de los trabajadores.

En la tesis de Sánchez (2006) su investigación fue de pretender y seguir desarrollando y modificando para propósitos de validación el instrumento de diagnóstico de calidad de clima organizacional utilizando los procesos psicométricos de análisis cualitativo y

cuantitativo de los reactivos, análisis de validez, análisis de confiabilidad y de la elaboración de las normas para finalmente concluir con la elaboración de manual.; participaron 690 sujetos empleados de 25 organizaciones de diferentes tipos de servicios y de producción tanto públicas como privadas, no planteaba **hipótesis**, en razón a ser una investigación exploratoria, en la que no se tenía idea de cuál sería el resultado; por lo cual **concluye** que se obtuvo un análisis factorial para determinar la validez de constructo de la prueba resultando 92 reactivos y 7 factores. Posteriormente, se hizo una nueva aplicación de 250 nuevos cuestionarios, para confirmar la validez definitiva del cuestionario y un nuevo análisis factorial reflejó finalmente un total de 88 reactivos con 4 factores principales: influencia y efectividad, cohesión, contribución y motivación. Existieron altos niveles de confiabilidad con el alfa de Cronbach, tanto para puntajes totales como para cada uno de los factores. Por la extensa muestra, se hizo normas de elaboración y un manual de usuario para calificación e interpretación de los resultados. Se concluye una adecuada conformación de la prueba, su validez y confiabilidad para que en unidades de trabajo se pueda aplicar como un diagnóstico de clima organizacional lo suficientemente idóneo para intervenir oportunamente y contribuir a las mejoras laborales.

En la tesis de Cortés (2009) su investigación fue de diagnosticar las dimensiones del clima organizacional en el hospital “Dr. Luis F. Nachón”, de la ciudad de Xalapa, Veracruz, en el año 2009.; El universo de estudio para la presente investigación, se compuso de los 880 trabajadores del hospital “Dr. Luis F. Nachón”, así como de las 38 unidades organizativas. La investigación no presentó **hipótesis**, en razón a ser una investigación exploratoria, en la que no se tenía idea de cuál sería el resultado; por lo cual **concluye** el clima organizacional general en el hospital Dr. Luis F. Nachón es no satisfactorio. En lo referente a liderazgo, existe preocupación de los directivos, para la comprensión del trabajo por parte del personal y que la distribución del trabajo es organizada; de la reciprocidad, se dice que el personal considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional de ellos; de la motivación, se explica que prevalece una sensación orgullo de pertenencia; de la participación, ni existe participación entre los diferentes departamentos para el logro de los objetivos, ni un buen espíritu de equipo. Por turno, se concluye que todos los turnos expresan una percepción no satisfactoria del clima organizacional, que incluye a las variables y sus respectivas dimensiones.

En la tesis de Salgado, Remeseiro y Iglesias (1996), su investigación fue de tratar de estudiar la relación entre clima y satisfacción en una PYME; La muestra estuvo compuesta por 17 hombres, empleados de primer nivel de una empresa comercializadora de automóviles. La media de edad de la muestra es de 30 años y su antigüedad media en la empresa es de 4 años y 6 meses. La evaluación del clima se hizo usando la Work Environment Scale (WES) de Moos (1974/1989). Este instrumento, compuesto por 90 ítems con respuesta dicotómica verdad/falso, la investigación no presentó **hipótesis**, en razón a ser una investigación exploratoria, en la que no se tenía idea de cuál sería el resultado; por lo cual **concluye** que los empleados valoran positivamente el clima organizacional sobre todo en las dimensiones de implicación, apoyo, autonomía, tarea, claridad e innovación. Por lo que respecta a las dimensiones de satisfacción laboral, tres aspectos muestran ser claramente satisfactorios (compañeros, trabajo y mando) y dos insatisfactorios (posibilidades de promoción y salario). Tales resultados sugieren que cuanto más positivo se percibe el factor de relaciones interpersonales mayor satisfacción muestran los empleados en todas las dimensiones de satisfacción laboral. También, que la percepción positiva de autonomía en el puesto y la claridad de normas y roles correlacionan con todas las dimensiones de satisfacción, salvo con la satisfacción con el salario. Las restantes dimensiones de clima organizacional se muestran independientes de la satisfacción.

En la tesis de Pérez, Maldonado y Bustamante (2006), su investigación fue de definir el clima organizacional y la gerencia en el contexto de los cambios organizacionales; Se describen tres experiencias de trabajo con organizaciones que muestran el resultado de 527 evaluaciones del clima la investigación no presentó **hipótesis**, en razón a ser una investigación exploratoria, en la que no se tenía idea de cuál sería el resultado; por lo cual **concluye** subrayando lo importante que debe resultar para la gerencia de cualquier organización, incluir como parte de su plan de gestión, una medición del clima organizacional, que proporcione una apreciación compartida de la atmósfera en la cual se realiza el trabajo, seguido por jornadas de reflexión, con el firme propósito de lograr la mejora de la organización como sistema social. Esta proposición, se formuló con la convicción fundamentada en la experiencia obtenida en las investigaciones sobre el tema, las cuales reportan niveles de éxito que sólo podrán variar por la capacidad y maestría que posea el gerente para atender el clima. Es necesario que la gerencia tome conciencia de que las mejoras en la organización deben diseñarse e implementarse bajo un enfoque

ecológico. Es decir, que hay que atender, tanto a las condiciones del ambiente como la forma en que cada individuo organiza la información, obtenida ésta como resultado de su interacción con ese ambiente, dado que ambos aspectos determinan el pensar, sentir y actuar en el individuo, en el logro de un desempeño armónico.

En la tesis de Gómez (2004), su investigación fue de un diseño, construcción y validación de un instrumento para medir clima organizacional en empresas colombianas: IPAQ Este instrumento fue construido a partir del modelo de clima organizacional desarrollado por Pritchard y Karasick, en los años setenta. Está conformado por 40 ítems que evalúan el clima a través de 6 dimensiones: claridad organizacional, sistema de recompensas e incentivos, toma de decisiones/autonomía, liderazgo, interacción social y apertura organizacional. Para su validación se utilizó una muestra de 250 sujetos de 8 empresas del sector público y privado ubicadas en la ciudad de Bogotá. La investigación no presentó **hipótesis**, en razón a ser una investigación exploratoria, en la que no se tenía idea de cuál sería el resultado; por lo cual **concluye** en que un aspecto de interés en el presente estudio, está relacionado con el ajuste de los datos al modelo. Al respecto, se observa que la prueba muestra un nivel de ajuste al modelo, tanto para los sujetos como para los ítems. Esto se ve indicado en el ajuste de los puntajes alrededor de la media y de los extremos que se encuentra dentro de los parámetros establecidos por el modelo de 0.7 a 1.3 en puntaje logit; por lo que se puede afirmar que este instrumento mide un factor dominante que es el clima organizacional, siendo este instrumento unidimensional en su totalidad. Igualmente se observa una mejora sustancial en el ajuste de los ítems con respecto a la aplicación piloto. Esto se explica en función de lo que plantea Muñiz (1997), en cuanto a la necesidad de utilizar muestras poblacionales relativamente grandes y heterogéneas como una de las condiciones adecuadas para la utilización del modelo RASCH.

En la tesis de Chiang Salazar y Núñez (2007), su investigación fue de conocer la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en trabajadores de una institución de salud del sector estatal. La muestra del presente trabajo está compuesta por 327 trabajadores, miembros de 14 servicios de un hospital público tipo 1. Para diagnosticar el clima organizacional se aplicó un cuestionario que mide el clima organizacional con respuestas basadas en escala tipo Likert, de cinco puntos. Para medir la satisfacción laboral se utiliza el cuestionario S20/23 de Meliá y Peiró (1989) que tiene una estructura

de cinco factores. La investigación no presentó **hipótesis**, en razón a ser una investigación exploratoria, en la que no se tenía idea de cuál sería el resultado; por lo cual **concluye** que la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral se presenta en casi todas las dimensiones de clima organizacional: comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales, calidad en el trabajo, toma de decisiones, objetivos de la institución, compromiso, adaptación al cambio, delegación de actividades y funciones, coordinación externa y eficiencia de la productividad, que tienen relaciones estadísticamente significativas con las siguientes variables de satisfacción laboral: satisfacción con la relación con los superiores, satisfacción con la participación en las decisiones y satisfacción con su trabajo en general. Es decir, en la muestra formada por trabajadores del hospital, las variables de clima nombradas se relacionan con la satisfacción laboral, específicamente en las variables de satisfacción en relación con los superiores, con la participación en las decisiones y con su trabajo en general. La excepción es la dimensión de clima organizacional: entorno físico solamente tiene, en ésta muestra, una relación estadísticamente significativa con la variable de satisfacción laboral con las condiciones físicas de trabajo. Respecto a las variables descriptivas, hay solamente una correlación estadísticamente significativa entre la variable de clima organizacional coordinación externa y la variable edad de los trabajadores.

En la tesis de Fernández (2004), su investigación fue de presentar un enfoque y una metodología para la observación del clima organizacional en las escuelas básicas en el año 2003 aplicado simultáneamente a una muestra de primarias en México y en Uruguay; un enfoque que se ha desarrollado a través de distintos estudios desde el año 1982; la encuesta se levantó en México y en Uruguay entre febrero y marzo de 2003 por un equipo compuesto por investigadores del colegio de México y del CIESU de Uruguay. Se propuso describir quiénes y cómo se usaban los informes generados por los sistemas de evaluación externa de aprendizajes en educación primaria de ambos países. Se usó una muestra aleatoria de 106 y 162 escuelas públicas urbanas y rurales en México y Uruguay. Los 1272 maestros y directivos en tres entidades federativas de México y 1715 maestros y directores en cuatro inspecciones departamentales de Uruguay fueron encuestados. La investigación no presentó **hipótesis**, en razón a ser una investigación exploratoria, en la que no se tenía idea de cuál sería el resultado; por lo cual **concluye** que respalda la teoría de “Habermas”, que refiere al trasfondo de sentidos compartidos, pre-comprensiones que respaldan a problemáticamente, los acuerdos y las acciones individuales o colectivas que

emprenden los miembros de una organización (maestros, administrativos y alumnos). El concepto permite avanzar un primer paso en la dirección a una teoría dual de las organizaciones escolares en el sentido de “Habermas”, y considerar a las escuelas como sistemas sociales simbólicamente integrados. Permitted deducir indicadores y observar una estructura factorial consistente con las dimensiones teóricas distinguidas. La matriz de componentes rotados permitió identificar conceptualmente y tres factores que se corresponden genéricamente con la dimensión “grupalidad”, “cultura” y las relaciones de cuidado de los maestros a los alumnos según la percepción compartida por los primeros. El factor de mayor peso fue la fuerza de los lazos de solidaridad y empatía entre los maestros de la escuela. La estructura factorial de los quince reactivos y sus medidas agregadas se muestra altamente estable para los dos países que tienen grandes diferencias macro-sociales y sus sistemas educativos. La falta de una perspectiva comparativa dejaba abierta la posibilidad de cuestionar el concepto por etnocéntrico, propio de una cultura moderna o histórico-determinado por la burocratización.

En el plano nacional, Peláez (2010), su investigación fue de determinar si existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica, que cuando se incremente el nivel del clima organizacional aumentarán los niveles de satisfacción de los clientes. La investigación fue “correlacional”. Porque se ocupó de esclarecer las relaciones entre las variables "clima organizacional" y "satisfacción del cliente" y cómo los valores de una se modifican cuando aumentan o disminuyen los valores en la otra. Fue descriptiva por cuanto delineó las características que presentan las variables elegidas ("clima organizacional" y "satisfacción del cliente") en la muestra seleccionada, el nivel de investigación, fue un “estudio de comprobación de hipótesis causales”. Plantea la **hipótesis**: existe relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica, que cuando se incremente el nivel del clima organizacional aumentarán los niveles de satisfacción de los clientes. **Concluye** afirmando que la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.64. A medida que mejoran las relaciones interpersonales mejora correlativamente la satisfacción del cliente; La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.81. A medida que mejora el estilo de dirección democrático y participativo mejora correlativamente la satisfacción del cliente; la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.62. A medida que se incrementa el sentido de pertenencia a la empresa mejora correlativamente la satisfacción del cliente; y que la correlación encontrada entre

ambas variables fue de 0.36. A medida que mejoran la comprensión e incorporación de los valores colectivos de la organización mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

En la tesis de Valverde (2001), su investigación fue de destacar la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal en el sector salud, específicamente en el Instituto de Oftalmología(INO); la investigación no presentó **hipótesis**, en razón a ser una investigación exploratoria, en la que no se tenía idea de cuál sería el resultado; por lo cual **concluye** que considerando que la cultura organizacional es el impulsador del éxito en las organizaciones, surgió la inquietud de sembrar la reflexión sobre la importancia de la misma como una herramienta estratégica que debe ser considerada por la institución, para alcanzar altos grados de productividad y sobre todo mejorar el nivel de calidad en la atención brindada. Se concluyó que la cultura orienta todos los procesos administrativos de la institución y determina el clima organizacional de la misma. Se recomendó a la dirección general de la institución gestionar un programa de cambio cultural que permita lograr un mayor compromiso de los grupos de referencia que la integran.

En la tesis de Ruíz de la Cruz (2011), su investigación fue de determinar la influencia de los estilos de liderazgo de los directores en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte. La **hipótesis** refiere que los estilos de liderazgo de los directores influyen en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte. El estudio fue tipo de investigación básica. Para probar las hipótesis formuladas se empleó el coeficiente de correlación lineal de Pearson y el modelo de regresión lineal múltiple. **Concluye** afirmando que el estilo de liderazgo del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, porque la prueba de la hipótesis general concluyó que $P=0,000 < 0,05$; entonces se rechazó H_0 . Se afirma que el estilo de liderazgo transformacional del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, en su dimensión pedagógica, porque la prueba de hipótesis concluyó que $P=0,000 < 0,05$; entonces se rechazó H_0 . Se afirma que el estilo de liderazgo transformacional del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, en

su dimensión institucional, porque la prueba de hipótesis concluyó que $P=0,000<0,05$; entonces se rechazó H_0 . Se afirma que el estilo de liderazgo transaccional del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, en su dimensión pedagógica, porque la prueba de hipótesis concluyó que $P=0,000<0,05$; entonces se rechazó H_0 . Y se afirma que el estilo de liderazgo transaccional del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, en su dimensión institucional, porque la prueba de hipótesis concluyó que $P=0,000<0,05$; entonces se rechazó H_0 .

En la tesis de León (2013), su investigación fue de determinar la relación del clima organizacional con el estilo de liderazgo del director de la institución educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013. **La hipótesis** refiere que el clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la institución educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013. **Concluye** afirmando que de acuerdo a la hipótesis general: el clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la institución educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013, esta decisión se sustenta en el valor obtenido de la prueba de Pearson de 0,912 y de acuerdo a la regla de decisión esta correlación es muy buena conformidad, se acepta la hipótesis de investigación, es decir, El clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la institución educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013;

En el plano local, la tesis de Torres (2012), su investigación fue de determinar el grado de relación de la deontología profesional de los directores y el clima organizacional. El estudio es de tipo descriptivo y de diseño correlacional. Plantea como **hipótesis**: el grado de relación existente entre la deontología profesional de los directores y el clima organizacional es significativo alto. **Concluye** afirmando que los directores, según los datos auscultados por los docentes indican en un 87 % no asumen los propósitos de exigencia de las necesidades en el marco de la gestión pedagógica y calidad educativa.

En la tesis de Torres & Zegarra (2014), su investigación fue de determinar la relación existente entre el clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad de Puno; con una muestra de 133 docentes, usando el cuestionario, llega a la **conclusión** que existe una relación directa positiva fuerte ($r =$

0,828) y significativa ($t = 16,90$) entre clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad de Puno -2014, estableciéndose que a mejor clima organizacional, existe mejor desempeño laboral; existe una relación directa positiva media o moderada ($r=0,635$) y significativa ($t=9,41$) entre la comunicación y el desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad de Puno -2014; esto desprende que cuando se mantiene una comunicación buena va a permitir que los docentes intercambien estrategias y técnicas de enseñanza para obtener un buen desempeño laboral; existe una relación directa positiva media o moderada ($r=0,721$) significativa ($t=11,91$) entre condiciones laborales y el desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad de Puno -2014; existe una relación directa positiva fuerte ($r=0,758$) significativa ($t=13,29$) entre involucramiento laboral y el desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad de Puno -2014; existe una relación directa positiva fuerte ($r=0,829$) significativa ($t=16,99$) entre autorrealización y el desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad de Puno -2014; y que existe una relación directa positiva media o moderada ($r=0,636$) y significativa ($t=9,43$) entre supervisión y el desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad de Puno -2014.

En su tesis de Jeria, Muñoz, & Torres (2006) su investigación fue de determinar la relación de los comportamientos individuales y grupales que más ocurren en la organización y que tienen mayor incidencia en el clima laboral; hecho con una muestra de estudio de 1,270 funcionarios presentes de la Tesorería General de la República de Chile, usando encuestas que contenían 102 ítems, (con 4 alternativas de respuesta, de una escala de tipo Likert) que medían un número importante de factores (14), con el objeto de cubrir los comportamientos individuales y grupales que más ocurren en la organización y que tienen mayor incidencia en el clima laboral, junto con 4 ítems de jerarquización de opinión de los funcionarios en cuanto a jerarquización de valores, llegando a la conclusión que de los 14 factores evaluados, un 85.7 % son consideradas fortalezas o fortaleza relativas del clima; sólo los factores físicos ambientales y las remuneraciones aparecen como debilidades críticas, con un 14.2%; ningún factor aparece como debilidades graves; la motivación laboral, el sentido de pertenencia e identidad y la probidad constituyen fortalezas del servicio que pertenecen al ámbito valórico del área cognitiva-afectiva, su alto grado de internalización en la organización, posee un significado de poderosa fuerza, que posibilitan el mejoramiento de cualquiera de los otros ámbitos.

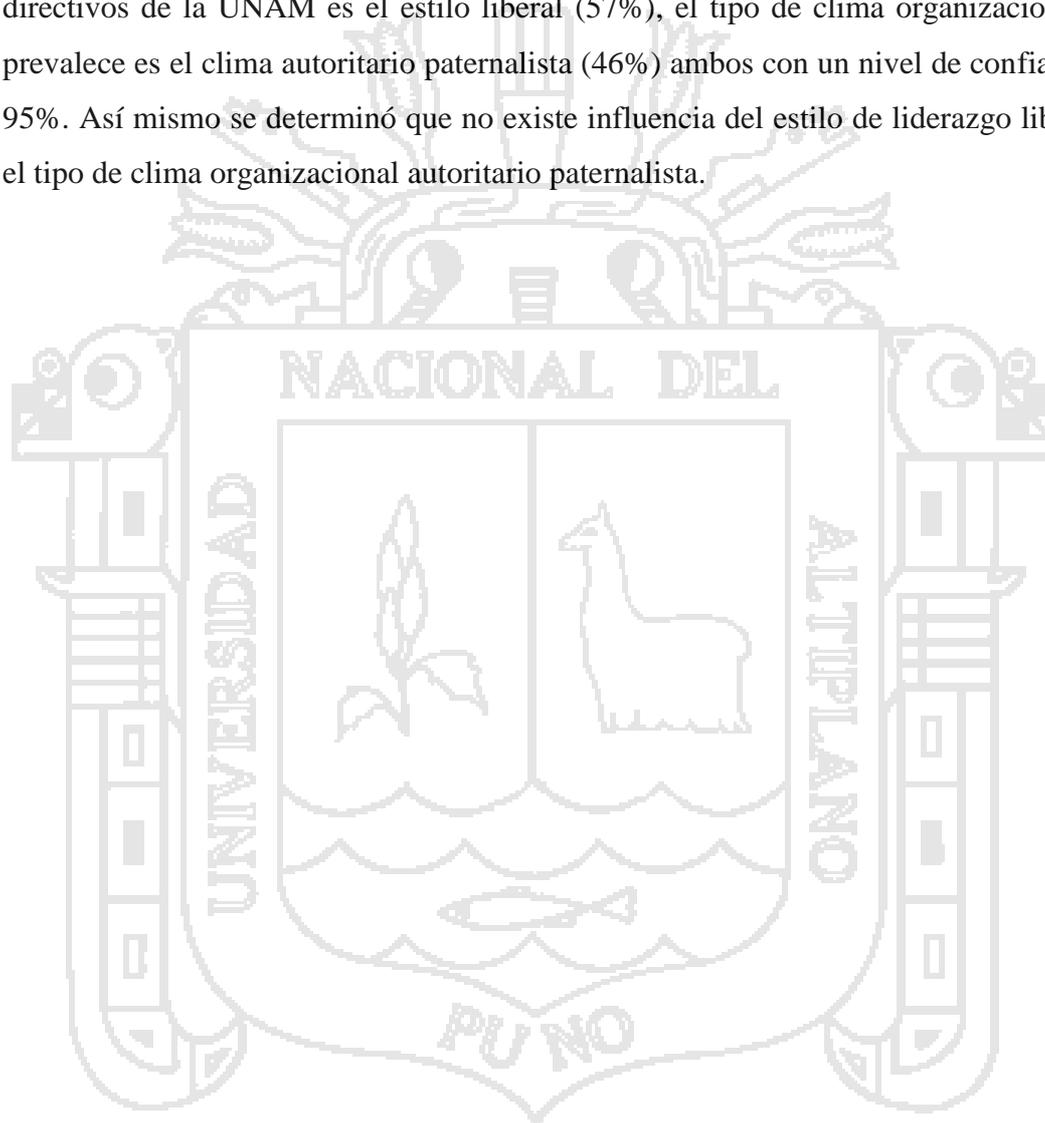
En la **tesis** de Candela (2003) su investigación fue de determinar la relación entre el clima organizacional y el potencial humano en los establecimientos de salud de la micro red Villa con una muestra de 13 postas de salud en Villa el Salvador Lima, con 194 sujetos que laboran en el área administrativa y asistencial, usando encuestas, con un cuestionario se llegó a concluir que el clima organizacional en los establecimientos de salud de la micro red Villa el Salvador, es calificado como “por mejorar”; la variable potencial humano es calificada como “por mejorar”; la recompensa dentro de la organización es calificada como “no saludable”; la variable diseño organizacional es calificada como “por mejorar”; la remuneración de los trabajadores en los establecimientos de salud es calificada como “no saludable”; la variable cultura organizacional es calificada como “saludable”; la identidad que los trabajadores tienen con la institución es calificado como “saludable”.

En la **tesis** de Sotomayor (2012), su investigación fue de conocer la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Moquegua, llega a la **conclusión** que se ha encontrado que los trabajadores administrativos de la sede central del Gobierno Regional de Moquegua califican como de nivel medio o moderado, es decir, que no es tan alta ni tan baja la percepción que tiene el servidor sobre su ambiente laboral que influye en la actitud y comportamiento de sus miembros y que se manifiesta cotidianamente en la confianza, apoyo y reconocimiento por parte de la jefatura correspondiente así como en las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo y la autonomía para realizar sus labores diarias.

En la **tesis** de Morocho (2010), su investigación fue de establecer la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en las instituciones educativas de la ciudad satélite Santa Rosa región Callao, llega a la **conclusión** que existe relación entre el liderazgo transformacional ejercido por las autoridades educativas el cual tiende a ser adecuado y el clima organizacional distendido y estable desde la perspectiva de la percepción de los docentes en las instituciones educativas de la ciudad satélite Santa Rosa región Callao. Existe correlación positiva, moderada y significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en las instituciones educativas de la ciudad satélite Santa Rosa región Callao. Existe correlación alta y significativa entre el liderazgo

transformacional y la dimensión identidad institucional del clima organizacional en las instituciones educativas de la ciudad satélite Santa Rosa región Callao.

En la tesis de Silva (2015) su investigación fue de determinar el estilo de liderazgo de los directivos y su influencia en el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Moquegua. Llega a la **conclusión** que los resultados obtenidos permiten afirmar que el estilo de liderazgo que predomina a nivel de los directivos de la UNAM es el estilo liberal (57%), el tipo de clima organizacional que prevalece es el clima autoritario paternalista (46%) ambos con un nivel de confianza del 95%. Así mismo se determinó que no existe influencia del estilo de liderazgo liberal en el tipo de clima organizacional autoritario paternalista.



CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Identificación del problema

El clima institucional y las capacidades gerenciales, han colapsado el sistema de dirección, considerando además que solo en el departamento de Puno, se trabaja con 870 docentes, para atender las 6,613 instituciones educativas, con 9,342 alumnos repartidos en 944 secciones. Es toda una hazaña. Pero, este estudio se enmarcó en las instituciones educativas del nivel secundario (I.E.S.), de la zona más deprimida y numerosa de la población de la provincia de El Collao; que atiende a 32 instituciones educativas secundarias, en toda la provincia distribuidas en cinco distritos; específicamente en el distrito de Ilave, alberga el 70% de la población de toda la provincia; y más específicamente la zona media; mayormente rural. Atendiendo a una necesidad de ayudar a esta población deprimida de las zonas alto andinas de la provincia.

Tabla 2

Instituciones educativas secundarias públicas por distrito, provincia El Collao al 2016

Distrito	II.EE.	Secciones	Alumnos	Docentes	%
Capazo	3	15	56	22	4.4%
Conduriri	1	7	129	16	3.2%
Santa Rosa	3	20	287	32	6.3%
Pilcuyo	7	45	483	81	16.1%
Ilave	18	236	5,263	353	70.0%
TOTAL PROVINCIA	32	323	6,218	504	100.0%

Fuente: Padrón de instituciones educativas y programas: Unidad de estadística del Ministerio de Educación. Estadística de la calidad educativa (ESCALE). Censo 2016

Tomando en cuenta lo anterior, en el distrito de Ilave, se distribuyen en zonas, según la unidad de gestión educativa local de El Collao (UGELEC), para un mejor manejo según la situación geográfica con respecto al lago Titicaca, en zona urbana, zona baja, zona media y zona alta. Siendo la más numerosa de la zona rural, la zona media, con el 24.9% del total de docentes de todo el distrito de Ilave; casi la cuarta parte de la población de docentes del distrito de Ilave se concentra en esta zona. Y un poco más de la mitad (51.3%) en la zona urbana del distrito, por la creciente migración del campo a la ciudad, pero, aun así, la situación del clima institucional es caótica, considerando que 88 docentes atienden 49 secciones con 592 alumnos matriculados. Debemos atender que estos valores son valores de alumnos matriculados de forma regular, con docentes contratados de forma regular sin considerar los crecimientos vegetativos de población de alumnos por matrículas a destiempo, ni los docentes contratados por bolsas de horas o contratados a destiempo, en razón a que estos valores se registraron al 27 de julio del 2016 a las 23:59 horas., cuando aún no se culminó el periodo lectivo escolar; volviéndose más caótico este sistema de organización.

Tabla 3
Instituciones educativas secundarias públicas por zonas del distrito de Ilave al 2016

Zonas	II.EE.	Secciones	Alumnos	Docentes	%
Zona urbana	3	142	4,052	181	51.3%
Zona baja	5	35	500	68	19.3%
Zona media	8	49	592	88	24.9%
Zona alta	2	10	119	16	4.5%
TOTAL	18	236	5,263	353	100.0%

Fuente: Padrón de instituciones educativas y programas: Unidad de estadística del Ministerio de Educación. Estadística de la calidad educativa (ESCALE). Censo 2016

Este estudio se enmarcó en ocho Instituciones educativas, que se encuentran en la zona rural del distrito de Ilave, específicamente en la zona media con respecto a la altura del lago Titicaca, y con las cuales se hizo el trabajo de recolección de información, para determinar cuál es el clima organizacional de cada una de éstas instituciones educativas y cuál es el clima organizacional total en toda la zona media de la provincia en éstas instituciones educativas secundarias; considerando el marco teórico postulado por Litwin y Stinger (1998) que explica la existencia de nueve dimensiones de análisis, que se mencionan como la estructura, la responsabilidad, la recompensa, el desafío, las relaciones, la cooperación, los estándares, los conflictos, y la identidad; y cómo se relaciona con la capacidad de gerencial de los directores de personal administrativo a cargo de éstas Instituciones educativas, en base a la teoría de Katz R. (1955) citado por Robbins – Coulter (2006), encontró que los gerentes necesitaban tres habilidades administrativas básicas. Las habilidades técnicas, como son los conocimientos y competencias en un campo especializado, como ingeniería, cómputo, contabilidad o manufactura. Las habilidades de trato personal, consistente en la capacidad de trabajar bien, con otras personas, tanto en forma individual como en grupo. Y, por último, Las habilidades conceptuales, que son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas.

Tabla 4

Instituciones educativas secundarias públicas zona media del distrito de Ilave al 2016

Cód. Mod.	I.E.E.	Dirección	Secciones	Alumnos	Docentes	%
0578914	I.E.S. Jorge Chávez	Chijuyo Copapujo S/N	5	28	8	9.1%
1027812	I.E.S. Chijichaya	Chijichaya S/N	5	38	8	9.1%
1027804	I.E.S. San Antonio	Checca	10	157	21	23.9%
0578898	I.E.S. Horacio Zevallos Gámez	Jachocco Huaracco S/N	10	166	21	23.9%
0578906	I.E.S. Augusto Salazar Bondy	Chucaraya S/N	5	38	9	10.2%
0660431	I.E.S. Yacango	Yacango Central	5	75	8	9.1%
1653476	I.E.S. Tiutiri Antamarca	Tiutiri Antamarca	4	50	5	5.7%
0755199	I.E.S. Ullacachi	Ullacachi S/N	5	40	8	9.1%
TOTAL			49	592	88	100.0%

Fuente: Padrón de instituciones educativas y programas: Unidad de estadística del Ministerio de Educación. Estadística de la calidad educativa (ESCALE). Censo 2016

Los docentes de las ocho instituciones educativas de la zona media del distrito de Ilave, no fueron ajenos a los problemas del desarrollo o aplicación de aptitudes o capacidades de los directores, el ambiente en que se desarrollaron estos agentes, las decisiones verticales, el autoritarismo, las situaciones conflictivas, las relaciones interpersonales entre la comunidad educativa no fueron altruistas, la escasa identificación del personal con el colegio: Poca participación en las fiestas de aniversario, ferias de ciencias, desfiles escolares entre otras, no existiendo una comunicación fluida y oportuna entre la comunidad educativa; también no se expresaba la capacidad de saber escuchar a los demás; en el desempeño de los directores, se apreciaba, experiencias de estudio que muchas veces no eran exitosas, armoniosas y eficientes, evidenciándose la falta de percepción en relación con su rol de líderes, por lo que se infirió deficiencia en la toma de decisiones, en el apoyo y el estímulo que debería poseer un director educativo para conseguir las metas organizacionales, que sean capaces de generar un clima organizacional favorable, democrático y participativo.

Dentro de este contexto teórico referencial, el objeto de estudio de esta investigación buscó demostrar la relación entre el clima organizacional y la capacidad gerencial.

2.2. Enunciado del problema

2.2.1. Problema general

¿Cuál es la relación entre las capacidades gerenciales y el clima organizacional en las instituciones educativas secundarias de la zona media, del distrito de Ilave, al año 2016?

2.2.2. Problemas específicos

- ¿Qué relación existe entre las capacidades gerenciales técnicas del director y un clima organizacional de responsabilidad en las instituciones educativas secundarias de la zona media, del distrito de Ilave, al año 2016?
- ¿Qué relación existe entre las capacidades gerenciales conceptuales del director y un clima organizacional de desafío en las instituciones educativas secundarias de la zona media, del distrito de Ilave, al año 2016?
- ¿Qué relación existe entre las capacidades gerenciales humanas del director y un clima organizacional de identidad en las instituciones educativas secundarias de la zona media, del distrito de Ilave, al año 2016?

2.3. Justificación

En relación a la conveniencia investigativa, la presente investigación estableció un precedente de nivel zonal, distrital, y rural, porque identificó el grado de relación entre las capacidades gerenciales y el clima organizacional, en la zona media, del distrito de Ilave, que es de circunscripción netamente rural.

La presente investigación, también, permitió conocer las fortalezas y debilidades existentes en las instituciones educativas secundarias de la zona media, del distrito de Ilave, beneficiando al 24.9% de la población de docentes del distrito de Ilave, e indirectamente, al 70% de los docentes de toda la provincia de El Collao, y a los 5,263 alumnos matriculados que albergaron las matrículas del año 2016, conjuntamente con sus familias, esta investigación tuvo una relevancia social importante.

En relación al valor teórico, permitió aplicar la definición conceptual de capacidad gerencial, en sus tres dimensiones y clima organizacional en las instituciones educativas secundarias seleccionadas de la zona media, del distrito de Ilave.

En cuanto a la relevancia metodológica, la presente investigación permitió aplicar técnicas de muestreo, construyó instrumentos de recolección de información acorde con los objetivos del proyecto de tesis. Aplicándose la escala de Likert, para conseguir la información, para medir la escala de actitudes, y objetiva, porque los datos recolectados fueron validados estadísticamente y comprobados paramétricamente, mediante estadígrafos.

En suma, esta investigación sirvió para que los directores de las instituciones educativas secundarias, tuvieran un diagnóstico de la situación de capacidades, y tomaron decisiones racionales a fin de mejorar o construir un clima organizacional, eficaz y eficiente, que benefició a los estudiantes, docentes y padres de familia.

2.4.Objetivos

2.4.1. Objetivo general

Determinar la relación entre las capacidades gerenciales del director y el clima organizacional del personal docente en las instituciones educativas secundarias de la zona media del distrito de Ilave al 2016.

2.4.2. Objetivos específicos

- Determinar la relación existente entre las capacidades gerenciales técnicas del director y el clima organizacional de responsabilidad en las instituciones educativas secundarias de la zona media del distrito de Ilave al año 2016.
- Determinar la relación existente entre las capacidades gerenciales conceptuales del director y el clima organizacional de desafío en las instituciones educativas secundarias de la zona media del distrito de Ilave al año 2016.
- Determinar la relación existente entre las capacidades gerenciales humanas del director y el clima organizacional de identidad en las instituciones educativas secundarias de la zona media del distrito de Ilave al año 2016.

2.5. Hipótesis

2.5.1. Hipótesis general

La relación entre las capacidades gerenciales y el clima organizacional del personal docente en las instituciones educativas secundarias de la zona media del distrito de Ilave, son significativas al 2016.

2.5.2. Hipótesis específicas

- H1: La relación existente entre las capacidades gerenciales técnicas del director y un clima organizacional de responsabilidad en las instituciones educativas secundarias de la zona media del distrito de Ilave es significativa al 2016.
- H2: La relación existente entre las capacidades gerenciales conceptuales del director y un clima organizacional de desafío en las instituciones educativas secundarias de la zona media del distrito de Ilave es significativa al 2016.
- H3: La relación existente entre las capacidades gerenciales humanas del director y un clima organizacional de identidad en las instituciones educativas secundarias de la zona media del distrito de Ilave es significativa al 2016.

El distrito de Ilave, se ubica en latitud: 16° 06' 10" S y longitud: 69° 36' 22" O; con coordenadas UTM: 19 K 435183 8219601; su capital es la ciudad de Ilave; el idioma oficial es el español, aimara; su fundación se dio un 12 de diciembre de 1991, con una superficie total de 874.57 km², y una población (2007) total de 54,138 hab., con una densidad poblacional de 61,9 hab/km². (Municipalidad Provincial El Collao, 2017)

Su topografía es característica del altiplano, con extensiones regularmente planas rodeadas por colinas. Situándose el centro de la ciudad, en una colina alta, limitada al sur y este por el río Ilave, teniendo una pequeña urbanización (San Cristóbal de Balsabe) en el margen derecho del río Ilave. El norte y oeste con extensiones planas, son las zonas de expansión urbana de la ciudad, hoy dedicadas a áreas agrícolas y de pastoreo. (Municipalidad Provincial El Collao, 2017)

Por su situación geográfica, el clima durante todo el año es propio del altiplano, frígido, seco y templado, estas condiciones especiales se presentan durante todo el año, por la presencia del lago Titicaca, teniendo ligeras variaciones de acuerdo a cada estación. Su temperatura promedio fluctúa entre los 8 °C y 15 °C, la precipitación anual promedio, según la estación meteorológica es del orden de 725 mm. (Municipalidad Provincial El Collao, 2017)

Las precipitaciones obedecen a una periodicidad anual de 4 meses (diciembre a marzo). Pero, esta periodicidad, a pesar de normar las campañas agrícolas, varía según características pluviales del año, originando inundaciones o sequías. En épocas de lluvia, todas las aguas de la ciudad, escurren al lago, por lo tanto los pequeños riachuelos que se forman en las partes planas, se filtran al suelo, por ser un suelo arenoso. (Municipalidad Provincial El Collao, 2017)

Entre los vientos predominantes: existe la brisa del lago y los vientos periódicos que soplan de oeste a este y de este a oeste, acentuándose con mayor intensidad en los meses de julio a setiembre y el resto del tiempo se presenta con menor intensidad. (Municipalidad Provincial El Collao, 2017)

La actividad agropecuaria es la principal actividad económica, ocupando en promedio el 40% de la población económicamente activa (PEA), la segunda actividad es el comercio, principalmente por las ferias dominicales donde son comercializados los productos

agropecuarios y de consumo (alimentos, vestimentas, etc.). (Municipalidad Provincial El Collao, 2017)

La ciudad de Ilave tiene acceso terrestre, por medio de la carretera Panamericana sur Puno – Desaguadero y por vía lacustre, usa el lago Titicaca, empleando balsas de totora, botes, lanchas. Concurrido por los pobladores ribereños.

La población es multilingüe, habla el aimara y el castellano, siendo predominante, el aimara en la zona rural. En el distrito de Ilave se celebran diversas fiestas patronales en la que participan tanto los pobladores de las zonas urbana y rural, conservando sus tradiciones y costumbres. Entre estas, se puede mencionar: la fiesta de Santa Cruz el 2 de mayo; la fiesta de San Martín de Porres el 6 de mayo; y la fiesta de San Miguel Arcángel el 29 de septiembre. (Municipalidad Provincial El Collao, 2017)

La importancia de la zona media, radica en su proximidad a la ciudad capital cual es Ilave; del cual se caracteriza por los textos realizados en su nombre como “La zona media” sesgada por cadenas de cerros ocres de piedra caliza, alternándose con las de rosada arenisca que cual columna vertebral de prehistórico y gigantesco reptil, se hunde y vuelve a aparecer una y otra vez en el suelo de la llanura”. (Vásquez Cuentas, 2016).

El turismo se centraliza en la zona media, así a 58 km. vía carretera de Ilave-Mazocruz al sur oeste de la ciudad de Ilave, en el distrito de Conduriri, parcialidad de Chilliwa, se encuentran las grandiosas formaciones rocosas. Columnas de piedras que miden hasta 100 metros de altura, farallones verticales que, según los lugareños, simbolizan algunas costumbres, vivencias y mitos, tal es el caso de un matrimonio, la “danza de los chokelas”, hábitos de trabajo ganadero y agrícola. A ese conjunto natural se ha dado en llamar “la ciudad encantada”. También en la zona media se encuentra la gran puerta de “Ajayu Marca”, en las inmediaciones de “Bebedero”, entre Ilave y Juli, convertido en un lugar visitado por organizaciones místicas.

La Investigación estuvo enfocada en ocho (8) instituciones educativas secundarias (I.E.S.), las cuales albergan la mayor cantidad de carga de alumnos, según la UGEL El Collao, al año 2016. Presentan el siguiente detalle de ubicación de georreferencia

Tabla 5
Ubicación de georreferencia de las instituciones educativas secundarias de investigación

Nombre de IES	Centro poblado (CP)	Latitud	Longitud	Gestión	Área geográfica
I.E.S. "Jorge Chávez"	CP Chijuyo Copapujo	-16.15556	-69.56367	Pública	Rural
I.E.S. "Chijichaya"	CP Chijichaya	-16.16787	-69.68701	Pública	Rural
I.E.S. "San Antonio"	CP Checca	-16.17306	-69.65254	Pública	Rural
I.E.S. "Horacio Zevallos Gámez"	CP Jachocco Huaracco	-16.21322	-69.6578	Pública	Rural
I.E.S. "Augusto Salazar Bondy"	CP Chucaraya	-16.14332	-69.59927	Pública	Rural
I.E.S. "Yacango"	CP Yacango Central	-16.26318	-69.62103	Pública	Rural
I.E.S. "Tiutiri Antamarca"	CP Tiutiri Antamarca	-16.27749	-69.68518	Pública	Rural
I.E.S. "Ullacachi"	CP Ullacachi	-16.176	-69.7242	Pública	Rural

Fuente: Padrón de instituciones educativas, censo escolar 2016, Carta educativa del Ministerio de Educación Unidad de estadística educativa y cartografía de Google Maps.

Como se puede apreciar, dos (2) instituciones educativas secundarias se encuentran en la carretera Panamericana sur Puno – Desaguadero: Institución educativa secundaria "Augusto Salazar Bondy" en el centro poblado de Chucaraya y la institución educativa secundaria "Jorge Chávez", en el centro poblado Chijuyo Copapujo. Cinco (5) instituciones educativas secundarias se encuentran cercanas a la carretera Ilave – Mazocruz, como: la institución educativa secundaria "Chijichaya", en el centro poblado Chijichaya; institución educativa secundaria "San Antonio" en el centro poblado Checca; institución educativa secundaria "Horacio Zevallos Gámez", en el centro poblado Jachocco Huaracco; institución educativa secundaria "Yacango", en el centro poblado Yacango; y la institución educativa secundaria "Tiutiri Antamarca", en el centro poblado Tuitiri Antamarca.

Y en la carretera Ilave – Totorani, se encuentra la institución educativa secundaria "Ullacachi" del centro poblado Ullacachi

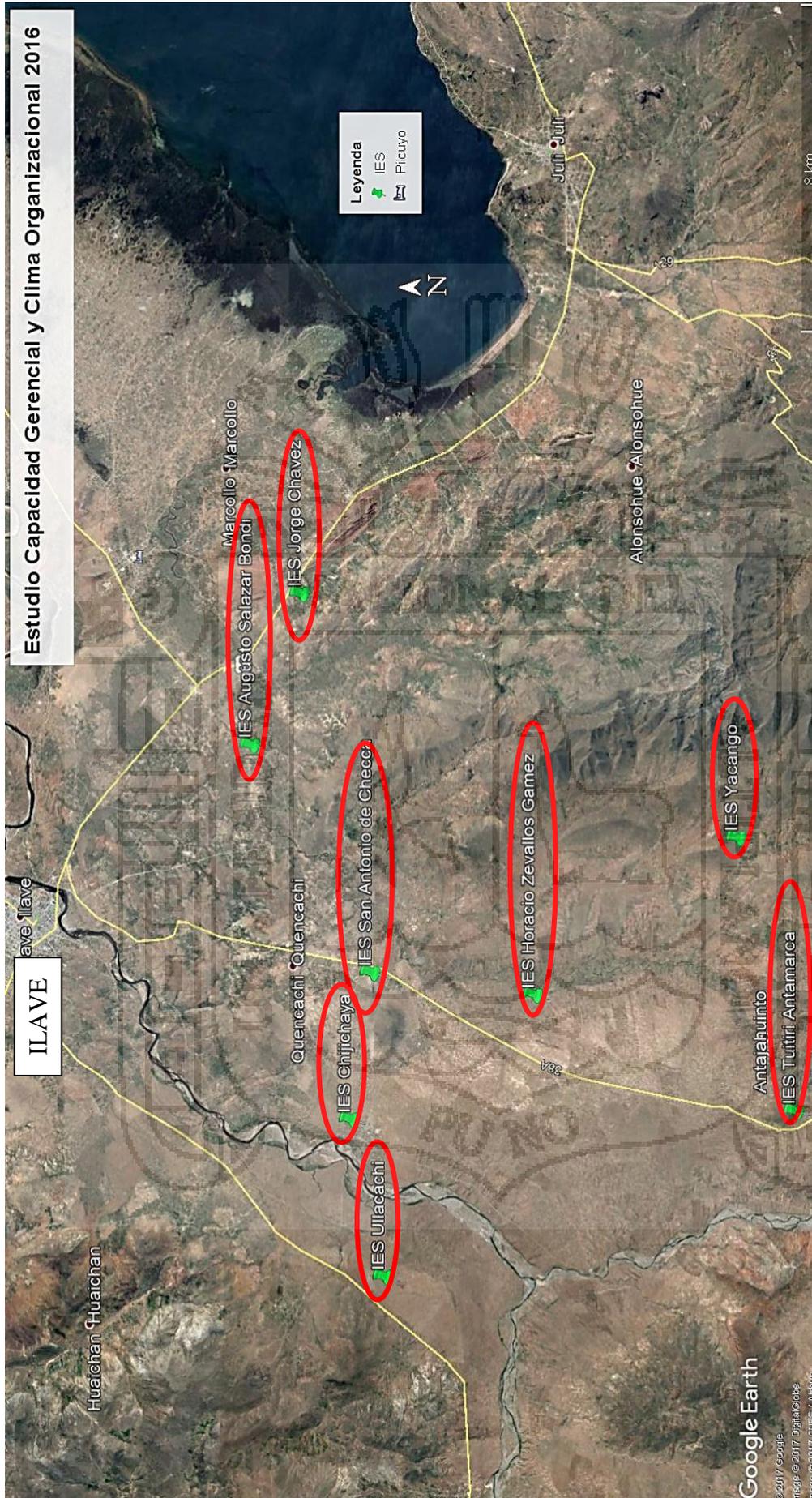


Figura 4. Ubicación satelital de georreferencia de las ocho (8) instituciones educativas secundarias en estudio.
Fuente: Google Earth © 2017 Google, Image © 2017 Digital Globe; Image © 2017 CNES / Airbus; 16°10'47.20" S 69°35'59.29" O

3.2.Población

La población total que se consideró, estuvo focalizada a nivel de ocho (8) instituciones educativas secundarias (I.E.S.), de la zona media del distrito de Ilave, con 9 directivos, 9 administrativos y 3 auxiliares; totalizando 21 personas en el área administrativa. Y 63 docentes, según cuadro anual de personal (CAP), al año 2017, con 592 alumnos matriculados en total al año 2016. Totalizando 676 personas, comprometidas en el aparato de la enseñanza de la educación secundaria en la zona media del distrito de Ilave.

Tabla 6
Instituciones educativas secundarias de la zona media de Ilave al 2017

Nombre de IE / Dirección de IE	I.E.S. "Jorge Chávez" /Chijuyo Copapujoya S/N	I.E.S. "Chijichaya" /Chijichaya S/N	I.E.S. "San Antonio" /Checca	I.E.S. "Horacio Zevallos Gámez" /Jachocco Huaracco S/N	I.E.S. "Augusto Salazar Bondy" /Chucaraya S/N	I.E.S. "Yacango" /Yacango Central	I.E.S. "Tiutiri Antamarca" /Tiutiri Antamarca	I.E.S. "Ullacachi" /Ullacachi S/N	Total General	%
Directivos	1	1	1	1	1	2	1	1	9	1.3%
Administrativo	1	1	2	2	1	1	0	1	9	1.3%
Auxiliar	0	0	1	1	0	1	0	0	3	0.4%
subtotal	2	2	4	4	2	4	1	2	21	
Docentes (2017)	6	6	16	14	8	5	2	6	63	9.3%
Alumnos (2016)	28	38	157	166	38	75	50	40	592	87.6%
subtotal	34	44	173	180	46	80	52	46	655	
TOTAL	36	46	177	184	48	84	53	48	676	100%

Fuente: Oficina de Administración de Personal UGELEC - 2016;

<http://escale.minedu.gob.pe/PadronWeb/info/>

Siendo la mayor población con el 87.6% (592) los alumnos que se atienden en estas ocho instituciones educativas secundarias, 63 docentes al año 2017, que representan el 9.3%, 3 auxiliares de educación (0.4%), 9 personas como personal administrativo (1.3%), con 8 directores y un (1) subdirector (1.3%).

Tabla 7

Población educativa, docentes, directores, auxiliares y personal administrativo instituciones educativas secundarias zona media llave

Nombre de IE Dirección de IE	Directivos	Administrativo	Auxiliar	Docentes (2017)	Alumnos (2016)	TOTAL	%
I.E.S. "Jorge Chávez" Chijuyo Copapujo S/N	1	1	0	6	28	36	5.3%
I.E.S. "Chijichaya" Chijichaya S/N	1	1	0	6	38	46	6.8%
I.E.S. "San Antonio" Checca	1	2	1	16	157	177	26.2%
I.E.S. "Horacio Zevallos Gámez" Jachocco Huaracco S/N	1	2	1	14	166	184	27.2%
I.E.S. "Augusto Salazar Bondy" Chucaraya S/N	1	1	0	8	38	48	7.1%
I.E.S. "Yacango" Yacango Central	2	1	1	5	75	84	12.4%
I.E.S. "Tiutiri Antamarca" Tiutiri Antamarca	1	0	0	2	50	53	7.8%
I.E.S. "Ullacachi" Ullacachi S/N	1	1	0	6	40	48	7.1%
Total General	9	9	3	63	592	676	100%

Fuente: Oficina de Administración de Personal UGELEC - 2016;

<http://escale.minedu.gob.pe/PadronWeb/info/>

Donde se pudo apreciar, que el 27.2% de la población estuvo representado por la institución educativa secundaria "Horacio Zevallos Gámez" de la comunidad de Jachocco Huaracco; seguido con el 26.2% de la población total con la institución educativa secundaria "San Antonio" de la comunidad de Checca; y con el 12.4% la institución educativa secundaria "Yacango" de la comunidad de Yacango Central; que tuvo dos directivos: un director y subdirector, con presupuesto propio. Lo que no ocurrió en los otros centros educativos de mayor población.

3.3.Muestra

La muestra, fue de tipo censal, (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2006) en razón a la escasa representación de personal directivo, administrativo y de auxiliares, que poseen

éstas instituciones educativas; que por ser de zonas alto andinas no poseen presupuesto operativo para albergar mayor personal.

Por tanto, se tuvo 21 personas, entre directores, personal administrativo y personal auxiliar, de las ocho (8) instituciones educativas de la zona media, del distrito de Ilave, provincia de El Collao, departamento de Puno. Escogidos por modo censal. Con lo cual se midió el clima organizacional.

Tabla 8
Muestra de directores, personal administrativo y auxiliares de las ocho instituciones educativas secundarias de la zona media de Ilave

Nombre de IE / Dirección de IE	I.E.S. "Jorge Chavez" Chijuyo Copapujo S/N	I.E.S. "Chijichaya" Chijichaya S/N	I.E.S. "San Antonio" Checca	I.E.S. "Horacio Zevallos Games" Jachocco Huaracco S/N	I.E.S. "Augusto Salazar Bondy" Chucaraya S/N	I.E.S. "Yacango" Yacango Central	I.E.S. "Tiutiri Antamarca" Tiutiri Antamarca	I.E.S. "Ullacachi" Ullacachi S/N	Total General	%
Directivos	1	1	1	1	1	2	1	1	9	42.9%
Administrativo	1	1	2	2	1	1	0	1	9	42.9%
Auxiliar	0	0	1	1	0	1	0	0	3	14.3%
TOTAL	2	2	4	4	2	4	1	2	21	100%

Fuente: Oficina de Administración de Personal UGELEC - 2016;
<http://escale.minedu.gob.pe/PadronWeb/info/>

Y para las capacidades gerenciales, se remitió a los docentes y alumnos elegidos de forma aleatoria simple, de modo proporcional, a la cantidad de directivos, administrativos y auxiliares que compusieron cada institución educativa secundaria.

El procedimiento seguido en el cálculo, se puede ver en el Anexo 2 Calculo de la muestra de docentes y alumnos de la investigación de este estudio. Tabla 44 Calculo de la muestra de docentes y alumnos.

Tabla 9
Muestra de docentes y alumnos de las ocho instituciones educativas secundarias de la zona media de Ilave

Nombre de IE / Dirección de IE	I.E.S. "Jorge Chavez" Copapuyo S/N	I.E.S. "Chijichaya" Chijichaya S/N	I.E.S. "San Antonio" Checca	I.E.S. "Horacio Zevallos Games" Jachocco Huaracco S/N	I.E.S. "Augusto Salazar Bondy" Chuacaya S/N	I.E.S. "Yacango" Yacango Central	I.E.S. "Tiutiri Antamarca" Tiutiri Antamarca	I.E.S. "Ullacachi" Ullacachi S/N	Total General	%
Alumnos (2016)	0	0	1	0	0	0	0	0	1	5%
Docentes (2017)	1	1	5	6	1	3	2	1	20	95%
TOTAL	1	1	6	6	1	3	2	1	21	100%

Por lo tanto, se tuvo 20 docentes y un (1) alumno representante de la institución educativa secundaria "San Antonio" de Checca, por poseer la mayor cantidad de alumnado, en la zona media del distrito de Ilave.

3.4. Método de investigación

3.4.1. Tipo de investigación

Desde el punto de vista metodológico (enfoque o paradigma), la investigación fue cuantitativa; y de acuerdo a su profundidad fue correlacional; y el método usado: fue científico, cuantitativo; nivel: simple; tipo: no experimental, transversal (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2006)

3.4.2. Diseño de investigación

Diseño : Correlacional

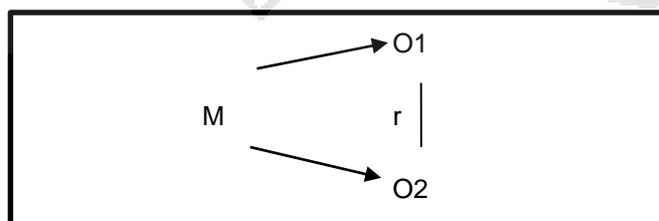


Figura 5. Diseño de investigación
Fuente: (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2006)

Dónde:

V1 = Capacidades gerenciales del director

V2 = Clima organizacional

O1 = Observación de las capacidades gerenciales del director

O2 = Observación del clima organizacional

r = Correlación

El diseño es correlacional, examinó la relación o asociación existente entre dos o más variables, en la misma unidad de investigación o sujeto de estudio. Los trabajos correlacionales se les denomina VARIABLE 1 y VARIABLE 2 (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2006)

3.4.3. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.3.1. Métodos

El tipo de investigación aplicado fue el descriptivo, y el diseño de investigación fue el correlacional. En tal sentido el estudio trató de establecer la relación entre las variables capacidades gerenciales y clima organizacional. (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2006)

3.4.3.2. Técnicas

Se seleccionó de acuerdo a las características y necesidades de cada variable. Para la recolección de datos se usó la técnica de la entrevista y los instrumentos que se elaboraron para la aplicación son, dos cuestionarios estructurados.

Se utilizó como técnicas:

- La entrevista y
- Revisión bibliográfica

3.4.3.2.1. Ficha técnica del cuestionario de capacidades gerenciales

Autor : Katz R. (1986)

Bases teóricas : Análisis de los elementos de las capacidades gerenciales, distribución de dimensiones e ítems.

Ámbito de aplicación : Docentes y estudiantes de las Instituciones educativas secundarias de la zona media del distrito de Ilave, provincia de El Collao, departamento de Puno.

Duración : 20 minutos

Ítems del cuestionario : El cuestionario contó con 43 ítems, divididos en tres partes, cada dimensión representó el tema materia de investigación.

Tabla 10
Dimensiones e ítems capacidades gerenciales del director

Dimensiones	Ítems	Total ítems
Capacidades técnicas	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15	15
Capacidades conceptuales	P16, P17, P18, P19, P20, P21, P22, P23, P24, P25, P26, P27, P28, P29	14
Capacidades humanas	(P30, P31, P32, P33, P34, P35, P36, P37, P38, P39, P40, P41, P42, P43)	14
TOTAL ÍTEMS		43

3.4.3.2.2. Ficha técnica del cuestionario de capacidades gerenciales

Autor : Litwin & Stinger (1968)

Bases Teóricas : Análisis de los elementos del clima organizacional, distribución de dimensiones e ítems.

Ámbito de aplicación : Directores, subdirectores, personal administrativo y auxiliares de las Instituciones educativas secundarias de la zona media del distrito de Ilave, provincia de El Collao, departamento de Puno.

Duración : 20 minutos

Ítems del cuestionario : El cuestionario contó con 53 ítems, divididos en nueve partes, cada dimensión representó el tema materia de investigación.

Tabla 11
Dimensiones e ítems clima organizacional

Dimensiones	Ítems	Total ítems
Estructura	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P7, P8, P9, P10	10
Responsabilidad	P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17	7
Recompensa	P18, P19, P20, P21, P22, P23	6
Desafío	P24, P25, P26, P27, P28	5
Relaciones	P29, P30, P31, P32, P33	5
Cooperación	P34, P35, P36, P37, P38, P39	6
Estándares	P40, P41, P42, P43, P44	5
Conflictos	P45, P46, P47, P48, P49	5
Identidad	P50, P51, P52, P53	4
TOTAL ÍTEMS		53

3.4.3.3. Instrumentos

Para la investigación se usó como instrumento de recojo de información: los cuestionarios estructurados.

Instrumento:

- Cuestionario de percepción cerrada
- Fichas de información

3.4.3.4. Tratamiento estadístico

Se realizaron dos encuestas, para evitar el error de auto correlación, que invalida los datos; evaluándose clima organizacional a los directores, personal administrativo y

auxiliares; y para la variable de capacidades gerenciales del director, que estuvo a cargo de los docentes, alumnos y padres de familia de las instituciones educativas secundarias de la zona media, del distrito de Ilave, para medir las características y atributos más relevantes, y lograr evaluar las hipótesis planteadas en la tesis.

a) Denominación del instrumento para la variable uno: cuestionario de clima organizacional aplicado al personal directivo

Para el análisis de las respuestas se tomó en cuenta el formato de respuesta o método de escalamiento de Likert R. (1967); Donde la cantidad de ítems fueron de 5, que mostraron percepciones y actitudes tanto positivas como negativas, de la variable clima organizacional. El cuestionario aplicado fue el de Litwin & Stinger (1968), compuesto de 53 ítems.

Tabla 12
Opciones de respuestas de clima organizacional

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

b) Denominación del instrumento para la variable dos: cuestionario de capacidades gerenciales del director, aplicado a los docentes

Para el análisis de las respuestas se tomó en cuenta el formato de respuesta o método de escalamiento de Likert R. (1967), donde la cantidad de ítems fue de 5 que demostró percepciones y actitudes tanto positivas como negativas de la variable capacidades gerenciales.

Tabla 13
Opciones de respuestas de capacidades gerenciales del director

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

c) **Fiabilidad y validez escalas de medición clima organizacional**

Se usó el SPSS con los resultados obtenidos de nuestra base de datos, evaluándose cada dimensión en base al Alfa de Cronbach. Este análisis permitió determinar la capacidad de la encuesta para recoger el contenido, de acuerdo a la dimensión, y así determinar si se recogió efectivamente la información que se esperaba.

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum S_1^2}{S_T^2} \right]$$

Figura 6. Fórmula Alfa de Cronbach

Fuente: (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2006)

Dónde:

α = Coeficiente de confiabilidad de Cronbach (Alfa)

K = Número de ítem

S_1^2 = Varianza del ítem "1"

S_T^2 = Varianza total de ítems

$$S_1^2 = \frac{(x - \bar{X})^2}{n - 1}$$

Figura 7. Varianza de la fórmula Alfa de Cronbach

Fuente: (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2006)

Dónde:

S_1^2 = Varianza del ítem "1"

x = Número asignado a cada pregunta

\bar{X} = Media aritmética del ítem correspondiente al ítem "1"

n = Tamaño de la muestra piloto

Para efectos del análisis se consideró la siguiente tabla de Alfa de Cronbach:

Tabla 14
Tabla del Alfa de Cronbach

Alfa (α) de Cronbach	Nivel de fiabilidad
< 0.5	Fiabilidad no aceptable
0.5 < 0.7	Nivel pobre de fiabilidad
>0.7	Nivel aceptable de fiabilidad

Fuente: (Wikipedia.org, 2016)

La Tabla de Alfa de Cronbach, mostró el nivel de significancia al que el estudio fue aplicado para 10 encuestas, tanto para clima organizacional como para capacidades gerenciales.

Tabla 15
Resumen de procesamiento de casos

Detalle	N°	%
Casos válidos	10	100.0
Excluidos ¹	0	0.0
Total	10	100.0

¹ La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 16
Estadística de fiabilidad de directivos con Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.616	10

Según el análisis, con un 0.616 de Alfa, el cuestionario de directivos con diez (10) encuestas, fue confiable en la escala de 0.5 a 0.6

Tabla 17
Estadística de fiabilidad de docentes y estudiantes con Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.903	10

Según el análisis, con un 0.903 de Alfa, el cuestionario de docentes y estudiantes con diez (10) encuestas, fue confiable en la escala de 0.7 a 1.0

Considerando las evaluaciones de los estadísticos, se pudo concluir que los ítems presentados tuvieron fiabilidad adecuada, es decir que la misma prueba aplicada dos veces a la misma persona en circunstancias idénticas, proporcionaba similares resultados y pudo ser usado, para medir las dimensiones que estuvieron bajo estudio.

3.4.4. Sistema de variables

3.4.4.1. Variable: Clima organizacional

Se define como las características del sistema organizacional que generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. Litwin y Stinger (1968) 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, tales como: la estructura, la responsabilidad, la recompensa, el desafío, las relaciones, la cooperación, los estándares, los conflictos y la identidad.

Dimensiones:

1. Estructura
2. Responsabilidad
3. Recompensa
4. Desafío
5. Relaciones

6. Cooperación
7. Estándares
8. Conflictos
9. Identidad

Indicadores:

- Percepción sobre los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones es adecuada.
- La organización pone énfasis en la burocracia.
- La organización pone énfasis en un ambiente de trabajo libre, informal y sin estructura.
- Percibe autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
- La supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha.
- Existen recompensas bien recibida por el trabajo bien hecho.
- La organización utiliza más el premio que el castigo
- La organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- Existe un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre director y docentes.
- Existe un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros docentes del grupo.
- Existe apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- La organización pone énfasis sobre las normas de rendimiento.
- Se acepta las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- Existe el sentimiento de compartir los objetivos personales con los de la organización.

3.4.4.2. Variable: Capacidades gerenciales del director

Se define como dirigir una organización o una parte de ella, que supone un conjunto de responsabilidades. Un gerente o director desarrolla la acción de facilitar, animar, influir, motivar, entusiasmar y orientar el desempeño y las conductas organizacionales de las personales en el logro de los objetivos y asumen

la responsabilidad de la calidad de los resultados. El director debe cumplir ciertas funciones: planeación, organización, dirección y control. o, si se quiere ver desde otra perspectiva, debe desempeñar determinados roles: interpersonales, informativos y decisorios. Para ello tiene que aprender y desarrollar algunas habilidades: técnicas, humanísticas y conceptuales. Y debe, así mismo, familiarizarse con ciertos conceptos que operen como base filosófica de su conducta, algunos relacionados con las personas, otros con las organizaciones.

Para el cumplimiento eficiente de sus funciones o el desempeño exitoso de sus roles, el gerente necesita desarrollar determinadas habilidades. Katz R. (1986, págs. 43 - 54), en un trabajo que sigue siendo de obligatoria referencia, determinó que los directivos deben desarrollar tres tipos de capacidades o habilidades.

Dimensiones:

1. Capacidades técnicas
2. Capacidades conceptuales
3. Capacidades humanas

Indicadores:

- Domina aspectos administrativos y de gestión.
- Decide correctamente a las soluciones a los problemas.
- Ubica las causas de los problemas del trabajo.
- Razona y analiza críticamente sobre situaciones problemáticas.
- Utiliza variadas alternativas de solución a situaciones problemáticas.
- Utiliza la comunicación constante con su personal.
- Entiende las necesidades de su personal a cargo.
- Crea un entorno de confianza, reto, y apertura.

3.4.4.3. Operacionalización de variable

Tabla 18
Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Clima organizacional	• Estructura	1. Percepción sobre los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones es adecuada. (P1, P3, P5, P8, P10)	• Cuestionario de percepción y actitudes para directores, personal administrativo y auxiliares. • Fichas de información
		2. La organización pone énfasis en la burocracia (P6)	
		3. La organización pone énfasis en un ambiente de trabajo libre, informal y sin estructura. (P2, P4, P7, P9)	
	• Responsabilidad	4. Percibe autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. (P11, P13, P15, P17)	
		5. La supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha. (P12, P14, P16)	
		6. Existen recompensas bien recibida por el trabajo bien hecho. (P18, P20, P22)	
	• Recompensa	7. La organización utiliza más el premio que el castigo. (P19, P21, P23)	
		8. La organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. (P24, P25, P26, P27, P28)	
		9. Existe un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre director y docentes. (P29, P30, P31, P32, P33)	

	<p>10. Existe un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros docentes del grupo. (P34, P36, P38)</p>
<ul style="list-style-type: none"> Cooperación 	<p>11. Existe apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. (P35, P37, P39)</p>
<ul style="list-style-type: none"> Estándares 	<p>12. La organización pone énfasis sobre las normas de rendimiento. (P40, P41, P42, P43, P44)</p>
<ul style="list-style-type: none"> Conflictos 	<p>13. Se acepta las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. (P45, P46, P47, P48, P49)</p>
<ul style="list-style-type: none"> Identidad 	<p>14. Existe el sentimiento de compartir los objetivos personales con los de la organización. (P50, P51, P52, P53)</p>
	<p>1. Domina aspectos administrativos y de gestión (P4, P5, P9, P10, P12, P15)</p>
<ul style="list-style-type: none"> Capacidades técnicas 	<p>2. Decide correctamente las soluciones a los problemas. (P14, P11, P7, P2, P1)</p>
	<p>3. Ubica las causas de los problemas del trabajo. (P13, P8, P6, P3)</p>
<ul style="list-style-type: none"> Capacidades gerenciales del director 	<p>4. Razona y analiza críticamente sobre situaciones problemáticas. (P16, P17, P20, P22, P24, P26, P27)</p>
	<p>5. Utiliza variadas alternativas de solución a situaciones problemáticas. (P18, P19, P21, P23, P25, P28, P29)</p>
	<p>6. Utiliza la comunicación constante con su personal. (P32, P36, P40, P41)</p>
<ul style="list-style-type: none"> Capacidades humanas 	<p>7. Entiende las necesidades de su personal a cargo. (P31, P35, P37, P39)</p>
	<p>8. Crea un entorno de confianza, reto, y apertura. (P30, P33, P34, P38, P42, P43)</p>

- Cuestionario de percepción.
- Fichas de información

3.4.4.4. Definición de términos

Capacidad conceptual, Habilidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas. Dichas tareas requieren conceptual. Por ejemplo, la toma de decisiones requiere que los directores o gerentes identifiquen los problemas, desarrollen alternativas de solución para corregirlos, evalúen esas soluciones alternativas y seleccionen la mejor. Los gerentes o directores podrían ser aptos en cuanto a técnica y relaciones interpersonales, pero aun así fracasar debido a una incapacidad de procesare interpretar la información de manera racional. (Katz, 1986)

Capacidades gerenciales, Dirigir una organización o una parte de ella supone un conjunto de responsabilidades. Un gerente o director desarrolla la acción de facilitar, animar, influir, motivar, entusiasmar y orientar el desempeño y las conductas organizacionales de las personales en el logro de los objetivos y asumen la responsabilidad de la calidad de los resultados. El director debe cumplir ciertas funciones: planeación, organización, dirección y control. o, si se quiere ver desde otra perspectiva, debe desempeñar determinados roles: interpersonales, informativos y decisorios. Para ello tiene que aprender y desarrollar algunas habilidades: técnicas, humanísticas y conceptuales. Y debe, así mismo, familiarizarse con ciertos conceptos que operen como base filosófica de su conducta, algunos relacionados con las personas, otros con las organizaciones.

Capacidad humanística (sensibilidad) Habilidades para relacionarse con otras personas y trabajar en grupos hacia el logro de objetivos comunes, autoconocimiento (conciencia de sus propias actitudes, posiciones y conceptos), empatía y habilidades para la comunicación.

Capacidad técnica Estas comprenden la habilidad de aplicar conocimiento o experiencia especializada en el área específica de trabajo, capacidad para analizar problemas mediante el uso de herramientas y técnicas de esa especialidad.

Clima organizacional, Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la

organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. (Litwin & Stinger, 1998)

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

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

Cuadro de mando integral – CMI (Balanced Scorecard – BSC) fue presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Kaplan R. y Norton D., plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (Management System), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa. (Kaplan & Norton, 1996)

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

ESCALE: Estadísticas de la calidad educativa, Perú, (Ministerio de Educación del Perú, 2016)

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

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

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

ISO 9001:2008 Elaborado por la organización internacional para la estandarización (ISO), especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad (SGC) que pueden utilizarse, para ser aplicada internamente por las organizaciones, sin importar si el producto o servicio es brindado por una organización pública o privada, cualquiera sea su tamaño, para su certificación o fines contractuales. (Wikipedia: Kiwix Enciclopedia Multipedia 2016, 2016)

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

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

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

3.4.5. Plan de recolección de datos

El procedimiento seguido luego de obtener la autorización de los directores, y la colaboración de los docentes de las diferentes instituciones educativas, fue de agrupar a los docentes que participaron en la población a evaluar, para poder administrar los instrumentos de una manera confiable, controlando todas las situaciones que pudieran alterar la situación de evaluación. Ello se realizó en un período de 15 días, empleando el ambiente de la biblioteca de las instituciones, dado que poseen las características necesarias (iluminación, ventilación y no existencia de ruidos molestos, así como de distractores que pudieran alterar la atención o concentración de los participantes.

Para el tratamiento estadístico se utilizó la prueba no paramétrica de normalidad K-S (Prueba de Kolmogorov – Smirnov, por si la muestra fuera mayor a 50 casos) y la prueba de Shapiro – Wilk (por si la muestra fuera menor a 50 datos), para establecer la normalidad de los datos y así aplicar la prueba de medias de Pearson para la contrastación de hipótesis.

Tanto para la normalidad de K-S y Shapiro – Wilk., el efecto de la contrastación de las hipótesis el nivel de significación se aplicó un 0,05 para ambas variables, lo cual indicó que existe un 95% de confianza que se aceptan las hipótesis planteadas, es decir que existió correlación significativa entre las variables capacidad gerencial y clima organizacional.

3.4.6. Plan de tratamiento de datos

El cuestionario fue validado por la prueba de Alfa de Cronbach, en razón a que es una modificación de la prueba tipo; del cuestionario de Litwin y Stinger (1968), en clima organizacional que tuvo 53 preguntas y el cuestionario de Katz R. (1986), en capacidades gerenciales, que tuvo 43 preguntas.

Se tabularon los datos obtenidos a través del programa SPSS v 2.2, para procesar las 42 encuestas (21 de clima organizacional y 21 de capacidades gerenciales) de 53 y 43 preguntas cada una, operándose 1,113 datos en clima organizacional y 903 datos en capacidades gerenciales; totalizando 2,016, operaciones en la investigación, por eso se usó el programa mencionado.

Se obtuvo tablas de frecuencias y porcentajes, totales, por variable, por dimensión y por indicador. Para responder a las dos hipótesis iniciales de tipo descriptivo.

Para la hipótesis analítica final, se usó un modelo comparativo de dos poblaciones independientes, usándose el método de dos proporciones, aplicándose la prueba de correlación de Pearson que estableció la validez estadística.

3.4.7. Plan de análisis e interpretación de datos

Obtenida la información se procedió al procesamiento y ordenamiento de los datos, haciendo una clasificación por rangos o razones de los datos según las cinco alternativas de respuesta, en base a la escala de Likert (1967) planteada.

3.4.7.1. Análisis descriptivo

Para los cuadros uni y bidimensionales se determinó las frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central y dispersión requeridos (media; desviación estándar, coeficiente de variación)

3.4.7.2. Análisis inferencial

Se usó la prueba “r” coeficiente de correlación de “Pearson”, que permitió validar y medir el tipo, grado y nivel de significancia de la hipótesis de estudio. (Microsoft Corp. Inc., 2007)

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{X})(y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{X})^2 \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{Y})^2}} \quad r = \frac{\sum_{i=1}^n x_i y_i}{n(\sigma_x \sigma_y)}$$

Dónde:

n = Número de estudiantes.

r = Coeficiente de correlación, (r_{xy})

x_i = Conocimiento de las TIC.

y_i = Aplicación de las TIC.

$\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{X})(y_i - \bar{Y})$ = Sumatoria del producto de la diferencia de cada valor con respecto a su media = $\sum_{i=1}^n x_i y_i$

$\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{X})$ = Sumatoria de la diferencia de cada valor de “x” con respecto a su media. σ_x

$\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{X})(y_i - \bar{Y})$ = Sumatoria de la diferencia de cada valor de “y” con respecto a su media. σ_y

Se evaluó con la metodología de investigación de MAPIC, con el coeficiente de correlación de “Pearson”, (Charaja, 2005)

Tabla 19
Tabla de coeficiente de correlación de Pearson

Valor de - hasta	Interpretación
0.00	Correlación nula
0.01 – 0.19	Correlación muy baja o ínfima (+ / -)
0.20 – 0.39	Correlación baja o escasa (+ / -)
0.40 – 0.69	Correlación moderada (+ / -)
0.70 – 0.89	Correlación alta o buena (+ / -)
0.90 – 0.99	Correlación muy alta o muy buena (+ / -)
1.00	Correlación perfecta (+ / -)

Fuente: El MAPIC Metodología de investigación (Charaja, 2005)

Para la prueba de confiabilidad del coeficiente de correlación de Pearson se usó la “T” student, con un Alfa del 5% de probabilidad de error tenemos la fórmula

$$T = r_{xy} \sqrt{n-2} / \sqrt{1-r_{xy}^2}$$

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados y discusión

4.1.1. Resultados

4.1.1.1.1. Relación entre capacidades gerenciales técnicas del director y el clima organizacional de responsabilidad

a) Descriptivos

Para determinar el nivel de capacidades gerenciales técnicas del director, se realizó quince (15) preguntas valoradas en 1, 2, 3, 4 y 5 puntos, para una escala de cinco aptitudes, en preguntas como: domina aspectos administrativos y de gestión; decide correctamente las soluciones a los problemas y ubica las causas de los problemas del trabajo; obteniendo notas promedio de docentes en 3.0 (2.90) puntos de escala, ubicándose en la escala de “dominan más o menos los aspectos administrativos y de gestión, deciden más o menos las soluciones a los problemas y ubican más o menos las causas de los problemas de trabajo”, en la totalidad de los 8 directores (evaluándose 20 docentes y 1 alumno de 8 instituciones educativas secundarias), con una desviación estándar del 0.76842, lo que indica que las actitudes varían entre 3.67 (4= en desacuerdo) y 2.13 (2 = de acuerdo) puntos:

Tabla 20
Estadísticos capacidad técnica gerencial del director

N	Validos	21
	Perdidos	0
Media		2,9048
Mediana		3,0000
Moda		3,00
Desviación Std.		0,76842
Mínimo		2,00
Máximo		5,00

Para determinar el nivel del clima organizacional de responsabilidad, se realizaron siete (7) preguntas valoradas en 1, 2, 3, 4 y 5 puntos, para una escala de cinco aptitudes, en preguntas como: percibe autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo y la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha; obteniendo notas promedio de directivos, administrativos y auxiliares en 3.0 (2.90) puntos de escala, ubicándose en la escala de “percibe más o menos la autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo y la supervisión que reciben es más o menos de tipo general y no estrecha”, en la totalidad de los 8 directores (evaluándose 9 directivos, 9 administrativos y 3 auxiliares de las 8 Instituciones educativas secundarias), con una desviación estándar del 0.831, lo que indica que las actitudes varían entre 3.73 (4= en desacuerdo) y 2.07 (2 = de acuerdo) puntos.

Tabla 21
Estadísticos percepción de la responsabilidad organizacional

N	Válidos	21
	Perdidos	0
Media		2,90
Mediana		3,00
Moda		3
Desviación Std.		0,831
Mínimo		1
Máximo		5

b) Frecuencias

Del nivel de capacidades gerenciales técnicas del director, se observa que la mayoría de los docentes respondieron promedios entre 2.5 y 3.0 (más o menos) puntos; (57.1%), seguido de valores entre 1.5 y 2.0 (de acuerdo) puntos con 28.6%; afirmándose que los docentes, más de la mitad “dominan más o menos los aspectos administrativos y de gestión, deciden más o menos las soluciones a los problemas y ubican más o menos las causas de los problemas de trabajo”.

Tabla 22
Capacidad técnica gerencial del director

Escala		Docentes instituciones educativas secundarias zona media de llave			
Cuantitativa	Cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
00 – 01	Totalmente de acuerdo	-	-	-	-
1.5 – 02	De acuerdo	6	28,6	28,6	28,6
2.5 - 03	Más o menos	12	57,1	57,1	85,7
3.5 – 04	En desacuerdo	2	9,5	9,5	95,2
4.5 – 05	Totalmente en desacuerdo	1	4,8	4,8	100,0
Total		21	100,0	100,0	

Interpretación: Acumulando, un total del 85.7% de docentes, afirman que dominan “de acuerdo” y “más o menos”, la capacidad técnica gerencial de los directores en la zona media de llave al año 2016.

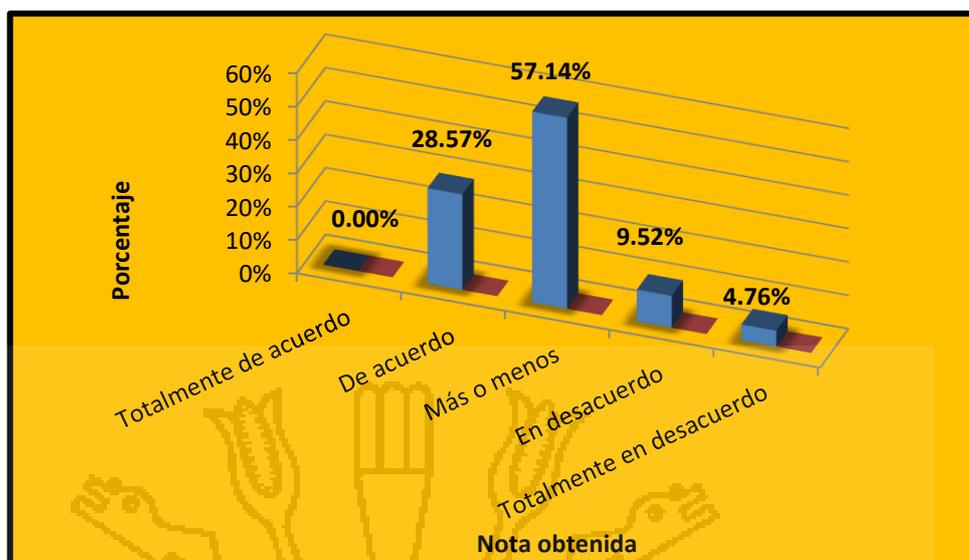


Figura 8. Capacidad técnica gerencial del director, instituciones educativas secundarias de la zona media llave 2016

Fuente: Encuestas de preguntas aplicadas a docentes y alumnos.

Del nivel de percepción de la responsabilidad organizacional del clima organizacional, se observa que la mayoría de los directivos, administrativos y auxiliares respondieron promedios entre 2.5 y 3.0 (más o menos) puntos; (61.9%), seguido de valores entre 1.5 y 2.0 (de acuerdo) puntos con 19.0%; afirmándose que los directivos, administrativos y auxiliares, más de la tercera parte “percibe más o menos la autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo y la supervisión que reciben es más o menos de tipo general y no estrecha”

Tabla 23

Percepción de la responsabilidad organizacional

Escala		Directivos, administrativos y auxiliares de las Instituciones educativas secundarias zona media de llave			
Cuantitativa	Cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
00 – 01	Totalmente de acuerdo	1	4,8	4,8	4,8
1.5 – 02	De acuerdo	4	19,0	19,0	23,8
2.5 - 03	Más o menos	13	61,9	61,9	85,7
3.5 – 04	En desacuerdo	2	9,5	9,5	95,2
4.5 – 05	Totalmente en desacuerdo	1	4,8	4,8	100,0
Total		21	100,0	100,0	

Interpretación: Acumulando, un total del 85.7% de directivos, administrativos y auxiliares, afirman que dominan “de acuerdo” y “más o

menos” y sólo un 4.8% “totalmente de acuerdo”, el clima organizacional de responsabilidad en la zona media de Ilave al año 2016.

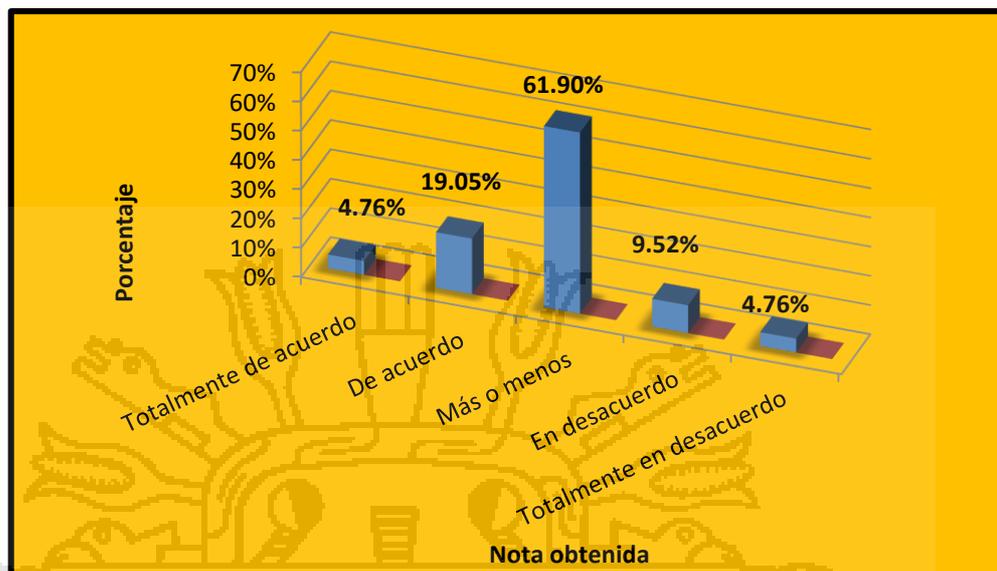


Figura 9. Percepción de responsabilidad organizacional instituciones educativas secundarias zona media Ilave 2016

Fuente: Encuestas de preguntas aplicadas a directivos, administrativos y auxiliares.

Para determinar que las dimensiones a comparar, siguen una distribución normal, en la población a la que pertenece la muestra, se realiza la prueba de “Kolmogorov-Smirnov” y “Shapiro-Wilk”; pero con 21 datos sólo se considera “Shapiro-Wilk” ($21 < 30$); realizándose la pregunta: H_0 : la variable en la población tiene distribución normal y H_a : la variable en la población es distinta a la distribución normal. Así, en la significación estadística de estos dos contrastes, asumiendo la normalidad de la distribución en ambos grupos el nivel de “p” (Sig.) es no significativo (esto es, $p > 0,05$); entonces, podemos “asumir la normalidad de las dos dimensiones”, asumiendo la hipótesis nula (H_0)

Tabla 24
Prueba de normalidad

Dimensiones	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Capacidad técnica	0,158	21	0,183	0,953	21	0,395
Clima responsabilidad	0,186	21	0,056	0,950	21	0,343

a. Corrección de la significación de Lilliefors

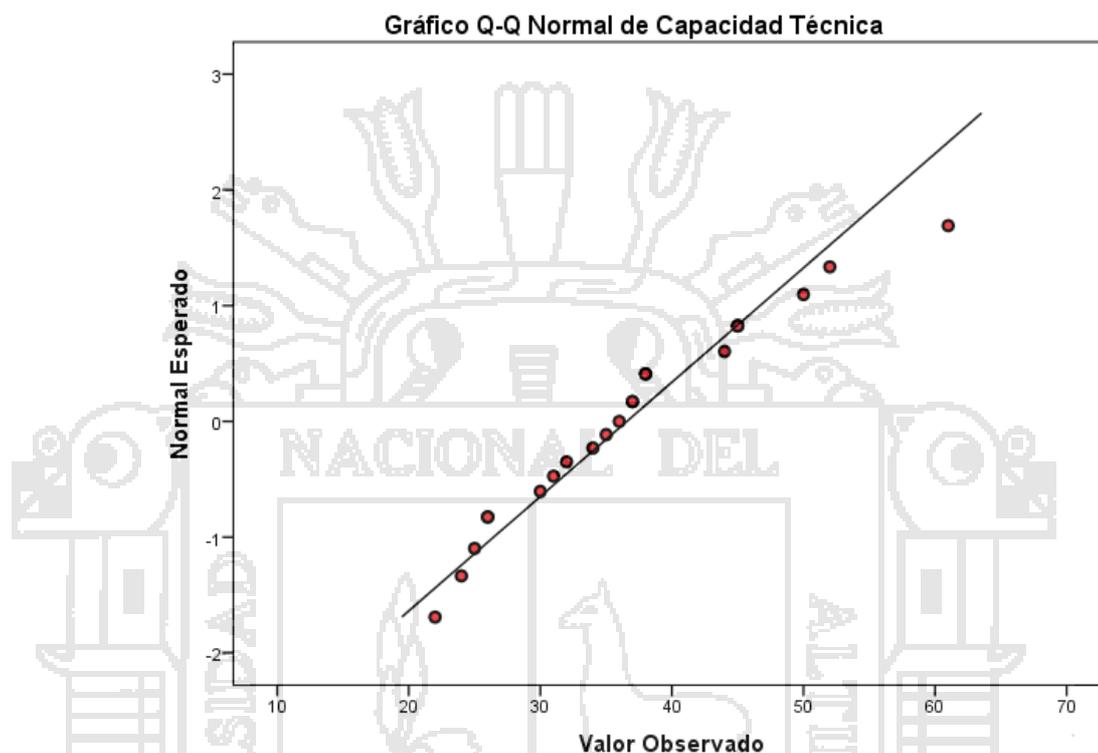


Figura 10. Gráfico Q - Q Normal de capacidad técnica.

Una aproximación visual al contraste de hipótesis, se aprecia que los datos están agrupados a la línea de tendencia, ratificándose la hipótesis nula (H₀) “que no son diferentes las medias de la capacidad técnica y clima organizacional en estos grupos”.

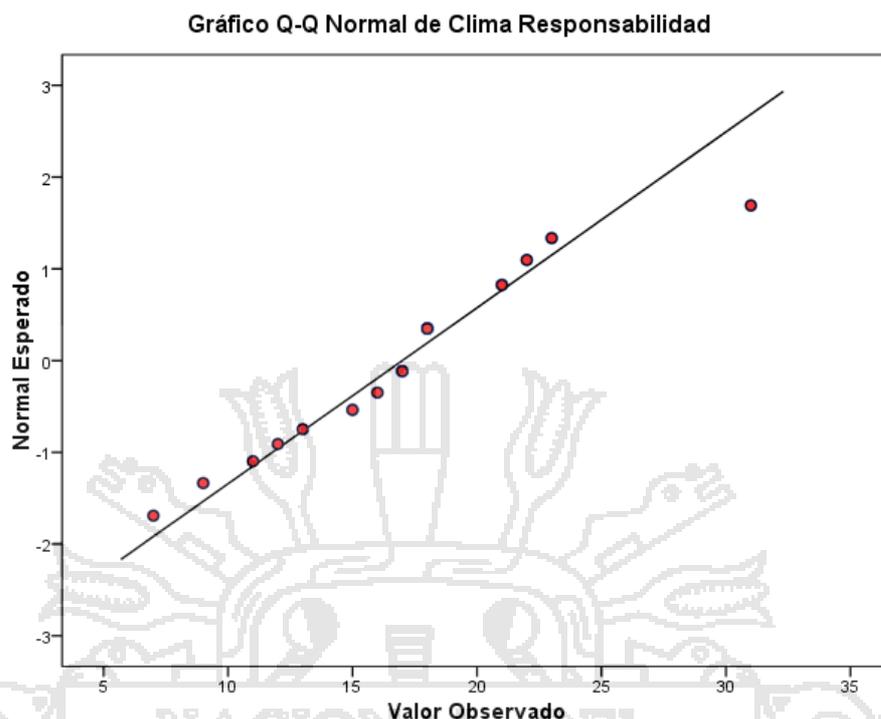


Figura 11. Gráfico Q - Q Normal de clima responsabilidad.

c) Correlaciones

Se correlacionaron las variables capacidades gerenciales técnicas del director por los docentes, conjuntamente con la variable clima organizacional de responsabilidad, equiparando las escalas, ambos en escala vigesimal.

Tabla 25

Capacidades gerenciales técnicas del director: * Clima organizacional de responsabilidad * Correlación de Pearson

Coeficiente de correlación entre variables		Capacidad técnica gerencial del director	Clima responsabilidad
Capacidad técnica gerencial del director	Correlación de Pearson	1	-0,112
	Sig. (bilateral)		0,628
	N	21	21
Clima responsabilidad	Correlación de Pearson	-0,112	1
	Sig. (bilateral)	0,628	
	N	21	21

Fuente: Encuestas de preguntas aplicado a los docentes, alumnos, directivos, administrativos y auxiliares de las instituciones educativas secundarias zona media de Ilave al 2016.

-0.01 < **-0.112** < -0.19 Correlación muy baja o ínfima (+ / -)

Con una r de - 0.112 posee una correlación lineal muy baja o ínfima entre las dos variables; a su vez, atendiendo al nivel de significación, no es significativa, al tener una “T” igual a 0.628 mayor al coeficiente de correlación. Rechazándose la hipótesis de que existe correlación, y aceptándose que no existe correlación lineal entre las variables.

Cambios en la variable de capacidades gerenciales técnicas del director, evaluado por los docentes y alumnos no genera cambios en la variable clima organizacional de responsabilidad en los directivos, administrativos y auxiliares, de las instituciones educativas secundarias zona media de Ilave al 2016.

Con un Alfa del 5% de probabilidad de error tenemos la fórmula

$$T = r_{xy} \sqrt{n - 2} / \sqrt{1 - r_{xy}^2}$$

r_{xy} = Coeficiente de correlación lineal de Pearson = -0.112

n = Cantidad de datos suministrados = 21 casos

Significación bilateral a dos colas (T = 0.628)

NO ES SIGNIFICATIVO

al ser mayor la significación bilateral (0.628) a la “r” de Pearson (-0.112)

Ha = La relación existente entre las capacidades gerenciales técnicas del director y un clima organizacional de responsabilidad en las Instituciones educativas secundarias de la zona media del distrito de Ilave **es significativa** al 2016 (se rechaza).

Ho = La relación existente entre las capacidades gerenciales técnicas del director y un clima organizacional de responsabilidad en las Instituciones educativas secundarias de la zona media del distrito de Ilave **no es significativa** al 2016 (se acepta).

4.1.1.1.2. Relación entre capacidades gerenciales conceptuales del director y el clima organizacional de desafío

a) Descriptivos

Para determinar el nivel de capacidades gerenciales conceptuales del director, se realizó catorce (14) preguntas valoradas en 1, 2, 3, 4 y 5 puntos, para una escala de cinco aptitudes, en preguntas como: razona y analiza críticamente sobre situaciones problemáticas y utiliza variadas alternativas de solución a situaciones problemáticas; obteniendo notas promedio de docentes en 3.0 (2.76) puntos de escala, ubicándose en la escala de “razona y analiza más o menos críticamente sobre situaciones problemáticas y utiliza más o menos variadas alternativas de solución a situaciones problemáticas”, en la totalidad de los 8 directores (evaluándose 20 docentes y 1 alumno de 8 instituciones educativas secundarias), con una desviación estándar del 0.700, lo que indica que las actitudes varían entre 3.46 (3= más o menos) y 2.06 (2 = de acuerdo) puntos:

Tabla 26
Estadísticos capacidad conceptual gerencial del director

N	Validos	21
	Perdidos	0
Media		2,76
Mediana		3,00
Moda		3,00
Desviación Std.		0,700
Mínimo		2,00
Máximo		4,00

Para determinar el nivel del clima organizacional de desafío, se realizaron cinco (5) preguntas valoradas en 1, 2, 3, 4 y 5 puntos, para una escala de cinco aptitudes, en preguntas como: La organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos; obteniendo notas promedio de directivos, administrativos y auxiliares en 3.0 (2.76) puntos de escala, ubicándose en la escala de “la organización promueve más o menos la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos”, en

la totalidad de los 8 directores (evaluándose 9 directivos, 9 administrativos y 3 auxiliares de las 8 instituciones educativas secundarias), con una desviación estándar del 0.768, lo que indica que las actitudes varían entre 3.53 (4= en desacuerdo) y 1.99 (2 = de acuerdo) puntos.

Tabla 27
Estadísticos percepción de clima organizacional de desafío

N	Válidos	21
	Perdidos	0
Media		2,76
Mediana		3,00
Moda		3
Desviación Std.		0,768
Mínimo		1
Máximo		4

b) Frecuencias

Del nivel de capacidades gerenciales conceptuales del director, se observa que la mayoría de los docentes respondieron promedios entre 2.5 y 3.0 (más o menos) puntos; (47.6%), seguido de valores entre 1.5 y 2.0 (de acuerdo) puntos con 38.1%; afirmándose que los docentes, casi la mitad “razona y analiza más o menos críticamente sobre situaciones problemáticas y utiliza más o menos variadas alternativas de solución a situaciones problemáticas”.

Tabla 28
Capacidad gerencial conceptual del director

Escala	Docentes	Instituciones educativas secundarias zona media de llave			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Cuantitativa	Cualitativa				
00 – 01	Totalmente de acuerdo	-	-	-	-
1.5 – 02	De acuerdo	8	38,1	38,1	38,1
2.5 – 03	Más o menos	10	47,6	47,6	85,7
3.5 – 04	En desacuerdo	3	14,3	14,3	100,0
4.5 – 05	Totalmente en desacuerdo	-	-	-	100,0
Total		21	100,0	100,0	

Interpretación: Acumulando, un total del 85.7% de docentes, afirman que dominan “de acuerdo” y “más o menos”, la capacidad gerencial conceptual de los directores en la zona media de Ilave al año 2016.

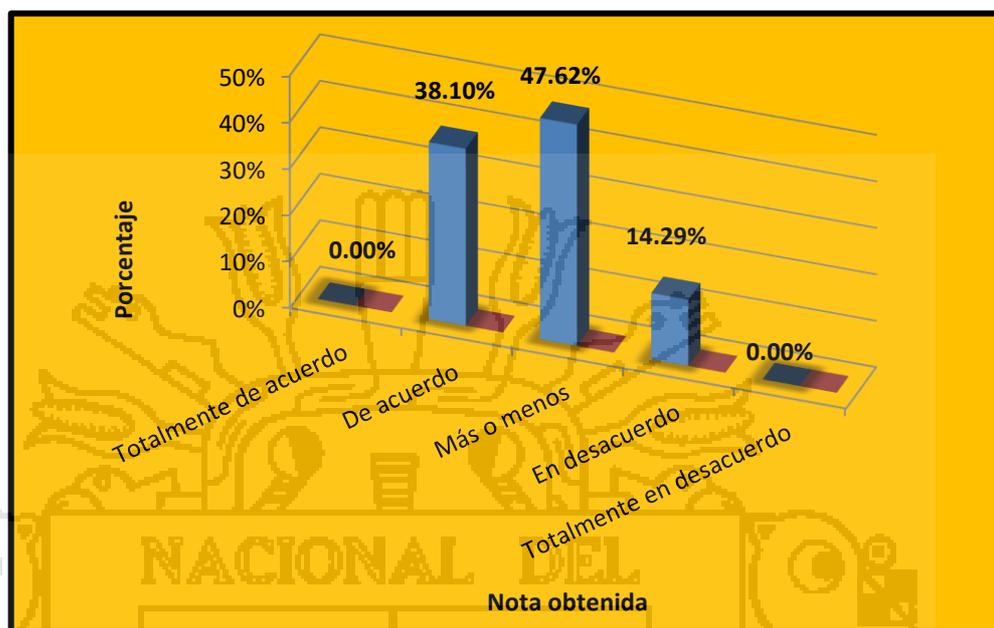


Figura 12. Capacidad gerencial conceptual del director instituciones educativas secundarias zona media Ilave 2016

Fuente: Encuestas de preguntas aplicadas a docentes y alumnos.

Del nivel de percepción de desafío organizacional del clima organizacional, se observa que la mayoría de los directivos, administrativos y auxiliares respondieron promedios entre 2.5 y 3.0 (más o menos) puntos; (52.4%), seguido de valores entre 1.5 y 2.0 (de acuerdo) puntos con 28.6%; afirmándose que los directivos, administrativos y auxiliares, más de la mitad, en “la organización se promueve más o menos la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos”

Tabla 29
Percepción de desafío organizacional

Escala		Directivos, administrativos y auxiliares de las instituciones educativas secundarias zona media de llave			
Cuantitativa	Cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
00 – 01	Totalmente de acuerdo	1	4,8	4,8	4,8
1.5 – 02	De acuerdo	6	28,6	28,6	33,3
2.5 - 03	Más o menos	11	52,4	52,4	85,7
3.5 – 04	En desacuerdo	3	14,3	14,3	100,0
4.5 – 05	Totalmente en desacuerdo	-	-	-	100,0
Total		21	100,0	100,0	

Interpretación: Acumulando, un total del 85.7% de directivos, administrativos y auxiliares, afirman que dominan “de acuerdo” y “más o menos” y sólo un 4.8% “totalmente de acuerdo”, el clima organizacional de desafío en la zona media de llave al año 2016.

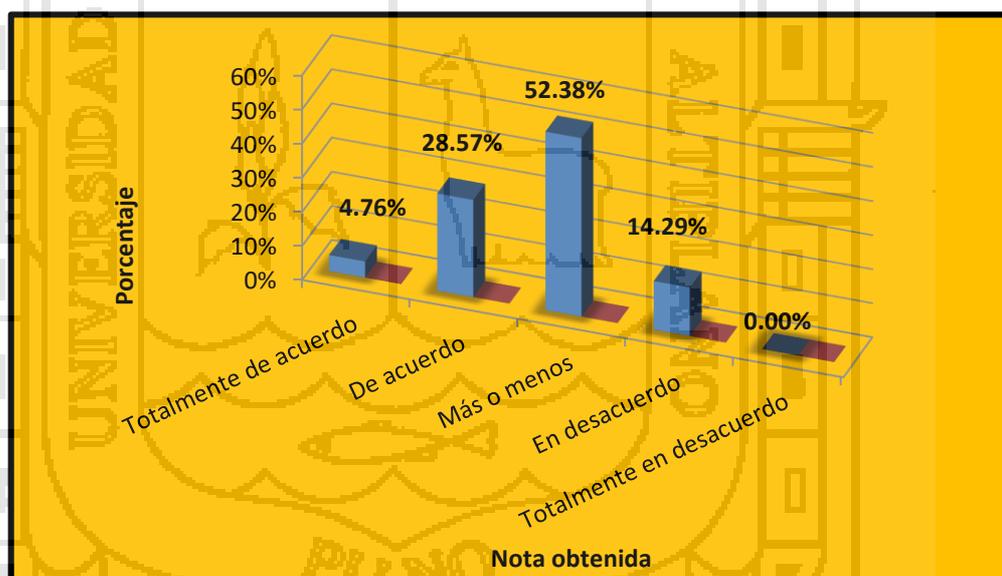


Figura 13. Percepción de desafío organizacional instituciones educativas secundarias zona media llave 2016

Fuente: Encuestas de preguntas aplicadas a directivos, administrativos y auxiliares.

Para determinar que las dimensiones a comparar, siguen una distribución normal, en la población a la que pertenece la muestra, se realiza la prueba de “Kolmogorov-Smirnov” y “Shapiro-Wilk”; pero con 21 datos sólo se

considera “Shapiro-Wilk” ($21 < 30$); realizándose la pregunta: H_0 : la variable en la población tiene distribución normal y H_a : la variable en la población es distinta a la distribución normal. Así, en la significación estadística de estos dos contrastes, asumiendo la normalidad de la distribución en ambos grupos el nivel de “p” (Sig.) es no significativo (esto es, $p > 0,05$); entonces, podemos “asumir la normalidad de las dos dimensiones”, asumiendo la hipótesis Nula (H_0)

Tabla 30
Prueba de normalidad

Dimensiones	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Capacidad conceptual	0,109	21	0,200*	0,956	21	0,435
Clima desafío grupo	0,133	21	0,200*	0,964	21	0,603

*. Este tiene un bajo puntaje de significancia verdadera.

a. Corrección de la significación de Lilliefors

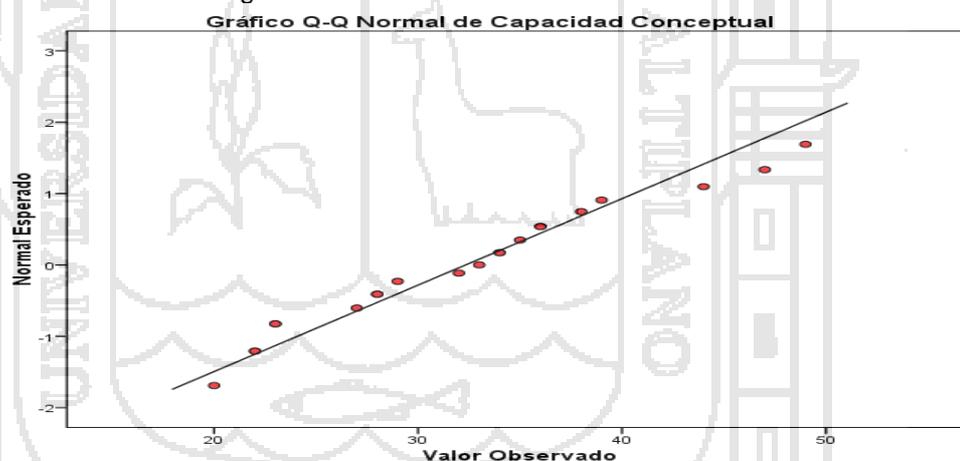


Figura 14. Gráfico Q - Q Normal de capacidad conceptual.

Una aproximación visual al contraste de hipótesis, se aprecia que los datos están agrupados a la línea de tendencia, ratificándose la hipótesis nula (H_0) “que no son diferentes las medias de la capacidad técnica y clima organizacional en estos grupos”.

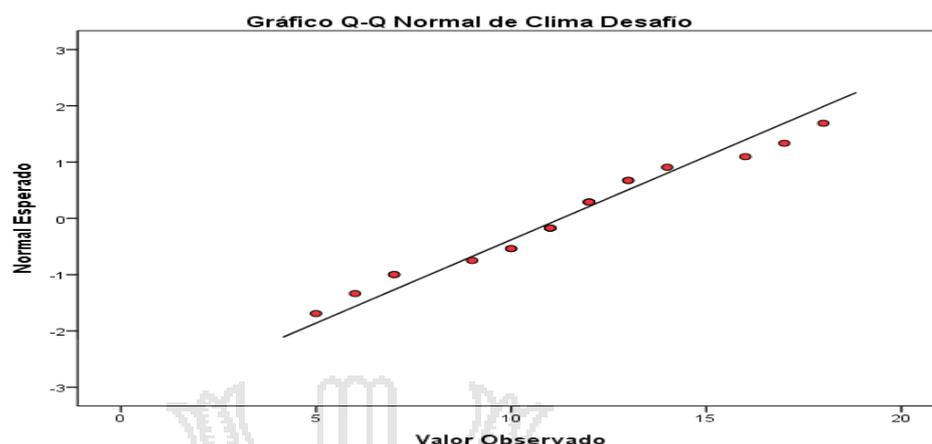


Figura 15. Gráfico Q - Q Normal de clima desafío.

c) Correlaciones

Se correlacionaron las variables capacidades gerenciales conceptuales del director por los docentes, conjuntamente con la variable clima organizacional de desafío, equiparando las escalas, ambos en escala vigesimal.

Tabla 31
Capacidades gerenciales conceptual del director: * Clima organizacional de desafío * Correlación de Pearson

Coeficiente de correlación entre variables		Capacidad conceptual gerencial del director	Clima desafío
Capacidad conceptual gerencial del director	Correlación de Pearson	1	-0,245
	Sig. (bilateral)		0,285
	N	21	21
Clima desafío	Correlación de Pearson	-0,245	1
	Sig. (bilateral)	0,285	
	N	21	21

Fuente: Encuestas de preguntas aplicado a los docentes, alumnos, directivos, administrativos y auxiliares de las instituciones educativas secundarias zona media de Ilave al 2016.

-0.20 < **-0.245** < -0.39 Correlación baja o escasa (+ / -)

Con una r de - 0.245 posee una correlación lineal baja o escasa entre las dos variables; a su vez, atendiendo al nivel de significación, No es significativa, al tener una “ T ” igual a 0.285 mayor al coeficiente de correlación. Rechazándose la hipótesis de que existe correlación, y aceptándose que No existe correlación lineal entre las variables.

Cambios en la variable de capacidades gerenciales conceptuales del director, evaluado por los docentes y alumnos No genera cambios en la variable clima organizacional de desafío en los directivos, administrativos y auxiliares, de las IES Zona Media de Ilave al 2016.

Con un Alfa del 5% de probabilidad de error tenemos la fórmula

$$T = r_{xy} \sqrt{n-2} / \sqrt{1-r_{xy}^2}$$

r_{xy} = Coeficiente de correlación lineal de Pearson = -0.245

n = Cantidad de datos suministrados = 21 casos

Significación bilateral a dos colas ($T = 0.285$)

NO ES SIGNIFICATIVO

al ser mayor la significación bilateral (0.285) a la “ r ” de Pearson (-0.245)

H_a = La relación existente entre las capacidades gerenciales conceptuales del director y un clima organizacional de desafío en las instituciones educativas secundarias de la zona media del distrito de Ilave **es significativa** al 2016 (se rechaza).

H_o = La relación existente entre las capacidades gerenciales conceptuales del director y un clima organizacional de desafío en las instituciones educativas secundarias de la zona media del distrito de Ilave **no es significativa** al 2016 (se acepta).

4.1.1.1.3. Relación entre capacidades gerenciales humanas del director y el clima organizacional de identidad

a) Descriptivos

Para determinar el nivel de capacidades gerenciales humanas del director, se realizó catorce (14) preguntas valoradas en 1, 2, 3, 4 y 5 puntos, para una escala de cinco aptitudes, en preguntas como: utiliza la comunicación constante con su personal, entiende las necesidades de su personal a cargo y crea un entorno de confianza, reto, y apertura; obteniendo notas promedio de docentes en 3.0 (2.81) puntos, ubicándose en la escala de “utiliza más o menos la comunicación constante con su personal; entiende más o menos las necesidades de su personal a cargo y crea más o menos un entorno de confianza, reto, y apertura”, en la totalidad de los 8 directores (evaluándose 20 docentes y 1 alumno de 8 instituciones educativas secundarias), con una desviación estándar del 0.602, lo que indica que las actitudes varían entre 3.41 (3= más o menos) y 2.21 (2 = de acuerdo).

Tabla 32
Estadísticos capacidad gerencial humana del director

N	Validos	21
	Perdidos	0
Media		2,81
Mediana		3,00
Moda		3,00
Desviación Std.		0,602
Mínimo		2,00
Máximo		4,00

Para determinar el nivel del clima organizacional de identidad, se realizaron cuatro (4) preguntas valoradas en 1, 2, 3, 4 y 5 puntos, para una escala de cinco aptitudes, en preguntas como: existe el sentimiento de compartir los objetivos personales con los de la organización; obteniendo notas promedio de directivos, administrativos y auxiliares en 3.0 (2.57) puntos, ubicándose en la escala de “existe más o menos el sentimiento de compartir los objetivos personales con los de la organización”, en la totalidad de los 8 directores

(evaluándose 9 directivos, 9 administrativos y 3 auxiliares de las 8 instituciones educativas secundarias), con una desviación estándar del 0.507, lo que indica que las actitudes varían entre 3.01 (3= más o menos) y 2.06 (2 = de acuerdo) puntos.

Tabla 33
Estadísticos percepción de clima organizacional de identidad

N	Válidos	21
	Perdidos	0
Media		2,57
Mediana		3,00
Moda		3
Desviación Std.		0,507
Mínimo		2
Máximo		3

b) Frecuencias

Del nivel de capacidades gerenciales humana del director, se observa que la mayoría de los docentes respondieron promedios entre 2.5 y 3.0 (más o menos) puntos; (61.9%), seguido de valores entre 1.5 y 2.0 (de acuerdo) puntos con 28.6%; afirmándose que los docentes, las dos terceras partes expresan que “utiliza más o menos la comunicación constante con su personal; entiende más o menos las necesidades de su personal a cargo y crea más o menos un entorno de confianza, reto, y apertura”.

Tabla 34
Capacidad gerencial humana del director

Escala	Docentes instituciones educativas secundarias zona media de llave					
	Cuantitativa	Cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
00 – 01	Totalmente de acuerdo		-	-	-	-
1.5 – 02	De acuerdo		6	28,6	28,6	28,6
2.5 - 03	Más o menos		13	61,9	61,9	90,5
3.5 – 04	En desacuerdo		2	9,5	9,5	100,0
4.5 – 05	Totalmente en desacuerdo		-	-	-	100,0
Total			21	100,0	100,0	

Interpretación: Acumulando, un total del 90.5% de docentes, afirman que dominan “de acuerdo” y “más o menos”, la capacidad gerencial humana de los directores en la zona media de Ilave al año 2016.

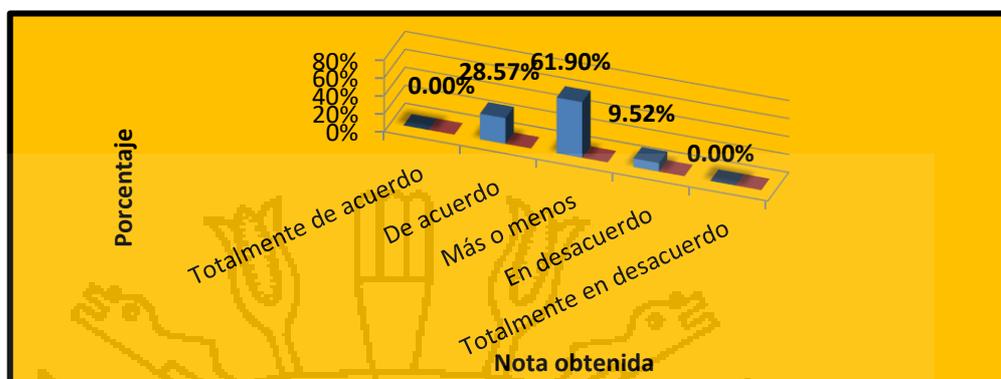


Figura 16. Capacidad gerencial humana del director instituciones educativas secundarias zona media Ilave 2016

Fuente: Encuestas de preguntas aplicadas a docentes y alumnos.

Del nivel de percepción de identidad organizacional del clima organizacional, se observa que la mayoría de los directivos, administrativos y auxiliares respondieron promedios entre 2.5 y 3.0 (más o menos) puntos; (57.1%), seguido de valores entre 1.5 y 2.0 (de acuerdo) puntos con 42.9%; afirmándose que los directivos, administrativos y auxiliares, más de la mitad, expresan que “existe más o menos el sentimiento de compartir los objetivos personales con los de la organización”

Tabla 35
Percepción de identidad organizacional

Escala		Directivos, administrativos y auxiliares de las instituciones educativas secundarias zona media de Ilave			
Cuantitativa	Cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
00 – 01	Totalmente de acuerdo	-	-	-	-
1.5 – 02	De acuerdo	9	42,9	42,9	42,9
2.5 - 03	Más o menos	12	57,1	57,1	100,0
3.5 – 04	En desacuerdo	-	-	-	100,0
4.5 – 05	Totalmente en desacuerdo	-	-	-	100,0
Total		21	100,0	100,0	

Interpretación: Acumulando, un total del 100.0% de directivos, administrativos y auxiliares, afirman que dominan “de acuerdo” y “más o menos”, el clima organizacional de identidad en la zona media de Ilave al año 2016.

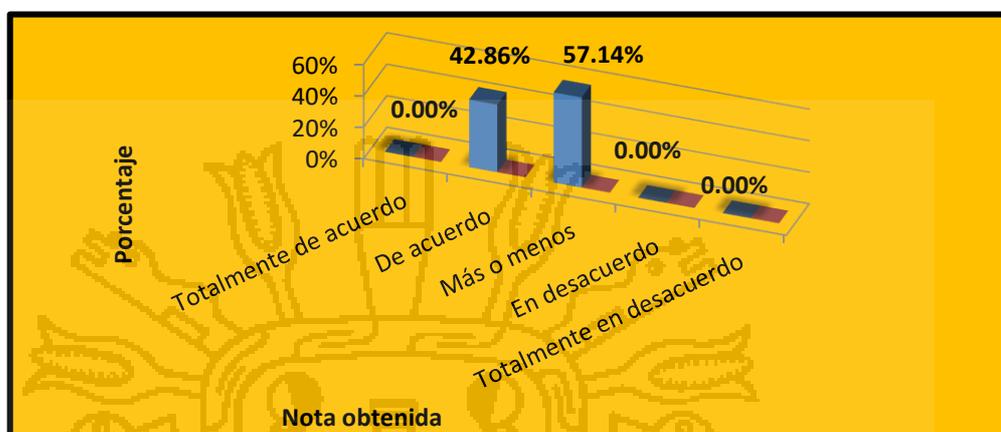


Figura 17. Percepción de identidad organizacional instituciones educativas secundarias zona media Ilave 2016

Fuente: Encuestas de preguntas aplicadas a directivos, administrativos y auxiliares.

Para que las dimensiones a comparar, siguen una distribución normal, en la población a la que pertenece la muestra, se realiza la prueba de “Kolmogorov-Smirnov” y “Shapiro-Wilk”; pero con 21 datos sólo se considera “Shapiro-Wilk” ($21 < 30$); realizándose la pregunta: H_0 : la variable en la población tiene distribución normal y H_a : la variable en la población es distinta a la distribución normal. Así, en la significación estadística de estos dos contrastes, asumiendo la normalidad de la distribución en ambos grupos el nivel de “p” (Sig.) es no significativo (esto es, $p > 0,05$); entonces, podemos “asumir la normalidad de las dos dimensiones”, asumiendo la (H_0)

Tabla 36
Prueba de normalidad

Dimensiones	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Capacidad humana	0,122	21	0,200*	0,956	21	0,431
Clima identidad grupo	0,167	21	0,128*	0,935	21	0,170

*. Este tiene un bajo puntaje de significancia verdadera.

a. Corrección de la significación de Lilliefors

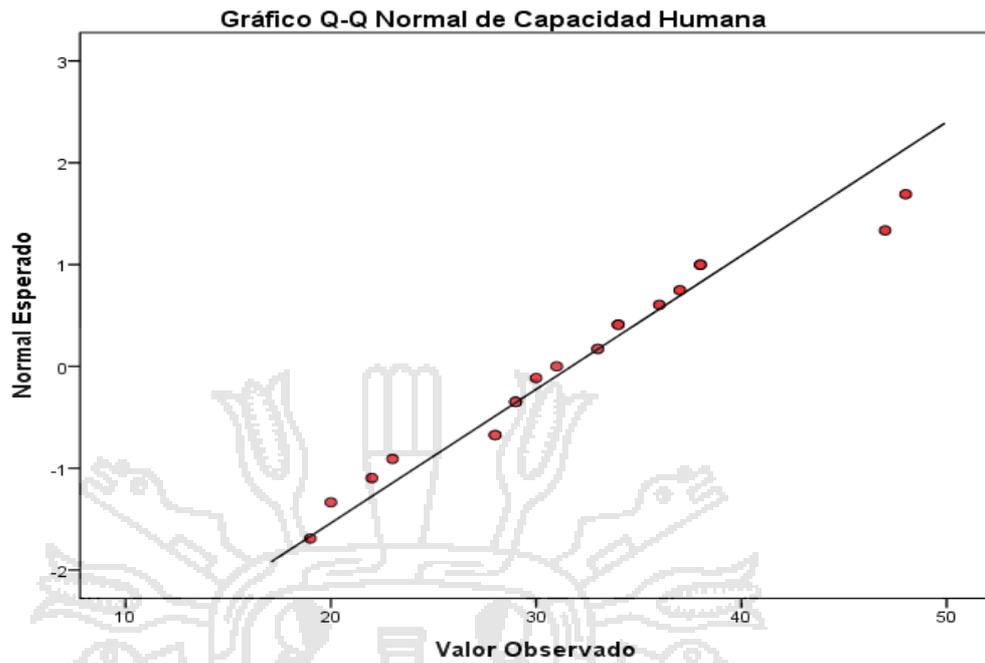


Figura 18. Gráfico Q - Q Normal de capacidad humana.

Una aproximación visual al contraste de hipótesis, se aprecia que los datos están agrupados a la línea de tendencia, ratificándose la hipótesis nula (H_0) “que no son diferentes las medias de la capacidad humana y clima organizacional de identidad en estos grupos”.

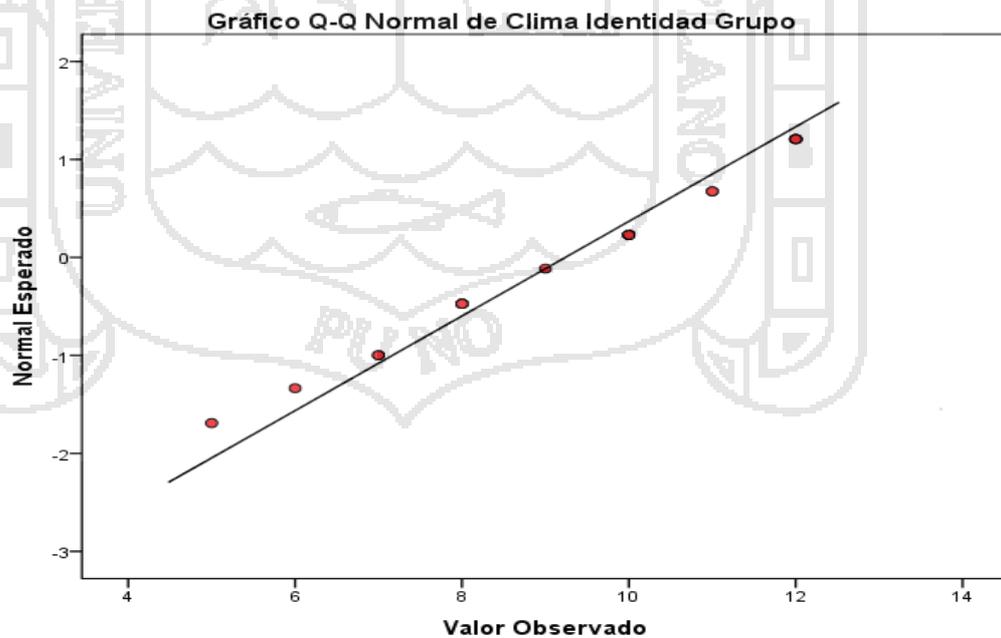


Figura 19. Gráfico Q - Q Normal de clima identidad.

c) **Correlaciones**

Se correlacionaron las variables capacidades gerenciales humanas del director por los docentes, conjuntamente con la variable clima organizacional de identidad, equiparando las escalas, ambos en escala vigesimal.

Tabla 37

*Capacidades gerenciales humana del director: * Clima organizacional de identidad * Correlación de Pearson*

Coeficiente de correlación entre variables		Capacidad humana gerencial del director	Clima identidad
Capacidad humana gerencial del director	Correlación de Pearson	1	0,560**
	Sig. (bilateral)		0,008
	N	21	21
Clima identidad	Correlación de Pearson	0,560**	1
	Sig. (bilateral)	0,008	
	N	21	21

** La Correlación es significativa al 0.01 de nivel (2-colas).

Fuente: Encuestas de preguntas aplicado a los docentes, alumnos, directivos, administrativos y auxiliares de las instituciones educativas secundarias zona media de Ilave al 2016.

$0.40 < \mathbf{0.560} < -0.69$ Correlación moderada (+ / -)

Con una r de - 0.560 posee una correlación lineal moderada entre las dos variables; a su vez, atendiendo al nivel de significación, es significativa, al tener una “T” igual a 0.008 menor al coeficiente de correlación. Aceptándose la hipótesis de que existe correlación, y rechazándose que no existe correlación lineal entre las variables.

Cambios en la variable de capacidades gerenciales humanas del director, evaluado por los docentes y alumnos generan cambios positivos en la variable clima organizacional de identidad en los directivos, administrativos y auxiliares, de las IES Zona Media de Ilave al 2016.

Con un Alfa del 5% de probabilidad de error tenemos la fórmula

$$T = r_{xy} \sqrt{n-2} / \sqrt{1-r_{xy}^2}$$

r_{xy} = Coeficiente de correlación lineal de Pearson = -0.560

n = Cantidad de datos suministrados = 21 casos

Significación bilateral a dos colas ($T = 0.008$)

ES SIGNIFICATIVO

al ser menor la significación bilateral (0.008) a la “ r ” de Pearson (0.560)

Ha = La relación existente entre las capacidades gerenciales humanas del director y un clima organizacional de identidad en las instituciones educativas secundarias de la zona media del distrito de Ilave **es significativa** al 2016 (se acepta).

Ho = La relación existente entre las capacidades gerenciales humanas del director y un clima organizacional de identidad en las instituciones educativas secundarias de la zona media del distrito de Ilave **no es significativa** al 2016 (se rechaza).

4.1.1.1.4. **Conclusión final: Relación entre capacidades gerenciales del director y el clima organizacional del personal docente**

a) **Descriptivos**

Para determinar el nivel de capacidades gerenciales del director, se realizaron cuarenta y tres (43) preguntas valoradas en 1, 2, 3, 4 y 5 puntos, para una escala de cinco aptitudes, en preguntas divididas en tres dimensiones, como: capacidades técnicas, capacidades conceptuales y humanas; obteniendo notas promedio de docentes en 3.0 (2.86) puntos, ubicándose en la escala de “el director cumple más o menos ciertas funciones, como: planeación, organización, dirección y control. o, desempeña más o menos determinados roles: interpersonales, informativos y decisorios; aprendiendo más o menos algunas habilidades técnicas, humanísticas y conceptuales”, en la totalidad de

los 8 directores (evaluándose 20 docentes y 1 alumno de 8 instituciones educativas secundarias), con una desviación estándar del 0.655, lo que indica que las actitudes varían entre 3.52 (4= en desacuerdo) y 2.20 (2 = de acuerdo)

Tabla 38
Estadísticos capacidad gerencial del director

N	Validos	21
	Perdidos	0
Media		2,86
Mediana		3,00
Moda		3,00
Desviación Std.		0,655
Mínimo		2,00
Máximo		4,00

Para determinar el nivel del clima organizacional, se realizaron cincuenta y tres (53) preguntas valoradas en 1, 2, 3, 4 y 5 puntos, para una escala de cinco aptitudes, divididos en nueve dimensiones como: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad organizacional; obteniendo notas promedio de directivos, administrativos y auxiliares en 3.0 (2.95) puntos, ubicándose en la escala de “el clima organizacional más o menos repercute en las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Teniendo consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.”, en la totalidad de los 8 directores (evaluándose 9 directivos, 9 administrativos y 3 auxiliares de las 8 Instituciones educativas secundarias), con una desviación estándar del 0.384, lo que indica que las actitudes varían entre 3.33 (3= más o menos) y 2.57 (3 = más o menos) puntos.

Tabla 39
Estadísticos percepción de clima organizacional

N	Válidos	21
	Perdidos	0
Media		2,95
Mediana		3,00
Moda		3
Desviación Std.		0,384
Mínimo		2
Máximo		4

b) Frecuencias

Del nivel de capacidades gerenciales del director, se observa que la mayoría de los docentes respondieron promedios entre 2.5 y 3.0 (más o menos) puntos; (57.1%), seguido de valores entre 1.5 y 2.0 (de acuerdo) puntos con 28.6%; afirmándose que los docentes, más de la mitad expresan que “el director cumple más o menos ciertas funciones, como: planeación, organización, dirección y control. o, desempeña más o menos determinados roles: interpersonales, informativos y decisorios; aprendiendo más o menos algunas habilidades técnicas, humanísticas y conceptuales”.

Tabla 40
Capacidad gerencial del director

Escala		Docentes instituciones educativas secundarias zona media de llave			
Cuantitativa	Cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
00 – 01	Totalmente de acuerdo	-	-	-	-
1.5 – 02	De acuerdo	6	28,6	28,6	28,6
2.5 - 03	Más o menos	12	57,1	57,1	85,7
3.5 – 04	En desacuerdo	3	14,3	14,3	100,0
4.5 – 05	Totalmente en desacuerdo	-	-	-	100,0
Total		21	100,0	100,0	

Interpretación: Acumulando, un total del 85.7% de docentes, afirman que dominan “de acuerdo” y “más o menos”, la capacidad gerencial de los directores en la zona media de Ilave al año 2016.

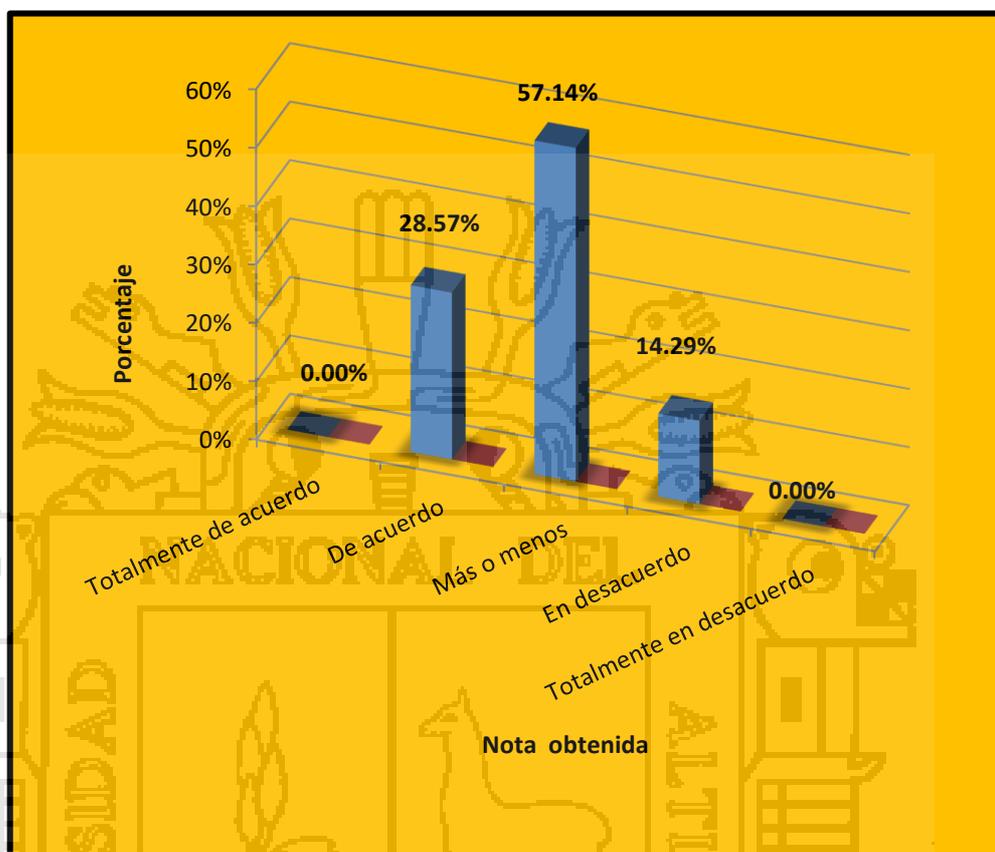


Figura 20. Capacidad gerencial del director instituciones educativas secundarias zona media Ilave 2016

Fuente: Encuestas de preguntas aplicadas a docentes y alumnos.

Del nivel de percepción del clima organizacional, se observa que la mayoría de los directivos, administrativos y auxiliares respondieron promedios entre 2.5 y 3.0 (más o menos) puntos; (85.7%), seguido de valores entre 1.5 y 2.0 (de acuerdo) puntos con 9.5%; afirmándose que los directivos, administrativos y auxiliares, casi en su totalidad, expresa que “el clima organizacional más o menos repercute en las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Teniendo consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.”

Tabla 41
Percepción del clima organizacional

Escala		Directivos, administrativos y auxiliares de las instituciones educativas secundarias zona media de llave			
Cuantitativa	Cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
00 – 01	Totalmente de acuerdo	-	-	-	-
1.5 – 02	De acuerdo	2	9,5	9,5	9,5
2.5 - 03	Más o menos	18	85,7	85,7	95,2
3.5 – 04	En desacuerdo	1	4,8	4,8	100,0
4.5 – 05	Totalmente en desacuerdo	-	-	-	100,0
Total		21	100,0	100,0	

Interpretación: Acumulando, un total del 95.2% de directivos, administrativos y auxiliares, afirman que dominan “de acuerdo” y “más o menos”, el clima organizacional en la zona media de llave al año 2016.

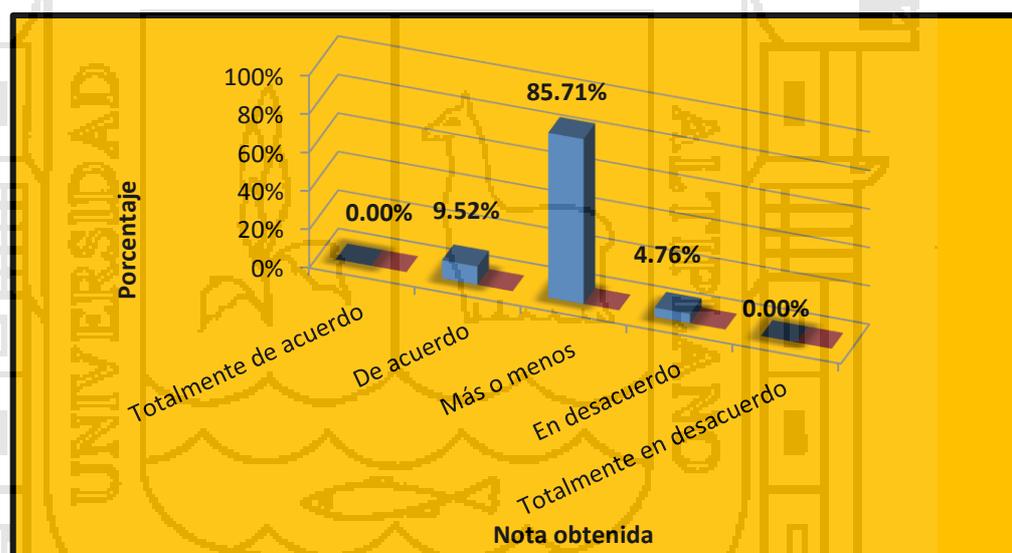


Figura 21. Percepción del clima organizacional instituciones educativas secundarias zona media llave 2016

Fuente: Encuestas de preguntas aplicadas a directivos, administrativos y auxiliares.

Para determinar que las dimensiones a comparar, siguen una distribución normal, en la población a la que pertenece la muestra, se realiza la prueba de “Kolmogorov-Smirnov” y “Shapiro-Wilk”; pero con 21 datos sólo se considera “Shapiro-Wilk” ($21 < 30$); realizándose la pregunta: Ho: la variable en la población tiene distribución normal y Ha: la variable en la población es

distinta a la distribución normal. Así, en la significación estadística de estos dos contrastes, asumiendo la normalidad de la distribución en ambos grupos el nivel de “p” (Sig.) es significativo (esto es, $p > 0,05$); entonces, podemos “asumir la normalidad de las dos dimensiones”, asumiendo la (H_0).

Tabla 42
Prueba de normalidad

Dimensiones	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Capacidad gerencial del director	0,115	21	0,200*	0,953	21	0,385
Clima organizacional grupo	0,119	21	0,200*	0,971	21	0,747

*. Este tiene un bajo puntaje de significancia verdadera.

a. Corrección de la Significación de Lilliefors

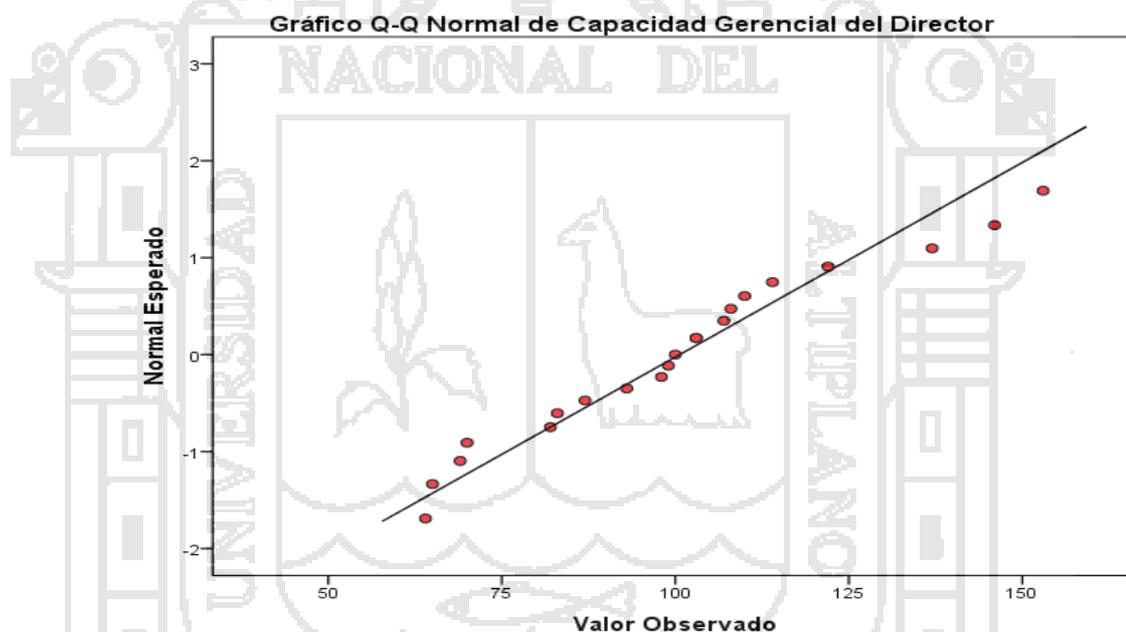


Figura 22. Gráfico Q - Q Normal de capacidad gerencial del director.

Una aproximación visual al contraste de hipótesis, se aprecia que los datos están agrupados a la línea de tendencia, ratificándose la hipótesis nula (H_0) “que no son diferentes las medias de la capacidad humana y clima organizacional de identidad en estos grupos”.

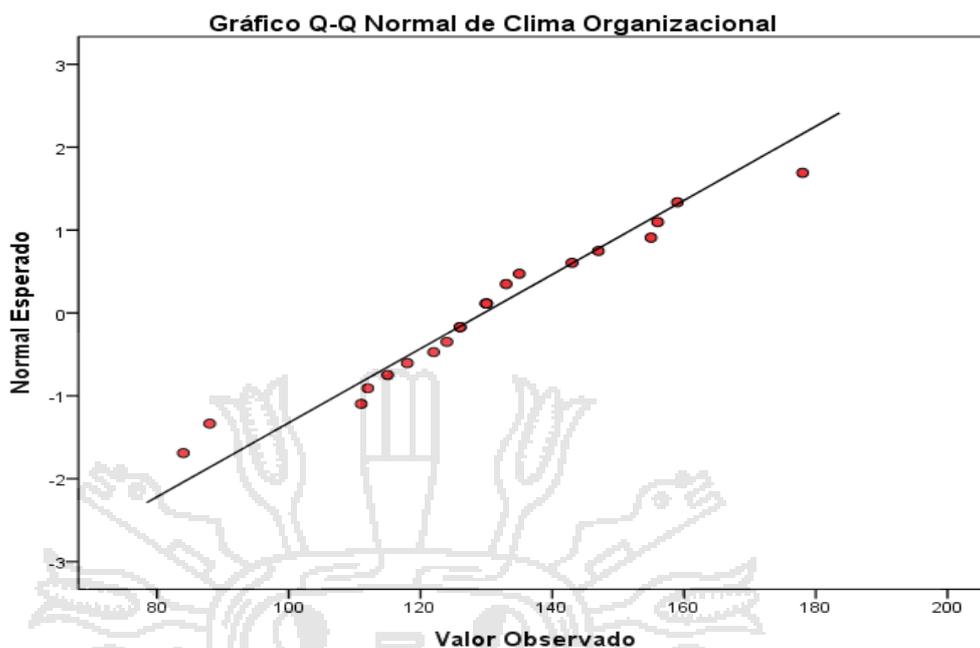


Figura 23. Gráfico Q - Q Normal de clima organizacional.

c) Correlaciones

Se correlacionaron las variables capacidades gerenciales del director por los docentes, conjuntamente con la variable clima organizacional, equiparando las escalas, ambos en escala vigesimal.

Tabla 43

Capacidades gerenciales del director: * Clima organizacional *
Correlación de Pearson

Coeficiente de correlación entre variables		Capacidad gerencial del director	Clima organizacional
Capacidad gerencial del director	Correlación de Pearson	1	-0,28
	Sig. (bilateral)		0,903
	N	21	21
Clima organizacional	Correlación de Pearson	-0,28	1
	Sig. (bilateral)	0,903	
	N	21	21

Fuente: Encuestas de preguntas aplicado a los docentes, alumnos, directivos, administrativos y auxiliares de las instituciones educativas secundarias zona media de Ilave al 2016.

$$0.20 < -\mathbf{0.28} < -0.39 \quad \text{Correlación baja o escasa (+ / -)}$$

Con una r de -0.28 posee una correlación lineal baja o escasa entre las dos variables; a su vez, atendiendo al nivel de significación, no es significativa, al tener una “ T ” igual a 0.903 mayor al coeficiente de correlación. Rechazándose la hipótesis de que existe correlación, y aceptándose que no existe correlación lineal entre las variables.

Cambios en la variable de capacidades gerenciales del director, evaluado por los docentes y alumnos no generan cambios en la variable clima organizacional en los directivos, administrativos y auxiliares, de las instituciones educativas secundarias zona media de Ilave al 2016.

Con un Alfa del 5% de probabilidad de error tenemos la fórmula

$$T = r_{xy} \sqrt{n - 2} / \sqrt{1 - r_{xy}^2}$$

r_{xy} = Coeficiente de correlación lineal de Pearson = -0.28

n = Cantidad de datos suministrados = 21 casos

Significación bilateral a dos colas ($T = 0.903$)

NO ES SIGNIFICATIVO

al ser mayor la significación bilateral (0.903) a la “ r ” de Pearson (-0.28)

H_a = La relación entre las capacidades gerenciales y el clima organizacional del personal docente en las instituciones educativas secundarias de la zona media del distrito de Ilave, **son significativas** al 2016 (se rechaza).

H_o = La relación entre las capacidades gerenciales y el clima organizacional del personal docente en las instituciones educativas secundarias de la zona media del distrito de Ilave, **no son significativas** al 2016 (se acepta).

4.1.1.1.5. Relación entre las capacidades gerenciales y el clima organizacional en las instituciones educativas secundarias de la zona media de Ilave al 2016

a) Descriptivos

Según la tabla, en la variable capacidad gerencial la media fue 2.86 + 0.655; pero en cuanto a las dimensiones, la media más alta se registró en la variable capacidad técnica (2.90 + 0.768) y la más baja en la dimensión capacidad conceptual (2.81 + 0.602).

Tabla 44
Medidas estadísticas de la variable capacidad gerencial del director y sus dimensiones

Variable y dimensión	Media	Desv. Estándar
Capacidad gerencial	2.86	0,655
Dim1. Capacidad técnica	2.90	0.768
Dim2. Capacidad conceptual	2.76	0.700
Dim3. Capacidad humana	2.81	0.602

N = 21

En la figura, se observa que la capacidad gerencial de las instituciones educativas del distrito de Ilave es de nivel más o menos (57.14%) a de acuerdo (28.57%).

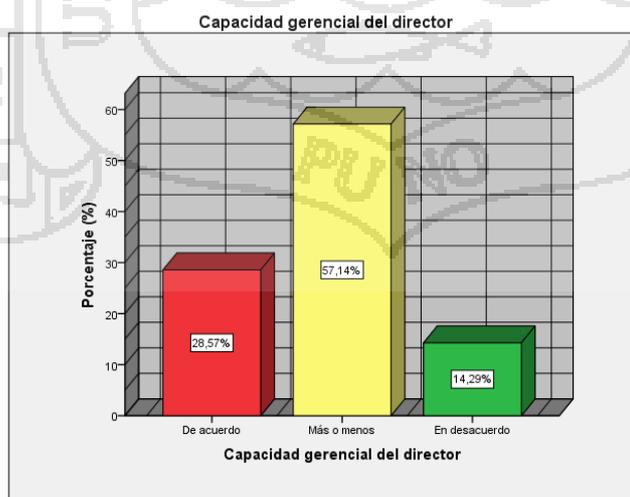


Figura 24. Gráfico capacidad gerencial del director.

Fuente: Encuestas de preguntas aplicadas a docentes y alumnos.

Dimensión capacidad técnica

El 57.14% de encuestados opina que las capacidades técnicas gerenciales del director en las instituciones educativas del distrito de Ilave son de nivel más o menos, y según el 28.57%, son de nivel de acuerdo.

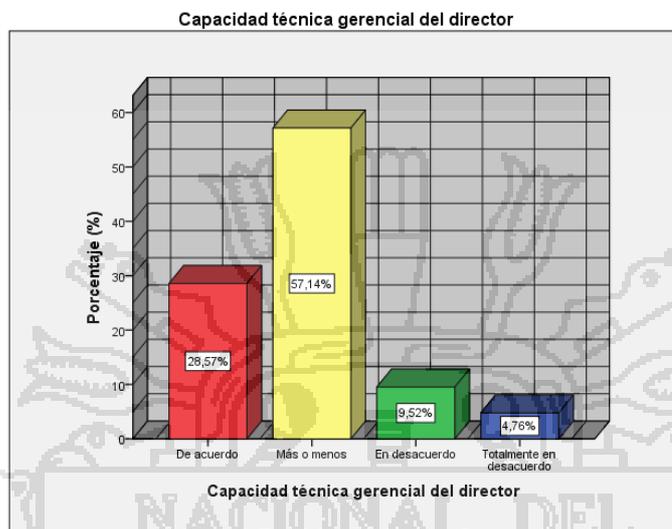


Figura 25. Gráfico capacidad técnica gerencial del director. Fuente: Encuestas de preguntas aplicadas a docentes y alumnos.

Dimensión capacidad conceptual

El 47.62% de encuestados opina que las capacidades conceptuales gerenciales del director en las instituciones educativas del distrito de Ilave son de nivel más o menos, y según el 38.10%, son de nivel de acuerdo.

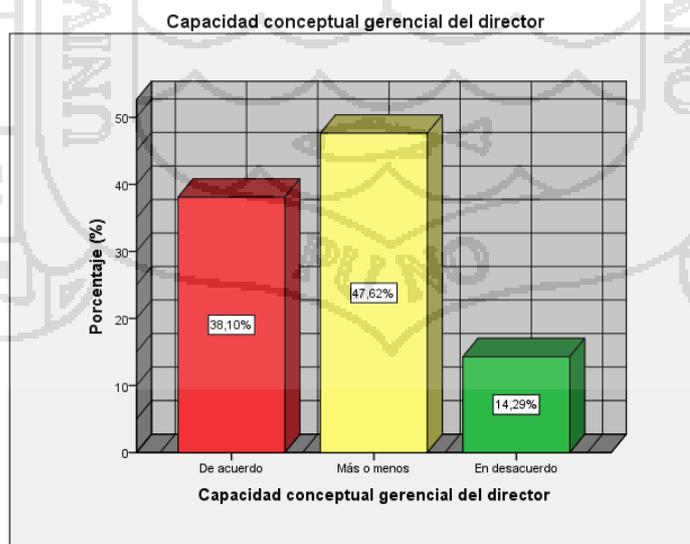


Figura 26. Gráfico capacidad conceptual gerencial del director. Fuente: Encuestas de preguntas aplicadas a docentes y alumnos.

Dimensión capacidad humana

El 61.90% de encuestados opina que las capacidades humanas gerenciales del director en las instituciones educativas del distrito de Ilave son de nivel más o menos, y según el 28.57%, son de nivel de acuerdo.

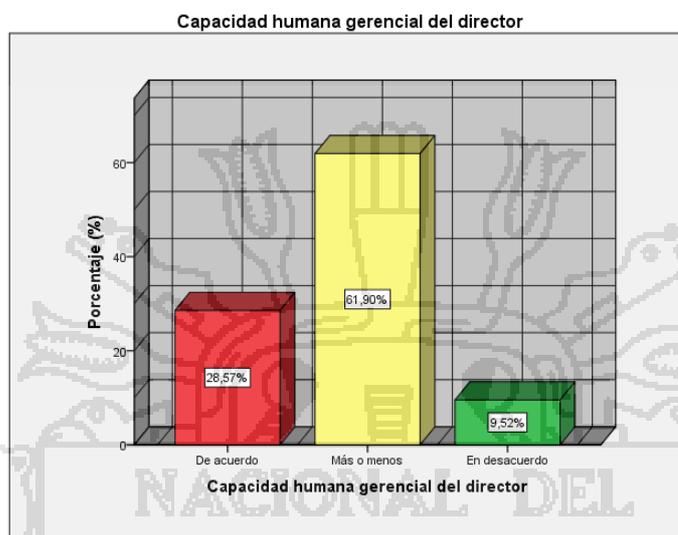


Figura 27. Gráfico capacidad humana gerencial del director.

Fuente: Encuestas de preguntas aplicadas a docentes y alumnos.

Según la tabla, en la variable clima organizacional la media fue $2.95 + 0.384$; pero en cuanto a las dimensiones, la media más alta se registró en la variable percepción de recompensa organizacional ($3.29 + 0.717$) y la más baja en la dimensión percepción de cooperación organizacional ($2.38 + 0.590$).

Tabla 45

Medidas estadísticas de la variable clima organizacional y sus dimensiones

Variable y Dimensión	Media	Desv. Estándar
Clima organizacional	2.95	0,384
Dim1. Percepción de desafío	2.76	0.768
Dim2. Percepción de estructura	3.05	0.590
Dim3. Percepción responsabilidad	2.90	0.831
Dim4. Percepción de la recompensa	3.29	0.717
Dim5. Percepción de relaciones	3.05	0.669
Dim6. Percepción cooperación	2.38	0.590
Dim7. Percepción de estándares	2.95	0.590
Dim8. Percepción de conflictos	3.10	0.700
Dim9. Percepción de identidad	2.57	0.507

N = 21

En la figura, se observa que el clima organizacional de las instituciones educativas del distrito de Ilave es de nivel más o menos (85.71%) a de acuerdo (9.52%).

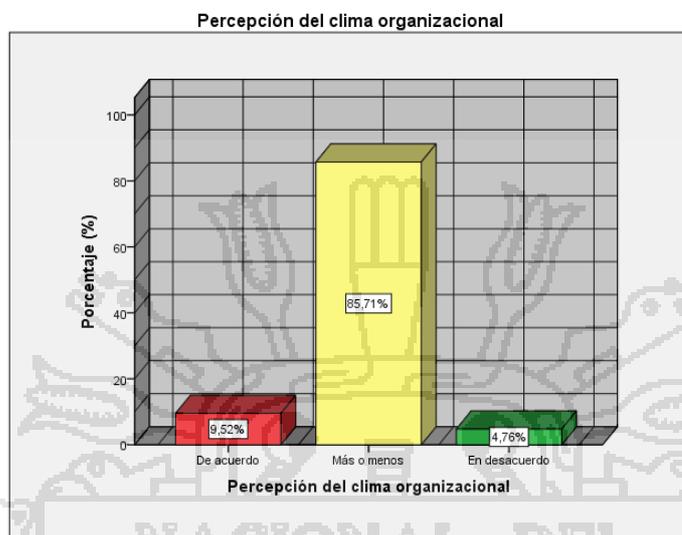


Figura 28. Gráfico percepción de clima organizacional.

Fuente: Encuestas de preguntas aplicadas a directivos, administrativos y auxiliares.

Dimensión de percepción de desafío

El 52.38% de encuestados opina que la percepción de desafío de los trabajadores en las instituciones educativas del distrito de Ilave son de nivel más o menos, y según el 28.57%, son de nivel de acuerdo.

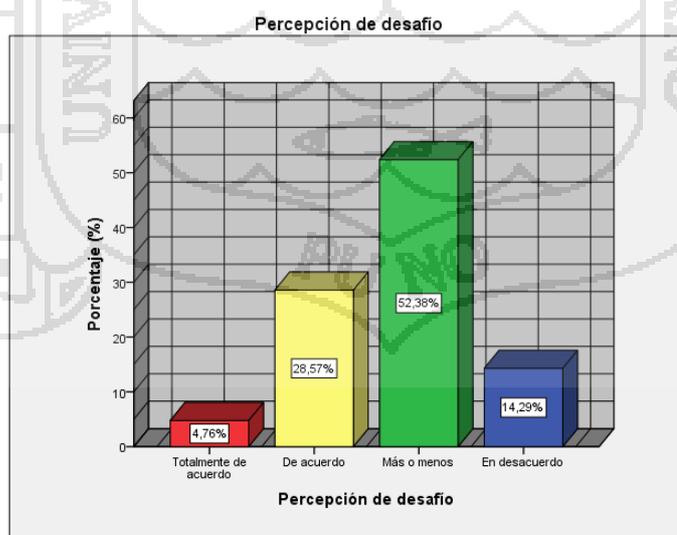


Figura 29. Gráfico percepción de desafío.

Fuente: Encuestas de preguntas aplicadas a directivos, administrativos y auxiliares.

Dimensión de percepción de estructura

El 52.38% de encuestados opina que la percepción de estructura de los trabajadores en las instituciones educativas del distrito de Ilave son de nivel más o menos, y según el 28.57%, son de nivel de acuerdo.

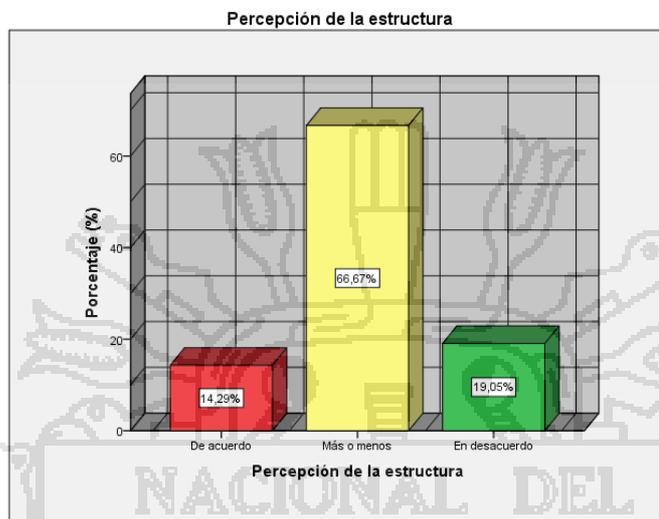


Figura 30. Gráfico percepción de estructura.

Fuente: Encuestas de preguntas aplicadas a directivos, administrativos y auxiliares.

Dimensión de percepción de responsabilidad

El 61.90% de encuestados opina que la percepción de responsabilidad de los trabajadores en las instituciones educativas del distrito de Ilave son de nivel más o menos, y según el 19.05%, son de nivel de acuerdo.

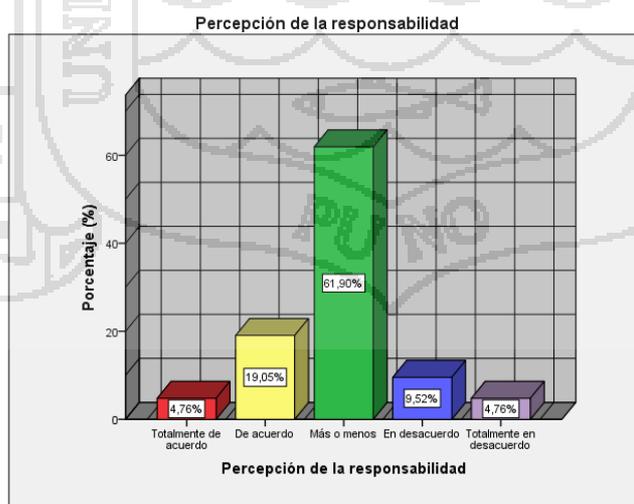


Figura 31. Gráfico percepción de responsabilidad.

Fuente: Encuestas de preguntas aplicadas a directivos, administrativos y auxiliares.

Dimensión de percepción de la recompensa

El 57.14% de encuestados opina que la percepción de la recompensa de los trabajadores en las instituciones educativas del distrito de Ilave son de nivel más o menos, y según el 28.57%, son de nivel en desacuerdo.

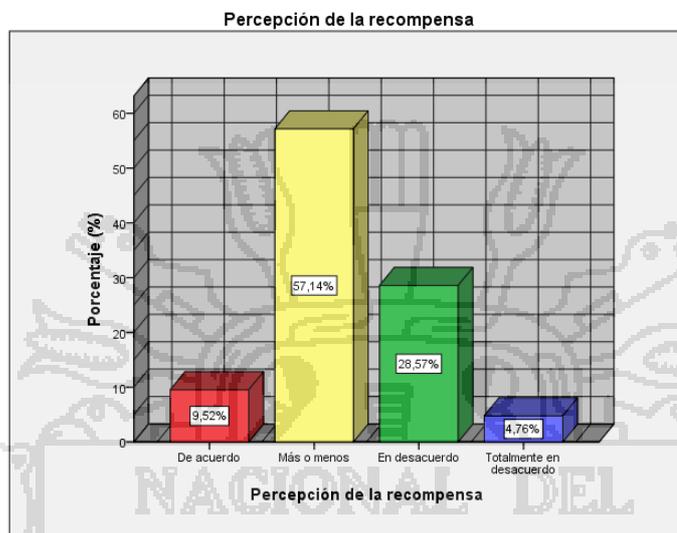


Figura 32. Gráfico percepción de la recompensa.
Fuente: Encuestas de preguntas aplicadas a directivos, administrativos y auxiliares.

Dimensión de percepción de relaciones

El 57.14% de encuestados opina que la percepción de relaciones de los trabajadores en las instituciones educativas del distrito de Ilave son de nivel más o menos, y según el 23.81%, son de nivel en desacuerdo.

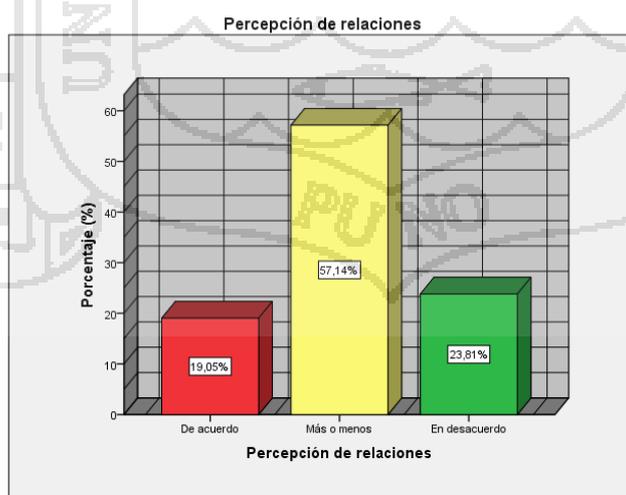


Figura 33. Gráfico percepción de relaciones.
Fuente: Encuestas de preguntas aplicadas a directivos, administrativos y auxiliares.

Dimensión de percepción de cooperación

El 52.38% de encuestados opina que la percepción de cooperación de los trabajadores en las instituciones educativas del distrito de Ilave son de nivel de acuerdo, y según el 42.86%, son de nivel más o menos.

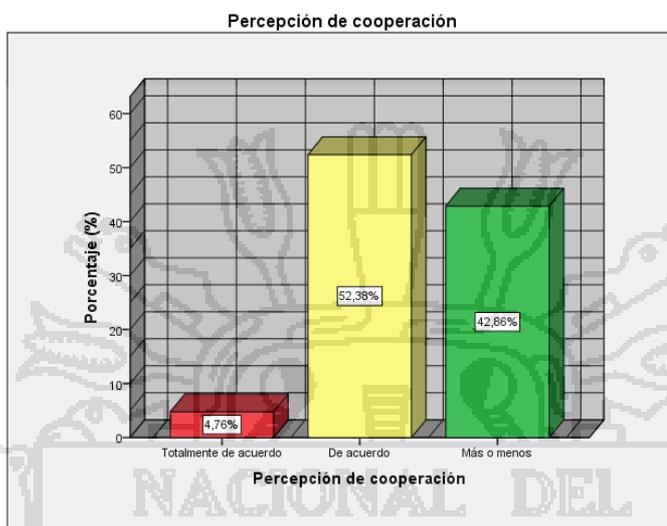


Figura 34. Gráfico percepción de cooperación.

Fuente: Encuestas de preguntas aplicadas a directivos, administrativos y auxiliares.

Dimensión de percepción de estándares

El 66.67% de encuestados opina que la percepción de estándares de los trabajadores en las instituciones educativas del distrito de Ilave son de nivel más o menos, y según el 19.05%, son de nivel de acuerdo.

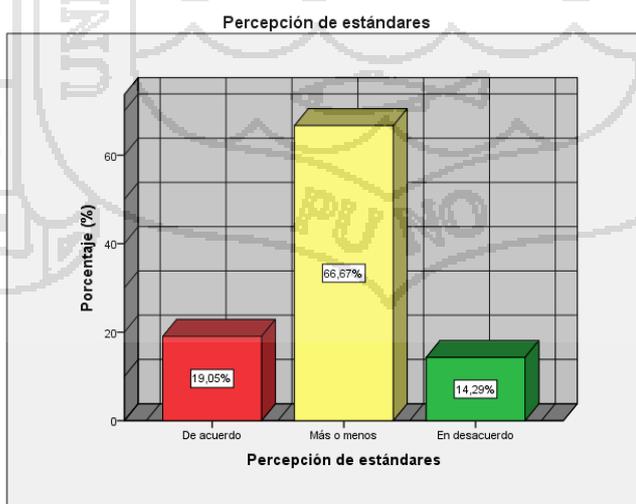


Figura 35. Gráfico percepción de estándares.

Fuente: Encuestas de preguntas aplicadas a directivos, administrativos y auxiliares.

Dimensión de percepción de conflictos

El 52.38% de encuestados opina que la percepción de conflictos de los trabajadores en las instituciones educativas del distrito de Ilave son de nivel más o menos, y según el 28.57%, son de nivel en desacuerdo.

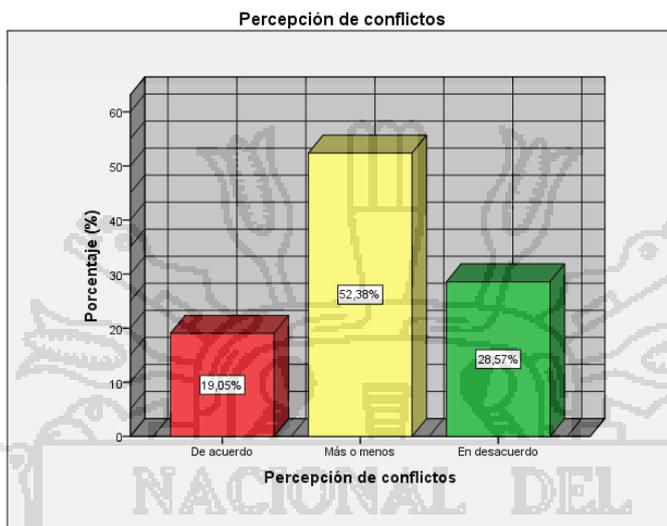


Figura 36. Gráfico percepción de conflictos.

Fuente: Encuestas de preguntas aplicadas a directivos, administrativos y auxiliares.

Dimensión de percepción de identidad

El 57.14% de encuestados opina que la percepción de identidad de los trabajadores en las instituciones educativas del distrito de Ilave son de nivel más o menos, y según el 42.86%, son de nivel de acuerdo.

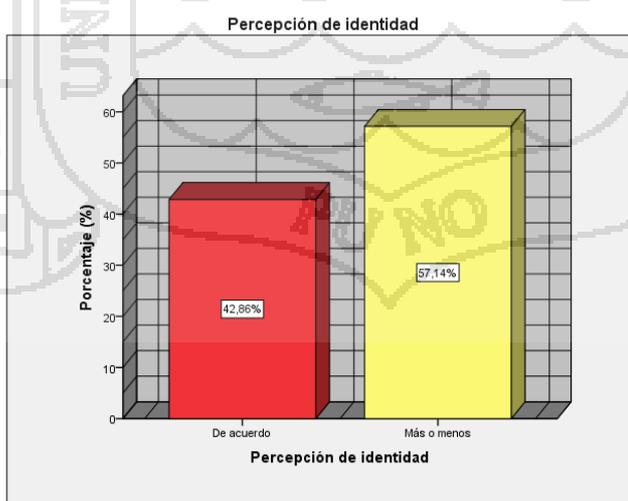


Figura 37. Gráfico percepción de identidad.

Fuente: Encuestas de preguntas aplicadas a directivos, administrativos y auxiliares.

4.1.2. DISCUSIÓN

No existe relación entre las capacidades gerenciales técnicas del director y el clima organizacional de responsabilidad en las instituciones educativas secundarias de la zona media del distrito de Ilave al año 2016, Con una “r” de Pearson $-0.112 < 0.628$ de significación, hace nula esta relación. Los docentes alumnos, directivos, administrativos y auxiliares no tienen interés en la administración, y gestión de la institución, como la establece Katz R. (1986, págs. 43 - 54), en las capacidades gerenciales técnicas de su teoría, tampoco en las soluciones a los problemas, no habiendo autonomía en la toma de decisiones y supervisiones realizadas por cumplimiento. Como lo establece la dimensión de responsabilidad en el clima organizacional. (Litwin & Stinger, 1998); conllevando esto a respuestas indiferentes como “más o menos”; que en la capacidad técnica gerencial del director asciende a 57.1%, más de la mitad y en la percepción de la responsabilidad organizacional es del 61.9%; que se confirma, con una normalidad de respuestas en la prueba de Shapiro – Wilk con una significancia de $0.395 > 0.05$ y $0.343 > 0.05$ de significación estadística de veracidad de los resultados, a un 95% de probabilidad. Comparado con la tesis: “Propuesta de creación de un instrumento de medición de clima organizacional para una industria farmacéutica” de Hernández V. y Rojas M. F. (2011), de la Universidad ICESI, Colombia, afirma que el recurso humano es el capital empresarial más valioso, ya que posee y desarrolla el “know how” organizacional, conociendo las percepciones de los colaboradores del entorno y realizar intervenciones para un plan estratégico de organización. Lo que aquí se denota es un desinterés pleno de esta idea.

No existe relación entre las capacidades gerenciales conceptuales del director y un clima organizacional de desafío en las instituciones educativas secundarias de la zona media del distrito de Ilave al año 2016, Con una “r” de Pearson $-0.245 < 0.285$ de significación, hace nula esta relación. Los docentes alumnos, directivos, administrativos y auxiliares no tienen interés en analizar y diagnosticar situaciones complejas, buscando alternativas de solución para corregirlos y fracasan debido a la incapacidad de procesar e interpretar la información de manera racional. (Katz, 1986); tampoco se aplica en el sentimiento que tienen los miembros de la organización en los desafíos que impone el trabajo, promoviendo la aceptación de riesgos calculados, para lograr objetivos propuestos (Litwin & Stinger, 1998); conllevando esto a

respuestas indiferentes como “más o menos”; que en la capacidad conceptual gerencial del director asciende a 47.6%, casi la mitad y en la percepción de desafío organizacional es del 52.4%; que se confirma, con una normalidad de respuestas en la prueba de Shapiro – Wilk con una significancia de $0.435 > 0.05$ y $0.603 > 0.05$ de significación estadística de veracidad de los resultados, a un 95% de probabilidad. Esta conclusión se replica en la tesis: “Estudio de la influencia que tiene la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal docentes de cuatro escuelas del valle del distrito metropolitano de Quito”, realizada por Gallegos T. (2012) de la “Pontificia Universidad Católica del Ecuador”; que concluye en que el clima organizacional no determina el comportamiento y a la vez el nivel de desempeño docente está parcialmente motivado; lo que se replica en esta tesis al demostrar que no existe relación entre las capacidades gerenciales conceptuales del director y un clima organizacional de desafío, como comportamiento analizado en la tesis mencionada.

Pero sí existe relación entre las capacidades gerenciales humanas del director y un clima organizacional de identidad en las instituciones educativas secundarias de la zona media del distrito de Ilave es significativa al 2016. Con una “r” de Pearson $0.560 > 0.008$ de significación, hace verdadera esta relación. Los docentes alumnos, directivos, administrativos y auxiliares tienen habilidades para relacionarse con otras personas y trabajar en grupos hacia el logro de objetivos comunes, autoconocimiento (conciencia de sus propias actitudes, posiciones y conceptos), empatía y habilidades para la comunicación, ello es bueno, ya que algunos individuos son eficientes en lo técnico, pero no lo interpersonal; quizá no sepan escuchar, o sean incapaces de entender las necesidades de los demás, obtengan dificultad para mejorar conflictos; puesto que los gerentes logran objetivos a través de otras personas, deben tener buenas aptitudes humanas para comunicar, motivar y delegar (Katz, 1986). Aquí se aplica el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización (Litwin & Stinger, 1998); conllevando esto a respuestas unificadas en “de acuerdo” y “más o menos”; que en la capacidad gerencial humana del director asciende al 61.9% y 28.6%, pasando el 90% de lo acumulado y en la percepción de identidad organizacional es del 57.1% y 42.9% (100%); que se confirma, con una normalidad de respuestas en la prueba de Shapiro – Wilk con una

significancia de $0.431 > 0.05$ y $0.170 > 0.05$ de significación estadística de veracidad de los resultados, a un 95% de probabilidad. En la tesis: “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos” del autor Peláez C. (2010), Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima; concluye también que a medida que se incrementa el sentido de pertenencia a la empresa mejora correlativamente la satisfacción del cliente; y que la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.36. A medida que mejoran la comprensión e incorporación de los valores colectivos de la organización mejora correlativamente la satisfacción del cliente; que ratifica lo encontrado en esta tesis, que “cambios en la variable de capacidades gerenciales humanas del director, evaluado por los docentes y alumnos generan cambios positivos en la variable clima organizacional de identidad en los directivos, administrativos y auxiliares, de las instituciones educativas secundarias zona media de Ilave al 2016.



CONCLUSIONES

- La relación existente entre las capacidades gerenciales técnicas del director y un clima organizacional de responsabilidad en las Instituciones educativas secundarias de la zona media del distrito de Ilave, no es significativa al 2016. No es significativo al ser mayor la significación bilateral (0.628) que la “r” de Pearson (-0.112). Cambios en la variable de capacidades gerenciales técnicas del director, evaluado por los docentes y alumnos no genera cambios en la variable clima organizacional de responsabilidad en los directivos, administrativos y auxiliares, de las instituciones educativas secundarias zona media de Ilave al 2016. Los docentes, más de la mitad “dominan más o menos los aspectos administrativos y de gestión, deciden más o menos las soluciones a los problemas y ubican más o menos las causas de los problemas de trabajo” y los directivos, administrativos y auxiliares, más de la tercera parte “percibe más o menos la autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo y la supervisión que reciben es más o menos de tipo general y no estrecha”.
- La relación existente entre las capacidades gerenciales conceptuales del director y un clima organizacional de desafío en las instituciones educativas secundarias de la zona media del distrito de Ilave no es significativa al 2016. No es significativo al ser mayor la significación bilateral (0.285) a la “r” de Pearson (-0.245). Cambios en la variable de capacidades gerenciales conceptuales del director, evaluado por los docentes y alumnos no genera cambios en la variable clima organizacional de desafío en los directivos, administrativos y auxiliares, de las instituciones educativas secundarias zona media de Ilave al 2016. Los directivos, administrativos y auxiliares, más de la mitad, en “la organización se promueve más o menos la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos” y los docentes expresan que

- “razonan y analizan más o menos críticamente sobre situaciones problemáticas y utilizan más o menos variadas alternativas de solución a situaciones problemáticas”.
- La relación existente entre las capacidades gerenciales humanas del director y un clima organizacional de identidad en las Instituciones educativas secundarias de la zona media del distrito de Ilave es significativa al 2016. Es significativo al ser menor la significación bilateral (0.008) a la “r” de Pearson (0.560). Cambios en la variable de capacidades gerenciales humanas del director, evaluado por los docentes y alumnos generan cambios positivos en la variable clima organizacional de identidad en los directivos, administrativos y auxiliares, de las instituciones educativas secundarias zona media de Ilave al 2016. Los directivos, administrativos y auxiliares, más de la mitad, expresan que “existe más o menos el sentimiento de compartir los objetivos personales con los de la organización” y los docentes, las dos terceras partes expresan que “utiliza más o menos la comunicación constante con su personal; entiende más o menos las necesidades de su personal a cargo y crea más o menos un entorno de confianza, reto, y apertura”.
 - Como conclusión final: La relación entre las capacidades gerenciales y el clima organizacional del personal docente en las instituciones educativas secundarias de la zona media del distrito de Ilave, no son significativas al 2016. No es significativo al ser mayor la significación bilateral (0.903) a la “r” de Pearson (-0.28). Cambios en la variable de capacidades gerenciales del director, evaluado por los docentes y alumnos no generan cambios en la variable clima organizacional en los directivos, administrativos y auxiliares, de las instituciones educativas secundarias zona media de Ilave al 2016. Los directivos, administrativos y auxiliares, casi en su totalidad, expresa que “el clima organizacional más o menos repercute en las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Teniendo consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.” Y los docentes, más de la mitad expresan que “el director cumple más o menos ciertas funciones, como: planeación, organización, dirección y control. o, desempeña más o menos determinados roles: interpersonales, informativos y decisorios; aprendiendo más o menos algunas habilidades técnicas, humanísticas y conceptuales.”

RECOMENDACIONES

- Los directivos, administrativos y auxiliares de las instituciones educativas secundarias de la zona media de Ilave, son responsables de los aspectos administrativos y de gestión, así como solucionar los problemas, ubicando las causas de los problemas de trabajo; además que los docentes perciben que existe poca autonomía en la toma de decisiones, con supervisiones de tipo general y no estrecha; existiendo un divorcio entre los directivos, administrativos y auxiliares, para con los docentes y alumnos de las instituciones educativas. Recomendándose más capacitación en casos directivos para este grupo; y abrir los lazos de cooperación conjunta entre las capacidades técnicas del grupo y la responsabilidad de llevar adelante la institución educativa.
- Los docentes y alumnos de las instituciones educativas secundarias de la zona media de Ilave, son responsables de la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, así como razonar y analizar más críticamente las situaciones problemáticas y usar varias alternativas de solución a situaciones problemáticas; existiendo un divorcio entre los directivos, administrativos y auxiliares, para con los docentes y alumnos de las Instituciones educativas. Recomendándose capacitaciones en normas legales, de dirección y organización; con casos tipo de situaciones problemáticas, que ayuden a los directivos, administrativos auxiliares y docentes en el logro de los objetivos de desarrollo y unificación organizacional de la institución.
- Los directivos, administrativos, auxiliares, docentes y alumnos de las instituciones educativas secundarias de la zona media de Ilave, son responsables compartir los objetivos personales con los de la organización, así como usar la comunicación constante con todo personal, entender las necesidades del personal con cargos creando un entorno de confianza, reto, y apertura. Recomendándose, hacer capacitaciones, a todo el personal, haciendo hincapié en la razón de compartir los objetivos personales

con los de la organización, y usando la comunicación en todo el grupo, creando confianza, reto y apertura al diálogo.



BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

- Acosta U., B., & Venegas G., C. (2010). *Clima Organizacional en una Empresa Cervecera: Un estudio exploratorio*. Universidad del Papaloapan, Campus Tuxtepec, México, Facultad de Psicología. Oaxaca: Revista IIPSI UNMSM: Universidad del Papaloapan, Campus Tuxtepec, México.
- Álvarez Valverde, S. Y. (2001). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología*. abril - agosto 2001. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Álvarez, I. (2002). *Teoría de la Organización y la Administración*. México D.F., México, México: Noriega Limus.
- Batlis, N. (1980). *The effect of organizational climate on job satisfaction, anxiety, and propensity to leave* (Vol. vol. 104). The Journal of Psychology.
- Brunet, G. (1999). *Clima laboral en las empresas federales*. México D.F., México, México: Mc Graw Hill.
- Bustamante Uzcátegui, S., Maldonado Pérez, M., & Pérez, I. (2006). *Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio Organizacional*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela, Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Caracas: Investigacion Reimpost Postgrado.
- Carrasquel, F. (2010). *Condiciones de trabajo*. Madrid, Madrid, España: CIS.

- Charaja, F. (2005). *El MAPIC en la Metodología de la Investigación*. Puno: Edit. Universidad Nacional del Altiplano Puno (UNA-PUNO).
- Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., & Nuñez Partido, A. (2007). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en un establecimiento de Salud Estatal Hospital Tipo I*. Universidad del Bío Bío, Facultad de Ciencias Empresariales. Bío Bío: Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.
- Chiavenato, I. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Bogotá, Colombia: Kita.
- Comisión Permanente del Congreso de la República del Perú. (2003). Ley General de Educación N° 28044 (Art. 13 - 2003). *Diario Oficial "El Peruano"*, pág. Varias.
- Cortés Jiménez, N. M. (2009). *Diagnóstico del Clima organizacional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón" Xalapa, Veracruz*. Universidad Veracruzana Instituto de Salud Pública, Administración en servicios de salud . Veracruz: Universidad Veracruzana Instituto de Salud Pública.
- Deninson, G. (1991). *Clima laboral en instituciones federales*. México D.F., México, México: Mc Graw Hill.
- Duncan, R. B. (1972). *Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty [Características de los entornos organizacionales y la incertidumbre ambiental percibida]*. Ithaca, New York, United States of America: Sage Publications, Inc. on behalf of the Johnson Graduate School of Management, Cornell University.
- Emery, F., & Trist, E. (1965). *The Causal Texture of Organizational Environments Human Relations [La textura causal de los entornos organizacionales: Relaciones humanas]* (Vol. Vol. 18). Ithaca, New York, United States of America: Ekonomiaz N.º 76, 1.er cuatrimestre, 2011.
- Fernández Aguerre, T. (2004). *Clima Organizacional en las escuelas-un Enfoque comparativo para México y Uruguay*. Red Iberoamericana de Investigación Sobre Cambio y Eficacia Escolar, REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad,

Eficacia y Cambio en Educación. Madrid: Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Obtenido de <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n2/Tabare.pdf>

- Forehand, G. A., & Gilmer, B. (1964). *Environmental Variation in studies of organizational behavior [Variación ambiental en estudios de comportamiento organizacional]*. Boston, Massachusetts, United States of America: Psychological Bulletin.
- Gairín, L. (1996). *Comportamiento organizacional*. México, México D.F., México: Trillas.
- Gairin, T. (2006). *Manual de Recursos Humanos*. México D.F., México, México: Editorial VOC.
- Gallegos, T. (2012). *Estudio de la influencia que tiene la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal docentes de cuatro escuelas del valle del distrito metropolitano de Quito*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Ciencias de la Educación, Maestría en Educación. Quito: Repositorio digital de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/5483>
- Glick, W. H. (1985). *Conceptualizaing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research* (Vol. vol. 10). New York, United States of America: Academy of Management Review.
- Gómez Rada , C. A. (2004). *Diseño Construcción y Validación de un instrumento que evalúa Clima Organizacional en empresas colombianas desde la teoría de respuestas al ítem*. Universidad Católica de Colombia, Acta Colombiana de Psicología. Caracas: Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.
- Goncalves, J. (2000). El Clima Organizacional. *Revista Anales Pedagógicos*, s/n.
- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (4ª Ed. ed.). México D.F., México: Mc Graw-Hill.

- Hernández, V., & Rojas, M. F. (2011). *Propuesta de creación de un instrumento de medición de clima organizacional para una industria farmacéutica*. Universidad ICESI, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Maestría en educación. Santiago de Cali: Universidad ICESI.
- Ivancevich, D. (2012). *Organizaciones Estructura y Proceso*. México D.F., México, México: Ediciones Prentice –Hall . S.A.
- Jeria Mardones, F. M., Muñoz Toledo, J. E., & Torres Zuñiga, L. A. (2006). *Análisis del Clima Institucional de la Tesorería General de la República*. Universidad Academia de Humanismo Cristiano Administración Pública, Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas. Santiago: Universidad Academia de Humanismo Cristiano Administración Pública.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston, MA, U.S.A.: Harvard Business School Press.
- Katz, R. (1986). El arte de un administrador efectivo. (E. C. Ltda., Ed.) *Clásicos Harvard de la Administración, Vol. V*, pp. 43-54.
- Kozlowski, S. W., & Hults, B. M. (1987). *An exploration of climates for technical updating and performance* (Vol. vol. 40). New York, United States of America: Personnel Psychology.
- León, A. (2013). *El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima, Facultad de Educación, Escuela de Postgrado. Lima: Repositorio de tesis de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima. Obtenido de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/4631>
- Likert, R. (1967). *La organización humana*. México D.F., México, México: Mc Graw - Hill.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston, Massachusets, United States of America: Harvard Business School.

- Litwin, S., & Stinger, G. (1998). *Clima y comportamiento organizacional*. México, México D.F., México: Fondo de Cultura Económica.
- Martin, E. (1999). *Fundamentos del Clima Organizacional*. Santa Fe de Bogotá, Bogotá, Colombia: Magisterio.
- Microsoft Corp. Inc. (2007). *Manual de Usuario de Microsoft Excel 2007*. California: Microsoft Corp.; California, U.S.
- Ministerio de Educación del Perú. (27 de julio de 2016). *Padrón de Instituciones Educativas del Ministerio de Educación del Perú*. Recuperado el 28 de enero de 2017, de © ESCALE - Unidad de Estadística Educativa - Ministerio de Educación - 2010: <http://escale.minedu.gob.pe/padron-de-iiiee>
- Morocho Cáceres, L. M. (2010). *Liderazgo transformacional y clima organizacional de las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa-Región Callao-2010*. Universidad San Ignacio de Loyola: Escuela de Postgrado, Escuela de Postgrado. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Municipalidad Provincial El Collao. (03 de Diciembre de 2017). *Historia: Datos Generales: Ubicación Geográfica*. Obtenido de <http://www.municollao.gob.pe>: <http://www.municollao.gob.pe/datos-generales>
- Pelaez, C. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de postgrado de Ciencias Administrativas. Lima: Repositorio de tesis de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Obtenido de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/1140>
- Pritchard, R. P., & Karasick, B. W. (1973). *The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction* (Vol. 9). New York, New York, United States of America: Organizational Behavior and Human Performance.
- Quevedo Candela, A. V. (2003). *Estudio del Clima Organizacional basado en el Modelo de Funcionamiento de Organizaciones: Octógono*. Universidad de Piura, Área Departamental de Ingeniería Industrial y Sistemas. Piura: Repositorio Institucional PIRHUA, Universidad de Piura.

- Robbins, S., & Coulter, M. (2006). *Administración* (Octava edición ed., Vol. 12). México D.F., México, México: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México D.F., México, México: Pearson Educación.
- Rodríguez, V., & Joaquín, S. (2006). *Dirección Moderna de Organizaciones*. México D.F., México, México: Thompson.
- Rojas Rojas, J. A. (15 de 10 de 2016). *UGEL 03 LIMA: Exposición de Clima Institucional: Lic. Juan Alberto Rojas E. 2010*. Obtenido de Sitio Web de <http://www.ugel03.gob.pe/pdf/100903.pdf>:
<http://www.ugel03.gob.pe/pdf/100903.pdf>
- Ruiz de la Cruz, G. (2011). *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Escuela de Postgrado Maestría en Educación con mención en Gestión de la educación. Lima: Repositorio de tesis de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Obtenido de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/923>
- Salgado, J. F., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una PYME*. Universidad de Santiago de Compostela, Departamento de Psicología Social y Básica. Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela.
- Sánchez Vargas, G. (2006). *Clima organizacional: Desarrollo y validación de un instrumento de medición*. Universidad de las Américas Puebla, Departamento de Psicología. Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades. Puebla: Universidad de las Américas Puebla. Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lps/sanchez_v_g/
- Schneider, B. (1985). *Organizational behaviour* (Vol. vol. 36). New York: Annual Review of Psychology.

- Schneider, B., Gunnarson, S. K., & Niles-Jolly, K. (1994). *Creating the climate and culture of success. [Creando el clima y la cultura del éxito]* (Vol. 23(1)). Washington D.C., Washington, United States of America: Organizational Dynamics.
- Silva Delgado, C. A. (2015). *Estilo de Liderazgo y su Influencia en el Clima Organizacional de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional de Moquegua - 2015*. Universidad José Carlos Mariátegui Moquegua: Escuela de Postgrado, Escuela de postgrado: Maestría en Gestión Pública y Gobernabilidad. Moquegua: Universidad José Carlos Mariátegui Moquegua.
- Sotomayor Quenta, F. D. (2012). *Tesis Relacion del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de lasede central del gobierno regional de Moquegua*. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Tacna: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.
- Tagiuri, R., & Litwin , G. (1968). *Organizational climate: Explorations of a concept [Clima Organizacional: Exploraciones de un concepto]*. Boston, Masachussets, United State of America: Harvard Business School, Division of Research.
- Thomas Moran, E., & Fredericks Volkwein, J. (1992). *The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate [El enfoque cultural para la formación del clima organizacional]* (Vol. Volume: 45). (p. 1.-4. Volume: 45 issue: 1, Ed.) Plattburgh, New York, United States of America: State University of New York at Plattsburgh, Plattburgh, New York 12901.
- Torres Pacheco, E., & Zegarra Ugarte, S. (2014). *Clima Institucionall y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad de Puno 2014 - Perú*. Universidad Nacional del Altiplano Puno, Escueal de Postgrado de la Universidad Nacional del Altiplano Puno. Puno: Universidad Nacional del Altiplano Puno: Escuela de Post grado.
- Torres, P. (2012). *Relación de la deontología profesional de los directores y el clima organizacional de las Instituciones Estatales del nivel Secundario Público del Distrito de Juliaca*. Universidad Nacional del Altiplano, Facultad de Educación. Puno: Universidad Nacional del Altiplano.

Vásquez Cuentas, G. (02 de Octubre de 2016). Notas sobre las Trayectorias Históricas de Ilave. *Los Andes*, págs. pp. 12-15.

Wikipedia (C) Inc. (13 de diciembre de 2017). *Provincia de El Collao*. Obtenido de Wikipedia.org web site: https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_El_Collao

Wikipedia.org. (20 de septiembre de 2016). *Alfa de Cronbach*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org>: https://es.wikipedia.org/wiki/Alfa_de_Cronbach

Wikipedia: Kiwix Enciclopedia Multipedia 2016. (25 de enero de 2016). ISO 9001. (W. Inc., Ed.) California, Estados Unidos de América. Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/ISO_9001

Zaltman, G. (1973). *Innovations and Organizations [Innovaciones y organizaciones]* (Edición: 99th ed.). (J. W. Inc, Ed.) John Wiley & Sons Inc.





ANEXOS

Anexo 1
Matriz de consistencia del proyecto de investigación.

TITULO: “Capacidades gerenciales del director y el clima organizacional del personal docente en las instituciones educativas de la zona media del distrito de Ilave – 2016”

ENUNCIADO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	CATEGORÍA	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
ENUNCIADO GENERAL ¿Cuál es la relación entre las capacidades gerenciales y el clima organizacional en las instituciones educativas secundarias de la zona media, del distrito de Ilave, al año 2016?	OBJETIVO GENERAL. Determinar la relación entre las capacidades gerenciales del director y el clima organizacional del personal docente en las instituciones educativas secundarias de la zona media del distrito de Ilave al 2016	HIPÓTESIS GENERAL La relación entre las capacidades gerenciales y el clima organizacional del personal docente en las instituciones educativas secundarias de la zona media del distrito de Ilave al 2016.	VARIABLE 1 Capacidades gerenciales del director.	1.1. Capacidades técnicas	1.1.1. Domina aspectos administrativos y de gestión. 1.1.2. Decide correctamente las soluciones a los problemas. 1.1.3. Ubica las causas de los problemas del trabajo.	Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4)	ENFOQUE METODOLÓGICO: Cuantitativo
				1.2. Capacidades conceptuales	1.2.1. Razona y analiza críticamente sobre situaciones problemáticas. 1.2.2. Utiliza variadas alternativas de solución a situaciones problemáticas.	Más o menos (3)	TIPO: No-experimental-transversal
				1.3. Capacidades humanas	1.3.1. Utiliza la comunicación constante con su personal. 1.3.2. Entiende las necesidades de su personal a cargo. 1.3.3. Crea un entorno de confianza, reto y apertura.	En desacuerdo (2)	DISEÑO: Correlacional
						Totalmente en desacuerdo (1)	

<p>• ¿Qué relación existe entre las capacidades gerenciales conceptuales del director y un clima organizacional de desafío en las Instituciones educativas secundarias de la zona media, del distrito de Ilave, al año 2016?</p>	<p>• Determinar la relación existente entre las capacidades gerenciales conceptuales del director y el clima organizacional de desafío en las instituciones educativas secundarias de la zona media del distrito de Ilave al año 2016.</p>	<p>• La relación existente entre las capacidades gerenciales conceptuales del director y un clima organizacional de desafío en las instituciones educativas secundarias de la zona media del distrito de Ilave es significativa al 2016.</p>		<p>2.4. Desafío</p>	<p>2.4.1. La organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.</p>	<p>Totalmente de acuerdo (5)</p>	<p>MUESTRA. Las 08 instituciones educativas secundarias de la zona media del distrito de Ilave. Cuyos directivos (9), administrativos (9) y auxiliares (3) son censados y los docentes (20) y estudiantes (1) son escogidos por muestreo aleatorio simple.</p>
				<p>2.5. Relaciones</p>	<p>2.5.1. Existe un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.</p>	<p>De acuerdo (4)</p>	<p>ANÁLISIS Una vez obtenida la información se procederá al procesamiento y ordenamiento de los datos en tablas para calcular las frecuencias, porcentajes,</p>
				<p>2.6. Cooperación</p>	<p>2.6.1. Existe un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. 2.6.2. Existe apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.</p>	<p>En desacuerdo (2)</p>	
						<p>Totalmente en desacuerdo (1)</p>	

<p>• ¿Qué relación existe entre las capacidades gerenciales humanas del director y un clima organizacional de identidad en las instituciones educativas secundarias de la zona media, del distrito de Ilave, al año 2016?</p>	<p>• Determinar la relación existente entre las capacidades gerenciales humanas del director y el clima organizacional de identidad en las instituciones educativas secundarias de la zona media del distrito de Ilave al año 2016.</p>	<p>• La relación existente entre las capacidades gerenciales humanas del director y un clima organizacional de identidad en las instituciones educativas secundarias de la zona media del distrito de Ilave es significativa al 2016.</p>		<p>2.7. Estándares</p>	<p>2.7.1. La organización pone énfasis sobre las normas de rendimiento.</p> <p>2.8.1. Se acepta las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.</p>	<p>- Análisis descriptivo. Para los cuadros uni y bidimensionales se determina las frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central y dispersión requeridos (media; desviación estándar, coeficiente de variación)</p> <p>- Análisis inferencial: Se utiliza la prueba “t” coeficiente de correlación de “Pearson”, que permitirá validar y medir el nivel de significancia de la hipótesis del estudio.</p>
---	---	---	--	------------------------	---	---

Anexo 2
Cálculo de la muestra de docentes y alumnos de la investigación.

Muestra de los docentes y alumnos por institución educativa:

Tabla 46

Cálculo de la muestra de docentes y alumnos por instituciones educativas secundarias

Docentes	Alumnos	Población de los docentes y alumnos por institución educativa	fi	Muestra	Nº encuestados	Alumnos	Docentes	%
6	28	I.E.S. "Jorge Chávez" Chijuyo Copapujo S/N	34	1.1	1	0	1	5.2%
6	38	I.E.S. "Chijichaya" Chijichaya S/N	44	1.4	1	0	1	6.7%
16	157	I.E.S. "San Antonio" Checca	173	5.5	6	1	5	26.4%
14	166	I.E.S. "Horacio Zevallos Gámez" Jachocco Huaracco S/N	180	5.8	6	0	6	27.5%
8	38	I.E.S. "Augusto Salazar Bondy" Chucaraya S/N	46	1.5	1	0	1	7.0%
5	75	I.E.S. "Yacango" Yacango Central	80	2.6	3	0	3	12.2%
2	50	I.E.S. "Tiutiri Antamarca" Tiutiri Antamarca	52	1.7	2	0	2	7.9%
6	40	I.E.S. "Ullacachi" Ullacachi S/N	46	1.5	1	0	1	7.0%
63	592	TOTAL	655	21	21	1	20	100%

Muestra por proporción:

$$m = \frac{\text{PoblChijuyo} \times \text{TamañoMuestra}}{N} = \frac{34 \times 21}{655} = 1.1$$

$$m = \frac{\text{PoblChijichaya} \times \text{TamañoMuestra}}{N} = \frac{44 \times 21}{655} = 1.4$$

$$m = \frac{\text{PoblChecca} \times \text{TamañoMuestra}}{N} = \frac{173 \times 21}{655} = 5.5$$

$$m = \frac{\text{PoblJachocco} \times \text{TamañoMuestra}}{N} = \frac{180 \times 21}{655} = 5.8$$

$$m = \frac{\text{PoblChucaraya} \times \text{TamañoMuestra}}{N} = \frac{46 \times 21}{655} = 1.5$$

$$m = \frac{\text{PoblYacango} \times \text{TamañoMuestra}}{N} = \frac{80 \times 21}{655} = 2.6$$

$$m = \frac{\text{PoblTuitiri} \times \text{TamañoMuestra}}{N} = \frac{52 \times 21}{655} = 1.7$$

$$m = \frac{46 \times 21}{655} = 1.5$$

$$m = \frac{\text{Población} \times \text{Tamaño Muestra}}{N}$$

Muestra I.E.S. "Ullacachi" Ullacachi S/N:

Dónde:

m = Muestra por instituciones educativas secundarias i

i = Institución Educativa Secundaria

N = 655

Hay que anotar, que por la cantidad de alumnos que atiende cada docente, y la relación directa que mantiene con el nivel jerárquico, se “intercambiarán” los valores estimados de docentes y alumnos para equiparar la atención y relevancia del afectado directo.

Tamaño de la muestra = 21 docentes y estudiantes que debe ser igual a la cantidad de directores, administrativos y auxiliares para poder obtener el coeficiente de correlación.

Población por institución educativa secundaria i = Cantidad real de docentes y estudiantes matriculados al año 2016



Universidad Nacional del Altiplano - Puno

ESCUELA DE POSGRADO MAESTRIA EN EDUCACIÓN

Anexo 3

Cuestionario de clima organizacional

En este cuestionario se describen situaciones que ocurren en su trabajo. Por lo que es preciso, recoger información de algunas de sus características personales, así como sus opiniones en relación a aspectos de su lugar de trabajo. Los datos serán confidenciales, por lo tanto, le solicitamos responder con la mayor sinceridad posible.

El cuestionario no es un examen, ya que no hay respuestas correctas o incorrectas, su opinión personal es lo que cuenta.

INSTRUCCIONES: A continuación, hay una serie de preguntas, lea cuidadosamente cada una y seleccione la clave colocando una X en la columna correspondiente. No hay respuestas correctas ni equivocadas.

TDA	DA	MOM	ED	TED
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

DIM. ESTRUCTURA						
Nº	Ítem	TDA	DA	MOM	ED	TED
01	En esta organización las tareas están claramente definidas.					
02	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.					
03	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.					
04	Conozco claramente las políticas de esta organización					
05	Conozco claramente la estructura organizativa de esta Organización.					
06	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.					
07	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).					
08	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.					

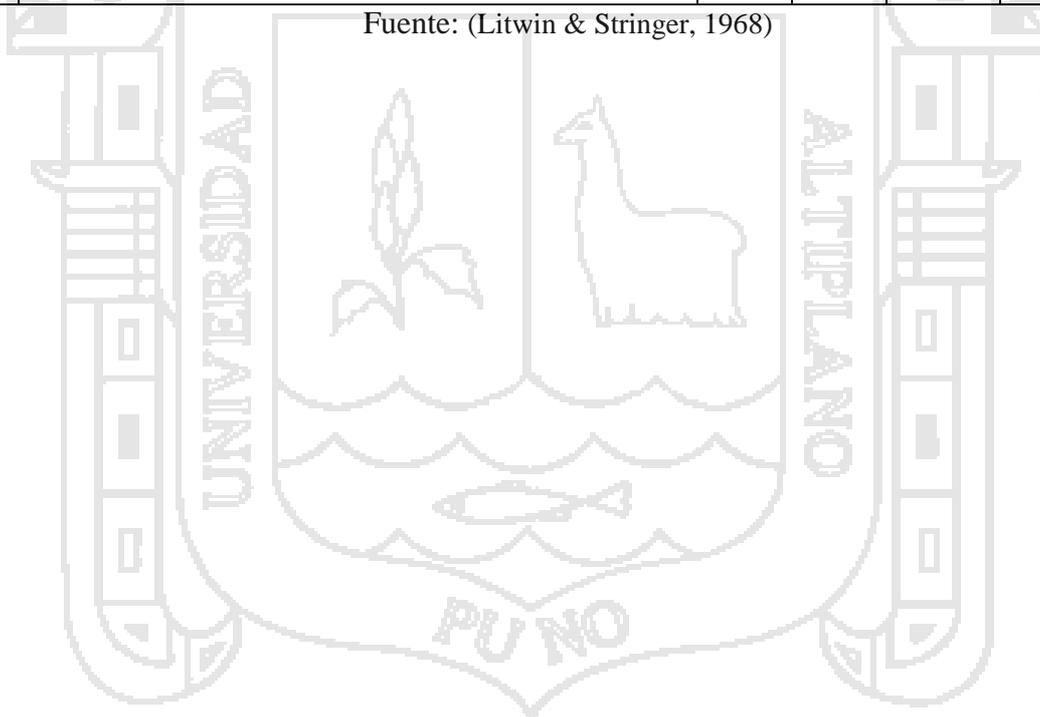
09	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.					
10	Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.					
DIM. RESPONSABILIDAD						
11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.					
12	A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.					
13	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.					
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.					
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.					
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.					
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.					
DIM. RECOMPENSA						
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.					
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.					
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.					
21	En esta organización hay muchísima crítica.					
22	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.					
23	Cuando cometo un error me sancionan.					
DIM. DESAFÍOS						
24	La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.					
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.					
26	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia					

27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.					
28	Aquí la organización se arriesga por una buena idea.					
DIM. RELACIONES						
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.					
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.					
31	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.					
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.					
33	Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.					
DIM. COOPERACIÓN						
34	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.					
35	La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.					
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.					
37	La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.					
38	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.					
39	Me siento orgulloso de mi desempeño.					
DIM. ESTÁNDARES						
40	Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.					
41	Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.					
42	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.					
43	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.					
44	La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.					
DIM. CONFLICTO						
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.					

46	La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.					
47	Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.					
48	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.					
49	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.					
DIM. IDENTIDAD						
50	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.					
51	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.					
52	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.					
53	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.					

Fuente: (Litwin & Stringer, 1968)

Gracias





Universidad Nacional del Altiplano - Puno

ESCUELA DE POSGRADO MAESTRIA EN EDUCACIÓN

Anexo 4

Cuestionario de capacidades gerenciales

A continuación, usted encuentra una serie de enunciados agrupados en dos partes. La primera es una serie de afirmaciones relacionadas con las habilidades que EN LA ACTUALIDAD TIENEN las personas que se desempeñan en cargos directivos EN SU ORGANIZACIÓN. Para esta parte, se necesita que, por favor, lea el primer recuadro y cada afirmación (de la tabla presentada a continuación) y señale la opción que usted considera concuerda con su percepción en una escala (Likert) de 1 a 5, en donde:

El cuestionario no es un examen, ya que no hay respuestas correctas o incorrectas, su opinión personal es lo que cuenta.

INSTRUCCIONES: A continuación, hay una serie de preguntas, lea cuidadosamente cada una y seleccione la clave colocando una X en la columna correspondiente. No hay respuestas correctas ni equivocadas.

TDA	DA	MOM	ED	TED
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

DIM. CAPACIDAD TÉCNICA.

Para el desempeño competitivo en los cargos directivos en SU ORGANIZACIÓN los gerentes EN LA ACTUALIDAD TIENEN:

Nº	Ítem	TDA	DA	MOM	ED	TED
01	Excelente capacidad de análisis y síntesis.					
02	Gran capacidad de organización y planificación.					
03	Marcado compromiso con la organización y su misión y visión.					
04	Excelentes conocimientos sobre administración de las organizaciones.					
05	Excelentes conocimientos de las áreas funcionales de la organización (marketing, finanzas, producción, desarrollo humano, etcétera).					

06	Excelente habilidad para la identificación y resolución de problemas.					
07	Gran capacidad para aplicar los conocimientos a la práctica.					
08	Gran habilidad para comunicarse de forma oral y escrita con otras personas.					
09	Amplio dominio de al menos una lengua nativa (aimara)					
10	Amplios conocimientos de software y herramientas informáticas.					
11	Gran capacidad de gestión de la información y del conocimiento.					
12	Excelente capacidad para compartir la información de la organización					
13	Gran habilidad para definir indicadores de gestión					
14	Gran habilidad para definir prioridades					
15	Excelentes habilidades para fijar objetivos (metas) y crear visión					
DIM. CAPACIDAD CONCEPTUAL						
16	Gran motivación por la calidad					
17	Excelente habilidad para realizar y promover el trabajo en equipo					
18	Excelente habilidad para trabajar en un contexto internacional					
19	Excelentes habilidades en las relaciones interpersonales					
20	Actitud positiva y reconocimiento de la diversidad y multiculturalidad					
21	Permanentes deseos de obtener logros en el trabajo					
22	Gran capacidad para evaluar y retroalimentar a sus colaboradores					
23	Excelente razonamiento crítico					
24	Gran sensibilidad por temas ambientales					
25	Gran habilidad para identificar y aprovechar oportunidades de innovación					
26	Excelente compromiso ético					
27	Gran capacidad y actitud de aprendizaje autónomo					
28	Excelente capacidad de adaptación a nuevas situaciones					
29	Excelente habilidad para la creatividad					



DIM. CAPACIDAD HUMANA						
30	Excelente capacidad de liderazgo					
31	Amplio conocimiento de otras culturas y costumbres					
32	Excelente iniciativa y espíritu emprendedor					
33	Gran habilidad para tomar decisiones					
34	Habilidad para la administración efectiva del tiempo					
35	Excelente flexibilidad de pensamiento (analizar las situaciones desde diversas perspectivas)					
36	Amplio sentido de responsabilidad.					
37	Excelente habilidad en el manejo del estrés					
38	Excelente conocimiento de sí mismo (autoconocimiento)					
39	Excelente habilidad para construir relaciones de confianza y desarrollo integral (personal y organizacional).					
40	Excelente tolerancia a la frustración ante situaciones de fracaso					
41	Excelente capacidad de empatía con las personas de la organización.					
42	Excelente presentación personal.					
43	Excelentes habilidades para relaciones públicas.					

Fuente: (Katz, 1986)

Gracias