

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO-SOCIALES Y
EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN



TESIS:

La gerencia educativa y su incidencia en el clima laboral en la institución educativa inicial “Nelly Rojas de Arenas”, de la ciudad de Tacna.

Tesis presentada para optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Administración de Instituciones Educativas y Tecnologías de la Información

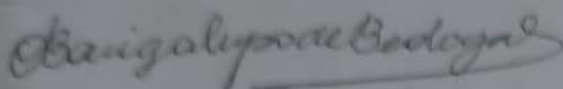
Investigadora: Bacigalupo De Bedoya Orietta Rosa.

Asesor : Dr. García Caballero Rafael Cristóbal

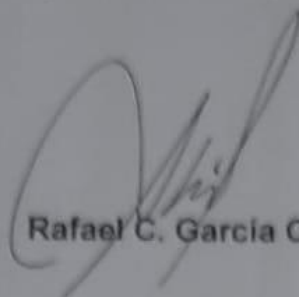
Lambayeque – Perú, 2019

5

La gerencia educativa y su incidencia en el clima laboral en la institución educativa inicial "Nelly Rojas de Arenas", de la ciudad de Tacna.



Orietta R. Bacigalupo Valente



Rafael C. García Caballero

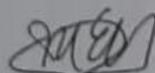
Presentada a la Unidad de Posgrado de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, para optar el Grado de MAESTRA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

APROBADO POR :



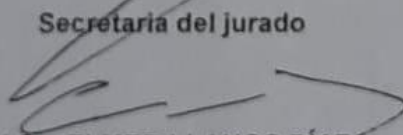
Dra. LAURA ALTAMIRANO DELGADO

Presidente del jurado



Dra. MARÍA ELENA SEGURA SOLANO



Secretaría del jurado



M.Sc. ELMER LLANOS DÍAZ

Vocal del jurado

ACTA DE SUSTENTACIÓN

 N° 000100 

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 10:30 horas del día 03 de Febrero del año dos mil veinte, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 1661-2019 D-FACHSE, de fecha 02/06/19 conformado por:

<u>Dra. Laura Attamirano Delgado</u>	PRESIDENTE(A)
<u>Dra. María Elena Seaura Solano</u>	SECRETARIO(A)
<u>M.Sc. Elmer Llanos Díaz</u>	VOCAL
<u>Dr. Rafael Cristóbal García Cabelero</u>	ASESOR(A)

con la finalidad de evaluar la tesis titulada La Atención educativa y su incidencia en el clima laboral en la Institución Educativa Inicial "Nelly Rojas de Arenas", de la ciudad de Tarma.

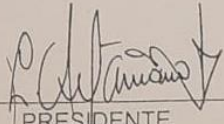
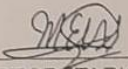
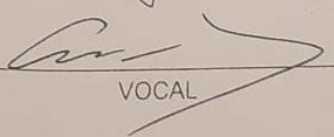
presentado por el (la) / los (las) tesista(s) Orietta Rosa Bacigalupo Valente

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 0160-2020 D-FACHSE, de fecha 30/01/2020

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 98°, 99°, 100°, 101°, 102° y 103°; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a la sustentante(s), quien — procedieron a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 78 puntos que equivale al calificativo de BUENO

En consecuencia el (la) / los (las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Administración de Instituciones Educativas y Tecnologías de la Información.

Siendo las 11:25 am horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

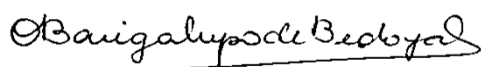
 PRESIDENTE	 SECRETARIO
 VOCAL	 ASESOR

Observaciones: _____

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Bacigalupo De Bedoya Orietta Rosa, investigadora principal, y Garcia Caballero Rafael Cristóbal asesor del trabajo de investigación “ LA GERENCIA EDUCATIVA Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA LABORAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL”NELLY ROJAS DE ARENAS”, DE LA CIUDAD DE TACNA” declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrara lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 03 de febrero de 2020



Bacigalupo De Bedoya Orietta Rosa
Investigador principal



Dr. Rafael C. García Caballero
Asesor

DEDICATORIA:

Dedicado a Dios y a mi padre por su ayuda espiritual.

Orietta

AGRADECIMIENTO:

A mi esposo por el apoyo incondicional, a mis hijas y mi madre por su motivación constante de realización profesional.

Orietta

ÍNDICE

RESUMEN.....	12
ABSTRACT.....	13
INTRODUCCIÓN.....	14
CAPITULO I.....	17
DISEÑO TEÓRICO.....	17
1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
1.2. REFERENTES TEÓRICOS DEL MODELO.	19
1.2.1. Gerencia educativa.....	19
1.2.1.1. Definiciones de Gerencia:	19
1.2.2. Gerencia educativa.....	19
1.2.2.1. Teorías y Corrientes de la Administración Educativa	19
1.2.3. CLIMA LABORAL.....	¡Error! Marcador no definido.
1.2.3.1. Definiciones.....	35
1.2.3.2. . Teorías sobre clima laboral.....	37
1.3. DISEÑAR LAS RELACIONES Y FUNCIONES DEL MODELO.	42
CAPÍTULO II.....	44
MÉTODOS Y MATERIALES.....	44
2.1. EL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:.....	44
2.2. LA POBLACIÓN (O MUESTRA DE ESTUDIO):	44
2.3. ENTORNO Y TÉCNICAS DE MEDICIÓN O RECOLECCIÓN DE LOS DATOS. 44	
2.4. LOS EQUIPOS Y MATERIALES USADOS.....	44
CAPITULO III.....	45
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	45
3.1. RESULTADOS.....	45
3.1.1. Análisis e interpretación de los datos:	45
3.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS:	88
3.3. PROPUESTA TEÓRICA:.....	89
CAPITULO IV	¡Error! Marcador no definido.
CONCLUSIONES.....	96
CAPITULO V.....	¡Error! Marcador no definido.
RECOMENDACIONES.....	97
BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA:.....	98
ANEXOS:.....	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 I.E. Nelly Rojas de Arenas	45
Tabla 2 Lugar I.E. Nelly Rojas de Arenas	46
Tabla 3 Grado académico de docentes centro educativo	46
Tabla 4 Genero de los docentes del centro educativo	47
Tabla 5 Situación laboral de docentes del centro educativo	47
Tabla 6 Tiempo de servicio en la Institución Educativa	48
Tabla 7 1. El ambiente que se respira en la Institución es agradable	48
Tabla 8 2. En la Institución se estimula el buen desempeño en el trabajo diario.	49
Tabla 9 3. Las condiciones de trabajo de la I.E. son buenas y disfruto de la labor que realizo ..	50
Tabla 10 4. Las relaciones interpersonales entre los miembros de la Institución Educativa son positivas.	50
Tabla 11 5. Expresa con sinceridad sus emociones.....	51
Tabla 12 6. La solidaridad es una virtud característica de los compañeros de trabajo de nuestra Institución.	52
Tabla 13 7. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	52
Tabla 14 8. En los equipos de trabajo por grado existe una relación armoniosa.	53
Tabla 15 9. Me coloco en el lugar del otro para llevar buenas relaciones interpersonales.	54
Tabla 16 10. Propongo y escucho ideas sin descalificar las de nuestros compañeros de trabajo.	54
Tabla 17 11. Generalmente cuando se realiza algo importante en la Institución nos enteramos oportunamente.....	55
Tabla 18 12. Cuando necesitamos información de dirección ésta llega en su debido momento.	56
Tabla 19 13. Se cuenta con acceso a la información necesaria para realizar un trabajo.	57
Tabla 20 14. Existen suficientes canales de comunicación.....	57
Tabla 21 15. Se sugieren ideas para mejorar la calidad del trabajo educativo.	58
Tabla 22 16. La información de la gestión educativa se da a conocer fácilmente.	59
Tabla 23 17. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.	59
Tabla 24 18. En los equipos de trabajo la información de la gestión institucional fluye.....	60
Tabla 25 19. La Institución educativa fomenta una comunicación oportuna.	61
Tabla 26 20. Las habilidades de comunicación de los directivos facilitan convencer a otras personas de manera amable.	62
Tabla 27 21. Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.	62
Tabla 28 22. Me siento realmente útil con la labor que realizo	63
Tabla 29 23. Siento que doy más de lo que recibo de la Institución.	64
Tabla 30 24. La iniciativa de los docentes recibe respaldo de los directivos.	64
Tabla 31 25. Mi trabajo me hace sentir realizado profesionalmente.	65
Tabla 32 26. Los pares únicamente están pendientes de los errores.	66
Tabla 33 27. En la Institución educativa podemos aplicar nuestro ingenio y creatividad.	66
Tabla 34 28. Los directivos reconocen y estimulan el buen desempeño docente.....	67
Tabla 35 29. Estoy dispuesto a hacer frente a los retos o desafíos educativos.	67

Tabla 36	30. Me siento comprometido con el éxito de la Institución Educativa.	68
Tabla 37	31. Existe apoyo para superar los obstáculos que se presentan en la I.E.	69
Tabla 38	32. Los docentes tienen oportunidad de participar en la toma de decisiones en tareas de su responsabilidad.	69
Tabla 39	33. Se reconocen los logros de los docentes.	70
Tabla 40	34. Se promueve la capacitación de los docentes.	71
Tabla 41	35. Se fomenta la generación de ideas creativas e innovadoras.	71
Tabla 42	36. Se tiene definidas la visión, misión y valores de la I.E.	72
Tabla 43	37. Se motivan y valoran los niveles de desempeño docente.	72
Tabla 44	38. Organizan jornadas de reflexión y mejoramiento continuo.	73
Tabla 45	39. Se utilizan incentivos y correctivos para participar y mejorar la calidad educativa.	74
Tabla 46	40. Se fomenta la empatía para generar un buen clima laboral.	74
Tabla 47	41. Considera que la estructura organizativa es factor clave para el éxito de la institución.	75
Tabla 48	42. Mis responsabilidades como docente están claramente definidas.	76
Tabla 49	43. Conocen y manejan normas y procedimientos como guías de trabajo.	76
Tabla 50	44. El personal docente tiene información de las normas vigentes.	77
Tabla 51	45. Participo en el logro de la visión y misión de la I.E.	78
Tabla 52	46. Las actividades curriculares y extracurriculares son asumidas por todo el personal.	78
Tabla 53	47. Se fomenta el trabajo en equipo.	79
Tabla 54	48. Se analizan las normas educativas en jornadas de reflexión docente.	80
Tabla 55	49. Los roles y responsabilidades son claras y precisas.	80
Tabla 56	50. Los equipos docentes tienen la facultad de tomar decisiones frente a temas de su responsabilidad.	81
Tabla 57	51. Existe voluntad para solucionar los problemas institucionales.	82
Tabla 58	52. La actitud de los docentes es unánime para afrontar las dificultades Institucionales.	82
Tabla 59	53. Existen docentes indiferentes a los problemas de la I.E.	83
Tabla 60	54. Existen docentes reactivos al cambio y mejoramiento continuo institucional.	84
Tabla 61	55. Los conflictos han destruido la unidad y la cooperación de la Institución.	84
Tabla 62	56. Existen condiciones para medir la solución de un conflicto.	85
Tabla 63	57. Considera que la falta o mala comunicación originan conflictos en la I.E.	85
Tabla 64	58. Considera que los conflictos estimulan la discusión y aclara puntos de vista.	86
Tabla 65	59. Los conflictos son negativos en el ambiente laboral.	87
Tabla 66	60. Considera usted que los conflictos resueltos traen aspectos positivos para la Institución.	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Teorías administrativas vs teorías laborales	42
Figura 2	I.E. Nelly Rojas de Arenas.....	45
Figura 3	Lugar I.E. Nelly Rojas de Arenas	46
Figura 4	Grado académico de docentes centro educativo	46
Figura 5	Genero de los docentes del centro educativo.....	47
Figura 6	Situación laboral de docentes del centro educativo	47
Figura 7	Tiempo de servicio en la Institución Educativa.....	48
Figura 8	1. El ambiente que se respira en la Institución es agradable	49
Figura 9	2. En la Institución se estimula el buen desempeño en el trabajo diario	49
Figura 10	3. Las condiciones de trabajo de la I.E. son buenas y disfruto de la labor que realizo	50
Figura 11	4. Las relaciones interpersonales entre los miembros de la Institución Educativa son positivas.	51
Figura 12	5. Expresa con sinceridad sus emociones.....	51
Figura 13	6. La solidaridad es una virtud característica de los compañeros de trabajo de nuestra Institución	52
Figura 14	7. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	53
Figura 15	8. En los equipos de trabajo por grado existe una relación armoniosa.	53
Figura 16	9. Me coloco en el lugar del otro para llevar buenas relaciones interpersonales.	54
Figura 17	10. Propongo y escucho ideas sin descalificar las de nuestros compañeros de trabajo.	55
Figura 18	11. Generalmente cuando se realiza algo importante en la Institución nos enteramos oportunamente.....	55
Figura 19	12. Cuando necesitamos información de dirección ésta llega en su debido momento.	56
Figura 20	13. Se cuenta con acceso a la información necesaria para realizar un trabajo.	57
Figura 21	14. Existen suficientes canales de comunicación.	58
Figura 22	15. Se sugieren ideas para mejorar la calidad del trabajo educativo.....	58
Figura 23	16. La información de la gestión educativa se da a conocer fácilmente.	59
Figura 24	17. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.....	60
Figura 25	18. En los equipos de trabajo la información de la gestión institucional fluye adecuadamente	61
Figura 26	19. La Institución educativa fomenta una comunicación oportuna.....	61
Figura 27	20. Las habilidades de comunicación de los directivos facilitan convencer a otras personas de manera amable.	62
Figura 28	21. Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.	63
Figura 29	22. Me siento realmente útil con la labor que realizo	63
Figura 30	23. Siento que doy más de lo que recibo de la Institución.....	64
Figura 31	24. La iniciativa de los docentes recibe respaldo de los directivos.....	65
Figura 32	25. Mi trabajo me hace sentir realizado profesionalmente.	65
Figura 33	26. Los pares únicamente están pendientes de los errores.	66

Figura 34	27. En la Institución educativa podemos aplicar nuestro ingenio y creatividad.....	66
Figura 35	28. Los directivos reconocen y estimulan el buen desempeño docente.	67
Figura 36	29. Estoy dispuesto a hacer frente a los retos o desafíos educativos.	68
Figura 37	30. Me siento comprometido con el éxito de la Institución Educativa.	68
Figura 38	31. Existe apoyo para superar los obstáculos que se presentan en la I.E.	69
Figura 39	32. Los docentes tienen oportunidad de participar en la toma de decisiones en tareas de su responsabilidad.	70
Figura 40	33. Se reconocen los logros de los docentes.....	70
Figura 41	34. Se promueve la capacitación de los docentes.	71
Figura 42	35. Se fomenta la generación de ideas creativas e innovadoras.....	72
Figura 43	36. Se tiene definidas la visión, misión y valores de la I.E.....	72
Figura 44	37. Se motivan y valoran los niveles de desempeño docente.	73
Figura 45	38. Organizan jornadas de reflexión y mejoramiento continuo.	73
Figura 46	39. Se utilizan incentivos y correctivos para participar y mejorar la calidad educativa.	74
Figura 47	40. Se fomenta la empatía para generar un buen clima laboral.	75
Figura 48	41. Considera que la estructura organizativa es factor clave para el éxito de la institución.....	75
Figura 49	42. Mis responsabilidades como docente están claramente definidas.	76
Figura 50	43. Conocen y manejan normas y procedimientos como guías de trabajo.....	77
Figura 51	44. El personal docente tiene información de las normas vigentes.....	77
Figura 52	45. Participo en el logro de la visión y misión de la I.E.	78
Figura 53	46. Las actividades curriculares y extracurriculares son asumidas por todo el personal.	79
Figura 54	47. Se fomenta el trabajo en equipo.	79
Figura 55	48. Se analizan las normas educativas en jornadas de reflexión docente.....	80
Figura 56	49. Los roles y responsabilidades son claras y precisas.....	81
Figura 57	50. Los equipos docentes tienen la facultad de tomar decisiones frente a temas de su responsabilidad.....	81
Figura 58	51. Existe voluntad para solucionar los problemas institucionales.....	82
Figura 59	52. La actitud de los docentes es unánime para afrontar las dificultades Institucionales.	82
Figura 60	53. Existen docentes indiferentes a los problemas de la I.E.	83
Figura 61	54. Existen docentes reactivos al cambio y mejoramiento continuo institucional.	84
Figura 62	55. Los conflictos han destruido la unidad y la cooperación de la Institución.....	84
Figura 63	56. Existen condiciones para medir la solución de un conflicto.	85
Figura 64	57. Considera que la falta o mala comunicación originan conflictos en la I.E.	86
Figura 65	58. Considera que los conflictos estimulan la discusión y aclara puntos de vista.....	87
Figura 66	59. Los conflictos son negativos en el ambiente laboral.	87
Figura 67	60. Considera usted que los conflictos resueltos traen aspectos positivos para la Institución.	88

RESUMEN

En el proceso de gestión institucional se pudo percibir deficiencias en el clima laboral de los docentes de la Institución Educativa Inicial “Nelly Rojas de Arenas” de la ciudad de Tacna.

Objetivo: Proponer estrategias gerenciales para mejorar el clima laboral de los docentes de la Institución Educativa Inicial “Nelly Rojas de Arenas” de la ciudad de Tacna.

Métodos: Utilizando diversas bases de datos, como Lilacs y Scielo, así como revistas nacionales e internacionales y otras fuentes bibliográficas, como Dialnet y Google, se llevó a cabo un análisis bibliográfico exhaustivo de las principales publicaciones y tesis científicas actuales.

Resultados: Existen ciertas deficiencias en el liderazgo, comunicación organizacional y un sistema de premios y estímulos a los docentes.

Conclusiones: El clima laboral en la Institución Educativa Inicial “Nelly Rojas de Arenas” de la ciudad de Tacna, en términos generales es positivo; existiendo microclimas diferenciados.

Palabras clave: Gerencia educativa, clima laboral

ABSTRACT

Introduction: In the process of institutional management deficits in the working conditions of the teachers at the city of Tacna's Initial Educational Institution "Nelly Rojas de Arenas" were apparent. **Objective:** Propose management strategies to improve the working environment of teachers of the Initial Educational Institution "Nelly Rojas de Arenas" of the city of Tacna.

Methods: A comprehensive bibliographic analysis of the main articles, recent scientific theses was carried out using a variety of databases, such as Scielo, Lilacs, as well as national and international journals and other bibliographic sources, covering resources such as Dialnet and Google.

Results: There are certain deficiencies in leadership, organizational communication and a system of awards and incentives for teachers.

Conclusions: The work environment at the “Nelly Rojas de Arenas” Initial Educational Institution in the city of Tacna, in general terms, is positive; existing differentiated microclimates.

Keywords: Educational management, labor climate

INTRODUCCIÓN

El término de gestión encuentra sus raíces en las teorías organizativas y administrativas dentro del ámbito educativo, manifestándose con mayor énfasis en lo administrativo, así como la pedagogía, que se remontan a los años sesenta en Estados Unidos, setenta en el Reino Unido y ochenta en el extranjero. En la República Dominicana, específicamente, este concepto emerge con mayor prominencia a partir de la segunda mitad de los años noventa, coincidiendo con la implementación del Plan Decenal. En este contexto, se observa una transición del concepto de administración de la educación hacia el de gestión educativa.

La gestión educativa es actualmente un complejo sistema que comprende las dimensiones: Institucional, pedagógica, administrativa y social comunal.

La gestión educativa abarca las actividades llevadas a cabo en una institución escolar con el fin de alcanzar metas y objetivos establecidos de manera clara. Desde este ángulo, se reconoce que la dirección es responsable de integrar y coordinar todas las facetas de la estructura escolar en acciones cooperativas, bien coordinadas y centradas en la consecución de objetivos compartidos.

Esta estrategia de gestión exige una gran transparencia con la comunidad y el entorno, así como la creación de estrategias internas para coordinar los objetivos, procedimientos, actividades, resultados previstos y responsabilidades de las numerosas partes implicadas.

La dimensión pedagógica abarca una serie de actividades inherentes a las instituciones educativas, desde la implementación continua y el perfeccionamiento del plan de estudios hasta las prácticas docentes que fomentan la construcción del conocimiento. Dentro de este marco se incluyen las estrategias didácticas, los modelos pedagógicos y los diversos estilos de enseñanza, todos los cuales contribuyen a enriquecer el proceso educativo. Asimismo, los criterios de evaluación de los procesos y resultados son fundamentales para garantizar la efectividad y el desarrollo integral del aprendizaje.

La dimensión administrativa comprende un conjunto de acciones vinculadas a la gestión administrativa, siendo fundamental en la estructura de cada entidad. Esto incluye

la delineación de responsabilidades mediante el organigrama, la asignación de labores específicas, la regulación interna a través del reglamento y la definición de funciones de cada miembro mediante manuales respectivos. Estos elementos conforman la base sobre la cual se sustenta el funcionamiento eficiente y ordenado de la organización

La dimensión comunitaria se enfoca en fomentar la participación activa de todos los involucrados en la educación en la toma de decisiones y en las actividades escolares. Esto implica considerar el contexto en el que se encuentra la institución educativa, fortalecer la relación entre padres e hijos, implementar proyectos que atraviesen diversas áreas del conocimiento y establecer pautas de convivencia mediante un manual que promueva el respeto y la colaboración mutua. Estas acciones contribuyen a crear un entorno educativo enriquecedor y colaborativo que beneficia a toda la comunidad escolar.

Teniendo como referencia este marco conceptual; el problema en estudio constituye las deficiencias en el clima laboral u organizacional en la Institución Educativa “Nelly Rojas de Arenas”, de la ciudad de Tacna; lo que originó la pregunta científica: ¿De qué manera la propuesta de estrategias de gestión mejorará el clima laboral en la Institución Educativa “Nelly Rojas de Arenas”, de la ciudad de Tacna?

El objeto de estudio lo constituye la gestión institucional. El objetivo general del estudio es proponer estrategias gerenciales para mejorar el clima laboral de los docentes en la Institución Educativa Inicial "Nelly Rojas de Arenas" en la ciudad de Tacna. Los objetivos específicos incluyen diagnosticar los niveles del clima laboral en dicha institución, teorizar sobre gestión, gestión educativa y clima laboral, así como diseñar las estrategias gerenciales pertinentes para abordar y mejorar el clima laboral identificado. Estos objetivos se orientan hacia la comprensión profunda del contexto laboral y la formulación de acciones concretas para promover un ambiente de trabajo más favorable y productivo para los docentes.

La hipótesis de trabajo fue:

La propuesta de estrategias gerenciales mejorará el clima laboral de la Institución Educativa Inicial “Nelly Rojas de Arenas” de la ciudad de Tacna.

El campo de acción quedó delimitado por las estrategias gerenciales.

La estructura de la investigación se caracteriza por ser descriptiva con propuesta en cuanto a su nivel, mixta en cuanto a su enfoque, y cuasi experimental en términos de su profundidad.

Metodológicamente se trabajó con el total de docentes de la Institución Educativa Inicial “Nelly Rojas de Arenas” de la ciudad de Tacna; a quienes se les aplicó un cuestionario, el mismo que fue procesado estadísticamente mediante el sistema SPSS, para luego ser analizados y discutido los resultados.

El informe de tesis está estructurado en cinco capítulos:

En el primer capítulo aborda los antecedentes como fundamentos teóricos de la investigación relacionados con la gerencia en sí, la gerencia educativa, clima laboral u organizacional y el esquema de las relaciones teóricas.

En el segundo capítulo se aborda el diseño de la investigación, población y muestra. los medios y materiales utilizados en la investigación.

En el tercer capítulo se da cuenta de los resultados de la investigación y la propuesta teórica de las estrategias gerenciales.

Finalmente cierran la bibliografía consultada y los anexos.

CAPITULO I

DISEÑO TEÓRICO

Introducción

Peter Drucker, en su obra "La gerencia de empresas", demuestra la importancia crítica que concede a la concentración en los objetivos como elemento decisivo para el éxito de una empresa. Drucker analiza el sistema de Dirección por Objetivos (DPO), que suele denominarse Dirección por Resultados, destacando la relevancia de establecer y perseguir objetivos específicos para la gestión efectiva de una organización.

Forehand y Von Gilmer, por su parte, describen el clima organizativo como un conjunto de rasgos que distinguen a una organización de otras instituciones similares. Estas características afectan al comportamiento de los individuos dentro de la organización y suelen ser estables a lo largo del tiempo.

En el presente capítulo examinaremos las teorías relativas al clima laboral y la gestión educativa.

1.1. Antecedentes de la investigación.

Según la tesis de Reyes C. (2012), el clima laboral influye significativamente en la organización y desarrollo de las actividades dentro de una institución educativa. Este clima proporciona las condiciones necesarias para que el trabajo docente se lleve a cabo de manera productiva, lo que a su vez conduce a una notable mejora en la calidad del trabajo realizado. El grado de compromiso del personal docente con la organización está estrechamente ligado al éxito de su labor, el cual es fortalecido por la gestión educativa que provee las condiciones adecuadas para el desempeño laboral. De esta manera, la ausencia o deficiencia en el funcionamiento de la gestión educativa puede tener un impacto negativo en el trabajo docente. En este contexto, se destaca que un clima laboral favorable actúa como un estímulo para el personal docente, promoviendo el continuo mejoramiento de su experiencia laboral y el desarrollo de todas las tareas asociadas a su labor educativa.

La tesis de Linares J. (2018) establece importantes resultados sobre el clima organizacional y la gestión educativa en las instituciones educativas de nivel inicial

de Comas, Lima. En primer lugar, se encuentra que el clima organizacional y la gestión educativa tienen un fuerte vínculo favorable, respaldada por un Rho de Spearman de 0,916 y un valor de $p < 0,05$. Los resultados específicos también muestran esta correlación, con valores de $p < 0,05$ que muestran una fuerte correlación positiva entre la gestión administrativa y el clima organizacional (Rho de Spearman = 0,952), la gestión pedagógica y el clima organizacional (Rho de Spearman = 0,910), y la gestión institucional y el clima organizacional (Rho de Spearman = 0,929). Estos hallazgos apoyan la importancia de la gestión integral para promover un clima laboral idóneo, al indicar que el clima organizacional favorable en las instituciones educativas de primera infancia de la localidad mencionada se asocia positivamente con una adecuada gestión educativa a nivel institucional, pedagógico y administrativo.

Las siguientes conclusiones son extraídas por García M. (2016) de su tesis sobre el clima organizacional del personal docente de la Escuela Técnica «Simón Bolívar» y las competencias motivacionales del gerente educativo:

Del diagnóstico se desprende que la gestión del gerente demuestra una tendencia negativa en dirección a la adquisición de competencias motivacionales que garanticen el mejor clima organizacional posible. Esto se traduce en una disminución del nivel motivacional esperado del gerente hacia el personal docente, que repercute negativamente en el trabajo y, por tanto, en la consecución de los objetivos institucionales. Las competencias motivacionales de la dirección educativa en la práctica se describen con referencia al segundo propósito. Desde el punto de vista actitudinal, se observan déficits en su capacidad para ejercer un liderazgo transformacional, que fomente un cambio de punto de vista entre el profesorado y anteponga el interés del grupo y de la institución al individual. Además, se cree que la comunicación fragmentada impide que todos los miembros del personal reciban señales justas y transparentes, lo que provoca una deficiencia en la comunicación eficaz.

1.2. Referentes teóricos del modelo.

1.2.1. Gerencia educativa.

1.2.1.1. Definiciones de Gerencia:

Henri Fayol define la gestión como la orientación de una organización hacia su objetivo, maximizando al mismo tiempo la utilización de todos los recursos disponibles.

Krygier (1988) define la gestión como un conjunto de conocimientos que pueden utilizarse para el funcionamiento eficaz de una organización.

Según Peter Drucker, la gestión de cualquier organización es su órgano único y distintivo.

Desde mi punto de vista, la gerencia es un proceso que sigue una secuencia de pasos bien definidos para coordinar los recursos físicos y humanos y alcanzar los objetivos establecidos. Es esencial mantener la continuidad en las actividades y delegar responsabilidades para asegurar un flujo eficiente en las operaciones económicas.

Planificar, organizar, dirigir, coordinar y gestionar son algunas de las tareas asociadas a la gestión. La gerencia determina los objetivos y metas en cada área, así como las acciones necesarias para alcanzarlos. Este proceso consiste en una serie de funciones interrelacionadas, cada una diseñada para ajustarse y complementarse en un proceso global.

Los objetivos gerenciales consisten en el posicionamiento competitivo, los recursos financieros y materiales, la productividad, la creatividad, la rentabilidad y la promoción de la gestión.

1.2.2. Gerencia educativa.

1.2.2.1. Teorías y Corrientes de la Administración Educativa

La corriente empírica destaca porque basa su investigación en el conocimiento y la observación de primera mano, en un esfuerzo por determinar las prácticas empresariales que tienen más éxito. Entre sus principales exponentes se encuentra Peter Drucker, un estadounidense que, en la década de 1950, en su obra "La gerencia de empresas", enfatiza que el éxito empresarial radica en la atención dedicada a los objetivos. Drucker analiza el sistema de Administración

por Objetivos (APO), destacando su importancia para alcanzar resultados en la gestión empresarial. Además, señala que este sistema requiere condiciones especiales, como la capacidad de los subordinados y la disposición de los superiores para delegar responsabilidades

La Administración por Objetivos (APO) se define como un sistema en el que la dirección y el subordinado trabajan juntos para definir los objetivos, prestando especial atención a la forma de clasificarlos. Este método destaca por centrarse en las fases de planificación y control del proceso administrativo.

Al establecer los objetivos, es crucial considerar principios fundamentales como la oportunidad, la flexibilidad, el realismo y la participación.

De acuerdo con el sistema presentado, los objetivos pueden clasificarse de la siguiente manera:

1. A largo plazo: los que se logran en un plazo superior a un año, incluido el desarrollo organizativo a largo plazo o los objetivos de crecimiento continuo.
2. A Corto Plazo: Objetivos que se alcanzan en un plazo menor a un año, como mejoras inmediatas en procesos o resultados.
3. Básicos: Objetivos cuyo logro no depende de ningún otro, son fundamentales por sí mismos para el funcionamiento de la organización.
4. Subordinados: Objetivos cuyo logro depende del cumplimiento de otros objetivos previamente establecidos, su realización está condicionada por el logro de otros objetivos.
5. Particulares: Objetivos que afectan solo a un área o departamento específico de la organización, como mejorar la eficiencia de un proceso en particular.
6. Generales: Objetivos que impactan a toda la organización, como mejorar la cultura organizacional o aumentar la satisfacción del cliente en todos los departamentos.
7. Personales o Individuales: objetivos que sólo afectan a un empleado, como mejorar un determinado conjunto de competencias o alcanzar un hito profesional concreto.
8. Colectivos: objetivos que repercutan en más de dos personas dentro de la empresa, como fomentar la colaboración o mejorar la comunicación departamental.

El ciclo de proceso administrativo en la Administración por Objetivos (APO) es un proceso cíclico que comienza con la fase de planeación, donde se establecen los objetivos. Luego, se lleva a cabo el control, que implica verificar que lo planeado se haya ejecutado correctamente.

Las ventajas de establecer objetivos según el sistema de clasificación son las siguientes:

1. Al categorizar los objetivos según su naturaleza y alcance, se clarifica qué se espera lograr y en qué plazo. Esto facilita la comunicación precisa y alinea las acciones de todos los involucrados.
2. Al definir claramente los objetivos, las personas responsables de alcanzarlos tienen una guía clara sobre qué deben hacer. Esto reduce la necesidad de supervisión constante y permite una mayor autonomía en la ejecución de tareas.
3. Al tener objetivos específicos y bien definidos, todos en la organización saben hacia dónde deben dirigir sus esfuerzos. Esto ayuda a evitar la dispersión de recursos y energía en actividades no prioritarias, focalizando la atención en lo que realmente importa para el éxito de la organización.

Las desventajas de este sistema de clasificación de objetivos son las siguientes:

1. La implementación y mantenimiento de un sistema tan detallado de clasificación de objetivos puede requerir recursos significativos, tanto en términos de tiempo como de dinero, especialmente si implica capacitación adicional o la adquisición de herramientas especializadas.
2. Algunos empleados pueden carecer de la capacidad o experiencia necesaria para establecer objetivos adecuados y asumir la responsabilidad de alcanzarlos. Esto puede llevar a una falta de alineación entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales, así como a una baja efectividad en la consecución de metas.
3. La delegación efectiva de responsabilidades es fundamental para el éxito de este sistema. Sin embargo, no todos los jefes poseen las habilidades necesarias para delegar tareas de manera eficaz, lo que puede resultar en una

asignación inadecuada de objetivos y una falta de claridad en cuanto a roles y responsabilidades. Esto puede afectar negativamente la productividad y la moral del equipo

Peter Drucker explora las características de la organización y del directivo, además de la técnica de la dirección por objetivos. Aunque es estadounidense, sus obras como "La frontera de la administración", "La gerencia para el futuro", "La gerencia de empresas" y "Una nueva dimensión de la administración" se traducen a varios idiomas y sus ideas se utilizan en todo el mundo.

En estas obras, Drucker ofrece puntos de partida para lograr resultados satisfactorios en la empresa, especialmente en momentos en que la economía, la política y la sociedad presentan incertidumbres.

Ernest Dale, de origen alemán y con formación en economía, es reconocido por sus importantes obras "Las grandes organizaciones" y "Administración, teoría y práctica". Es conocido en todo el mundo por sus habilidades de consultoría y liderazgo organizativo, así como por utilizar sus amplios conocimientos en su calidad de presidente de la American Academy of Management. Su lema principal, «¿Y funciona?», resume su preocupación por la eficacia y el sentido práctico. Por sus contribuciones a la empresa, Dale fue reconocido con múltiples honores en los campos de la economía y la gestión, en particular por su enfoque creativo de la investigación. Uno de sus mayores logros fue inspirar a otros a esforzarse al máximo en circunstancias difíciles.

Como presidente de la Asociación Americana de Directivos, Appley dedicó su vida a hacer avanzar las prácticas de gestión cultivando y perfeccionando las habilidades y estrategias directivas. Su minucioso examen de una amplia gama de escritores y empresas le proporcionó un profundo conocimiento de las organizaciones, que contribuyó a la globalización de las ventajas de la gestión.

Dale Carnegie, reconocido por su obra "Cómo ganar amigos e influir en las personas", enfatiza en la importancia de las relaciones humanas y su impacto en la productividad organizacional. Propone diversas estrategias para establecer relaciones efectivas y ofrece una guía sobre cómo influir en los demás de manera positiva. Destaca que al motivar a las personas de manera adecuada, cualquier

sistema de trabajo puede ser exitoso, siempre y cuando sea aceptado voluntariamente por los individuos implicados.

Aplicaciones actuales en las organizaciones

Crítica:

La administración empírica se fundamenta en la premisa de que el conocimiento surge principalmente de la experiencia, y que un administrador competente es aquel que ha adquirido un amplio bagaje de conocimientos a través de la práctica y la experiencia directa en situaciones reales.

Todas las empresas, de alguna manera, integran las enseñanzas de los administradores empíricos en su funcionamiento. Al combinar un profundo entendimiento de la organización, la habilidad para influir en las personas y un estilo de liderazgo efectivo, logran mantener un desempeño óptimo en todas sus operaciones.

Corriente Clásica

La Administración Educativa.

La capacidad de avance de un país está directamente correlacionada con sus inversiones en la educación de la población y el uso eficiente de sus recursos humanos e intelectuales. A través de programas educativos, iniciativas laborales y la mejora de las condiciones de vida, esta inversión fomenta el aprendizaje de nuevos conocimientos, la introducción de ideas novedosas, la transmisión de valores y tecnología, así como la expansión de los recursos culturales. A menudo se critica a los gobiernos de las naciones pobres por su insuficiente competencia administrativa para crear, gestionar y utilizar los recursos de forma eficiente.

Peter Drucker señaló que la gestión pública en países en vías de desarrollo con frecuencia obstaculiza el progreso económico, no tanto por la escasez de recursos, sino más bien debido a una gestión ineficaz y poco efectiva.

En este contexto, destaca la necesidad de mejorar la gestión educativa como una de las áreas primordiales para asegurar que las políticas, planes, programas y estrategias se formulen adecuadamente para enfrentar los problemas actuales en el campo de la educación. Es importante destacar la urgencia de formar personas con las competencias y conocimientos necesarios para los programas de administración y educación, desde el nivel de licenciatura hasta el doctorado.

No obstante, la situación actual plantea aspectos cruciales que deben ser examinados para comprender la naturaleza de estas necesidades. En otras palabras, la problemática no presenta respuestas claras que permitan abordar eficazmente la gestión del currículo y ofrecer soluciones concretas en este ámbito.

El funcionalismo administrativo

Paradigma funcionalista de administración

Enfoque analítico y praxiológico adoptado en el ámbito educativo, se considera una consecuencia lógica de la aplicación de la teoría de los sistemas sociales al funcionamiento de la educación en el contexto de la pedagogía y la tradición liberales.

Los fundamentos positivistas de las teorías clásicas y psicológicas de la organización y la administración sirven de base histórica a la escuela funcionalista de gestión educativa. Estas ideas, que pretenden crear un acuerdo basado en principios generales previamente establecidos, otorgan una gran prioridad a la armonía, el orden, el equilibrio y la integración. Estos componentes apuntan a una concepción formal de la educación y la calidad de vida, en la que los agentes sociales se centran en la cohesión social, la eficacia de las operaciones y la estructura organizativa.

Inicialmente, los teóricos de la teoría funcionalista administrativa recurrieron a las ideas positivistas y empíricas de autores como Durkheim, Lewin, Homans, Merton y Spencer, así como de Comte, Spencer, Pareto y Durkheim.

Los positivistas lógicos asociados al «Círculo de Viena», fundado en 1923, han ejercido una gran influencia en el movimiento teórico de la administración educativa occidental desde sus inicios.

Particularmente importante en los campos de las ciencias sociales y la educación en Norteamérica y Gran Bretaña, así como en naciones como Alemania, Austria y otras de la Europa continental, fue la atribución del positivismo lógico del «Círculo de Viena» a su empirismo antimetafísico y matemático.

Los psicólogos y sociólogos fueron importantes para la introducción y difusión de las ideas positivistas y conductistas que constituyeron la base del campo convencional de la administración de la educación en Norteamérica, con un efecto dominó en toda América Latina y más allá.

Además, la introducción de las ideas positivistas en el campo de la administración educativa en Occidente se vio muy favorecida por científicos como Griffiths y destacados defensores de las teorías generales de gestión como Barnard y Simon.

Estos conocidos defensores del funcionalismo sociológico y del positivismo filosófico en las ciencias sociales y la educación destacan por sus aportaciones a la teoría administrativa. Estas teorías destacan por sus modelos hipotético-deductivos, precisión, lógica simbólica, funcionalidad conductual e investigación empírica respaldada por una amplia aplicación de la metodología científica natural.

Estas teorías de gestión pretenden satisfacer las necesidades básicas, hacer avanzar el orden y el progreso social, y apoyar la cohesión y la composición social para respaldar la reproducción estructural y cultural de la sociedad. Realistas y racionalistas, las teorías positivistas de la gestión hacen hincapié en el orden y el equilibrio como medios para alcanzar estos objetivos con eficacia y eficiencia. Durante casi cincuenta años, la investigación y la práctica de la gestión educativa occidental han estado dominadas por el llamado «paradigma tradicional», representado por este método.

La estructura y el funcionamiento del sistema educativo, así como de otras instituciones sociales, se han examinado mediante el desarrollo de varios modelos teóricos y estudios empíricos. El modelo psicosociológico de Getzels y Guba es un marco teórico muy conocido que descompone el comportamiento organizativo en la interacción de tres dimensiones principales:

1. Dimensión institucional,
2. Dimensión individual, y
3. Dimensión grupal.

De acuerdo con el tipo de mediación administrativa elegido, la administración tiene un impacto importante en el carácter del comportamiento organizativo y sirve de mediador entre estos tres aspectos en este marco.

Es posible distinguir entre tres puntos de vista distintos sobre la administración o gestión de la educación, cada uno de ellos con un estilo de mediación distinto y normas predominantes de actuación administrativa, en función de la atención primordial que se preste a una o varias de las tres dimensiones mencionadas:

1. Administración Burocrática: Dado que hace hincapié en el aspecto institucional del comportamiento organizativo, desde esta perspectiva la mediación se considera normativa. Se hace hincapié en la importancia de la eficacia en la aplicación de las normas y procedimientos establecidos.
2. Administración Idiosincrática: Aquí, la mediación es personalista, pues se enfoca en gran medida en la dimensión individual. Se priorizan los criterios vinculados con el desarrollo y la satisfacción personal de los miembros de la organización.
3. Administración Integradora: Dado que la mediación se dirige a las dimensiones institucional y/o individual simultánea o alternativamente, es ambivalente desde este punto de vista. Las normas de actuación administrativa de este punto de vista tienen en cuenta tanto el bienestar personal de los participantes como la eficacia de la organización.

Relaciones Humanas

El objetivo de las relaciones humanas es construir y preservar interacciones interpersonales pacíficas entre las personas mediante el respeto mutuo de la naturaleza humana y la aplicación de normas sociales. Por el contrario, las Relaciones Públicas tratan de desarrollar relaciones que benefician a ambas partes y alineen sus intereses, integrando a la organización en la comunidad y asegurándose de que el público, interno y externo, conoce sus objetivos y procesos.

Estos dos campos se confunden a menudo entre sí, y algunos planes de estudios institucionales incluso los tratan como términos intercambiables con definiciones comparables.

Efectivamente, el nombre de cada disciplina sugiere una diferencia fundamental:

- Las Relaciones Humanas se centran en las interacciones entre los seres humanos o individuos.
- Mientras que la construcción de relaciones entre individuos y organizaciones es el objetivo de las relaciones públicas (grupo).

Exactamente, en las Relaciones Públicas siempre hay un extremo que involucra a un grupo, ya sea una organización o una comunidad, mientras que en las Relaciones Humanas ambas partes de la relación son individuos.

Es crucial entender que las Relaciones Humanas forman la base para las Relaciones Públicas. Una organización debe primero cultivar un ambiente interno de simpatía, colaboración y entendimiento entre sus miembros antes de proyectar una imagen favorable hacia el público externo. Por lo tanto, una campaña efectiva de Relaciones Públicas debe comenzar con un sólido trabajo en el ámbito de las Relaciones Humanas.

Un directivo puede decidir dirigir su propia empresa o ser contratado para dirigir la empresa de otro con el fin de alcanzar todo su potencial. En cualquier caso, el principal objetivo de las empresas de todo tipo es obtener beneficios económicos. Todos los objetivos empresariales, como progreso, desarrollo, modernización y organización, están orientados hacia el propósito fundamental de aumentar la rentabilidad de la empresa, procurando que esta genere beneficios de manera constante y creciente.

Dado que la fuerza laboral de una empresa está compuesta por individuos, es esencial que los directivos y empresarios comprendan la dinámica humana para alcanzar los objetivos establecidos. En este sentido, es crucial crear las condiciones óptimas que promuevan el rendimiento del personal. Las Relaciones Humanas, desde la perspectiva empresarial, deben garantizar el bienestar físico y emocional de los empleados, fomentando un ambiente de familiaridad y camaradería que favorezca el rendimiento laboral.

El Directorio reconoce que cada uno de sus subordinados posee una personalidad única e individual, más compleja y diversa que los perfiles de una máquina. Del mismo modo en que el jefe entiende la necesidad de comprender a fondo las herramientas, máquinas y equipos, reconoce la necesidad de conocer a las personas que constituyen los activos más valiosos dentro de la jerarquía de la empresa. Las relaciones humanas son la única manera de lograr esta familiarización.

Corriente Neoclásica

La escuela neoclásica

Las teorías de pioneros de la gestión como Taylor y Fayol fueron llevadas más lejos por la Escuela Neoclásica de Gestión. Varios autores de este movimiento hacen suyos los principios metodológicos y filosóficos de estos precursores. Se pueden identificar dos principales ramas dentro de esta escuela:

1. La Neoclásica de Administración Industrial, que sigue los principios de Taylor.
2. Administración y Gestión General Neoclásica, que se adhiere a las ideas de Fayol. Se desarrolla durante los años 1925-1946, que se corresponden con el mandato de Mayo al frente de la Escuela de Relaciones Humanas. Pero es de 1930 a 1948 cuando produce más y tiene mayor repercusión.

La Escuela Neoclásica continuó la búsqueda de la eficiencia a través de nuevos métodos, además de los iniciados por sus antecesores, concentrándose principalmente en el aspecto formal de la administración. Los factores informales, como la conducta y el comportamiento organizativo, fueron desatendidos.

Varios acontecimientos dignos de mención cambiaron este enfoque formal y obligaron a los estudiosos a reevaluar y actualizar los métodos convencionales de eficiencia y racionalización. Entre ellos se encontraban la Segunda Guerra Mundial, el crecimiento de la economía estadounidense, la concentración de la economía y el desarrollo de la tecnología. Estas modificaciones condujeron al desarrollo de varios rasgos distintivos en el enfoque empresarial, entre ellos:

Incremento en la automatización de los procesos productivos.

1. Menor dependencia de los trabajadores para completar las actividades de producción.
2. Aumento del número de miembros como consecuencia de la expansión de las organizaciones.
3. Diversificación de los objetivos organizacionales debido a su expansión horizontal.

Algunas características que se mantuvieron inalteradas desde los aportes originales de Taylor y Fayol incluyen:

1. Énfasis en la eficiencia y la productividad.
2. Mantenimiento de una jerarquía y estructura organizativa definida.
3. División del trabajo para aumentar la especialización y la eficiencia.
4. Coordinación de actividades para lograr los objetivos organizacionales.
5. Aplicación de principios de gestión como base para la toma de decisiones.
6. Enfoque en la planificación, organización, dirección y control como funciones fundamentales de la administración.

Los autores de esta escuela se centraron en las siguientes necesidades:

1. modificar los planes de eficiencia en respuesta a la tecnología emergente.
2. Adaptar las tácticas de eficiencia a las tecnologías automatizadas de nueva creación.
3. Tener en cuenta las prácticas y conceptos de gestión para supervisar la ampliación de miembros y objetivos de las organizaciones.
4. Crear conceptos de control y estructura que permitan una buena gestión de las empresas.
5. Establecer normas de autoridad funcional y departamentalización para gestionar eficazmente diversos objetivos empresariales.

Su principal objetivo era modificar los esquemas tradicionales para adaptarlos a las nuevas exigencias medioambientales, manteniendo en gran medida intactos los modelos originales.

El Neoliberalismo en la planeación educativa.

El enfoque pedagógico del neoliberalismo se basa en nociones, como la idea del capital humano y las competencias, que fomentan su difusión y refuerzo en las regiones rurales. No obstante, hay otras posturas sociopedagógicas que gozan de gran aceptación y aportan nuevas ideas sobre los procedimientos educativos y su objetivo principal, como la pedagogía crítica y la idea de que la educación es un beneficio social. Estas posturas pretenden restituir el papel social de la educación para apoyar el desarrollo de una sociedad más democrática y justa.

En América Latina, particularmente en las zonas rurales, la discusión teórica sobre las reformas impulsadas por las diferentes administraciones nacionales en los primeros diez años del siglo XXI es cada vez más significativa. Las políticas modernizadoras que intentan privatizar, descentralizar y reducir el financiamiento público destinado a la educación ilustran los efectos del neoliberalismo en la educación. Además, se observa una modificación curricular orientada hacia las demandas del mercado laboral, acompañada por la implementación de sistemas de evaluación para medir el desempeño de las escuelas y los docentes, tanto en áreas rurales como urbanas en toda la región.

Comprender y dilucidar las ramificaciones de las ideas que sustentan los postulados de la actual política educativa de la nación es el objetivo primordial del artículo. En concreto, se realizará un análisis exhaustivo de la teoría del capital humano y se examinará detenidamente el modelo de competencias desde la perspectiva de la elaboración de planes de estudios, tal y como sugieren los planes y programas de estudio. En contraste, se discutirán diferentes teorías sociopedagógicas que surgieron en las últimas décadas del siglo XX y que aún son aplicables para abordar el estado de la educación en la actualidad.

Entre ellas figuran la corriente que considera la educación como un beneficio social y la pedagogía crítica. Estos puntos de vista presentan una visión humanista que aboga por una rápida revolución social, guiar a ambos sexos hacia la creación de una sociedad más equitativa, democrática y racional, desprovista de injusticia y explotación.

Neoliberalismo Económico

En la década de 1970, el modelo desarrollista-consumista se vio enfrentado a una crisis tras el choque petrolero, lo que provocó una disminución en las tasas de ganancias del capital. Esto creó un enigma básico porque el núcleo del capitalismo es la búsqueda incesante de la riqueza, independientemente de los medios o los principios morales. Como respuesta, comenzó a emerger gradualmente el triunfo del neoliberalismo económico. Bajo la dictadura de Pinochet, esta estrategia se aplicó metódicamente por primera vez en Chile. Luego la adoptaron la Inglaterra de Margaret Thatcher y los Estados Unidos de Ronald Reagan.

Se prioriza la libre circulación de capitales, lo que requiere acciones como la apertura indiscriminada de mercados, la desregulación o eliminación de restricciones a la inversión extranjera y la privatización de empresas públicas y servicios sociales (vivienda, salud, educación, jubilación, etc.). lo que reduce el papel del Estado y el gasto social. También hace hincapié en la flexibilización de los trabajadores y la lucha contra la inflación.

Según el neoliberalismo, el gobierno debe garantizar la estabilidad política y económica para apoyar las actividades de las empresas multinacionales. Esto significa crear un marco normativo que apoye las operaciones de las empresas y suministrar las personas y los recursos materiales necesarios para la acumulación de capital. Es crucial recordar que los países centrales aplican estas normas de forma errática y de manera que sirvan a sus propios intereses. A veces, implementan políticas proteccionistas o subsidios que benefician su economía, pero al mismo tiempo presionan a los países periféricos para que no adopten medidas similares.

Neoliberalismo en Educación

Se refleja una perspectiva neoliberal sobre la educación, que aboga por la privatización y la financiación individual de la educación. Bajo este enfoque, se considera que la educación es un bien que debe ser tratado como cualquier otro en el mercado, donde los individuos están dispuestos a pagar por ella en función de sus capacidades y deseos.

El énfasis está en la libertad individual y la responsabilidad personal en la adquisición de educación. Se argumenta que aquellos que están dispuestos a invertir en su educación, ya sea pagando directamente por ella o a través de la toma de préstamos, recibirán beneficios económicos en el futuro, lo que justifica el costo asociado con la educación. En este sentido, se ve a la educación como una inversión en capital humano que conduce a mayores rendimientos en términos de ingresos y oportunidades laborales. Sin embargo, esta perspectiva neoliberal también ha sido criticada por su enfoque en la mercantilización de la educación, lo que puede llevar a la exclusión de aquellos que no pueden pagar por ella y a la exacerbación de las desigualdades sociales y económicas. Además, se argumenta que esta visión tiende a pasar por alto otros aspectos importantes de la educación, como su valor intrínseco para el desarrollo personal y la formación de ciudadanos informados y comprometidos. (Friedman, Milton & Friedman, Rose. “La tiranía del statu quo” Editorial Ariel. Barcelona. 1934. Pg. 178).

Esta cita sugiere una crítica al enfoque neoliberal en la educación y aboga por la preservación del carácter de servicio público de la educación, administrado y regulado por el Estado. En lugar de tratar la educación como un bien sujeto a las leyes del mercado, se argumenta que mantenerla como un servicio público permite una mayor equidad y acceso para todos los ciudadanos, independientemente de su capacidad de pago.

Se defiende la idea de que cuando la educación es gestionada por el Estado como un servicio público, se pueden garantizar ciertos estándares de calidad, se pueden abordar las necesidades de todos los estudiantes y se pueden promover objetivos más amplios, como la cohesión social y el bienestar común. Además, se sugiere que la competencia no garantiza necesariamente una mejor calidad en la educación, ya que puede conducir a la exclusión y a la priorización de intereses comerciales sobre el bienestar de los estudiantes y la sociedad en general.

Aquí, los autores destacan el valor de mantener el carácter de servicio público de la educación y plantean preocupaciones sobre las ventajas de implantar ideas de mercado en este sector esencial de la sociedad (Jaramillo, M. et al. «Educação em Crise». Editora Ortiz. Porto Alegre, Brasil. 1994. Pg. 33.)

En esta parte el autor hace una crítica a la autoridad tradicional en el ámbito de la educación y aboga por un cambio en la forma en que se ejerce el

poder en este campo. Refleja una perspectiva que aboga por descentralizar el control educativo y otorgar más autonomía a las comunidades locales, los padres, los maestros y los propios estudiantes en el proceso educativo. Pareciera sugerir que el modelo actual de autoridad en la educación puede no ser efectivo o beneficioso, y que podría ser necesario buscar nuevas formas de organización y toma de decisiones en este ámbito. Esto podría implicar una mayor participación y empoderamiento de las partes interesadas en la educación, con el objetivo de crear sistemas educativos más adaptativos, inclusivos y centrados en las necesidades y deseos de los estudiantes y las comunidades locales (Hayek, Friedrich. “Los fundamentos de la libertad.” Centro de Estudios sobre la libertad. Buenos Aires. 1982. Pg. 497.)

El neoliberalismo es una corriente ideológica que se originó en el siglo XX y que aboga por la liberalización de la economía y la reducción de la intervención del Estado en los asuntos económicos. Surgió como una respuesta al predominio del keynesianismo y del estado de bienestar en la segunda mitad del siglo XX, particularmente en Europa y los Estados Unidos.

El keynesianismo fomentaba el uso de políticas monetarias y fiscales para favorecer el pleno empleo y la estabilidad económica, reduciendo al mismo tiempo el impacto de las crisis económicas. Sin embargo, hacia la década de 1970, muchos países occidentales comenzaron a enfrentar problemas económicos, como el estancamiento económico y la alta inflación, lo que llevó a un resurgimiento de las ideas neoliberales. Los principales puntos del neoliberalismo incluyen la promoción de la libre competencia, la reducción de regulaciones estatales en la economía, disminución del gasto público, liberalización del comercio internacional y privatización de las empresas estatales. Estas normativas se basan en la idea de que el libre mercado es el medio más eficaz para distribuir eficazmente los recursos y estimular la economía. Por lo tanto, el neoliberalismo surgió en oposición al intervencionismo estatal y al estado de bienestar, y buscaba reemplazar estas políticas con un enfoque más orientado al mercado y a la libre empresa. Texto original del libro de 1944 «Camino de servidumbre» del filósofo austriaco Friedrich Hayek. Milton Friedman, Karl Popper y Ludwig von Mises figuran entre sus seguidores.

El financiamiento basado en la demanda es un enfoque en el que los recursos para la educación se asignan en función de la elección de los consumidores, es decir, los estudiantes y sus familias. En lugar de que el gobierno central distribuya los fondos de manera uniforme a todas las instituciones educativas, el financiamiento basado en la demanda permite que los fondos sigan al estudiante, lo que significa que las escuelas reciben financiamiento en función del número de estudiantes matriculados en ellas.

Este enfoque se asocia comúnmente con la descentralización del sistema educativo, ya que busca dar más autonomía a las escuelas y permitir que compitan entre sí por estudiantes y recursos financieros. Los defensores del financiamiento basado en la demanda argumentan que promueve la eficiencia al incentivar a las escuelas a mejorar la calidad de la educación para atraer y retener estudiantes.

Sin embargo, los críticos señalan que este enfoque puede conducir a la segregación socioeconómica, ya que las escuelas con recursos limitados pueden tener dificultades para competir con instituciones más ricas. Además, podría dejar atrás a los estudiantes más vulnerables si las escuelas con altas necesidades no reciben suficiente financiamiento para satisfacer esas necesidades. (Cfr. Patrinos, Harry Anthony y Lakshmanan Ariasingam, David. “Descentralización de la educación. Financiamiento basado en la demanda.” Banco Mundial. Washington, D.C. septiembre de 1998.)

Es evidente que los principios teóricos mencionados anteriormente a menudo se ven afectados por las realidades políticas en juego, lo cual puede dificultar su implementación completa y pura.

¿Cuál es la situación en nuestra nación?

La educación formal se trata como un bien comercializable. Se establece un mercado cuando existe un equilibrio entre la oferta y la demanda. El valor de un producto no radica únicamente en su disponibilidad, sino en la cantidad que se demande. Por lo tanto, es necesario estimular una demanda adecuada.

En este sentido, es responsabilidad del Estado evaluar la calidad de las escuelas y proporcionar a los padres la información pertinente para que puedan tomar decisiones fundamentadas. Como resultado, las escuelas de alta calidad serán las más solicitadas, lo que conducirá a un aumento en la matrícula y, por ende, a mayores subsidios y salarios más altos para los docentes. Es fundamental encontrar un equilibrio entre cantidad y calidad en el sistema educativo para garantizar una remuneración adecuada para los profesores. RICARDO MEDINA. Teorías y corrientes de la administración educativa.

Definiciones.

De acuerdo con Brunet (1987), la noción de clima organizacional se introdujo originalmente en el campo de la psicología organizacional por Gellerman en el año 1960. Esta idea se vio afectada significativamente por dos corrientes principales de pensamiento: la teoría de la Gestalt y el enfoque funcionalista

Desde el enfoque de la teoría Gestalt, se entiende que las personas interpretan su entorno a través de percepciones y deducciones, implicando que sus acciones se guían por cómo ven y entienden su ambiente. Así, la conducta de un trabajador es moldeada por cómo este percibe su lugar de trabajo y el contexto de la organización.

En contraposición, la perspectiva funcionalista argumenta que el pensamiento y la conducta de una persona son resultado del entorno en el que se encuentra, enfatizando que las variaciones entre individuos son clave para la manera en que cada uno se ajusta a su ambiente de trabajo.

Chiavenato (1992) afirma que el entorno interno de una organización se refleja en su clima organizativo, que crea un entorno psicológico distinto para cada entidad. Además, señala que este concepto abarca una variedad de aspectos de la situación organizacional, los cuales se entrelazan en diferentes grados. Estos elementos comprenden la configuración organizacional, la tecnología utilizada, las estrategias y objetivos de operación, así como las normativas internas (factores estructurales). También incluyen los factores sociales: percepciones, sistemas de

creencias y pautas de comportamiento social que se recompensan o se desaconsejan dentro de la empresa.

Anzola (2003) sostiene, sin embargo, que las opiniones e interpretaciones generalmente coherentes de las personas sobre su organización forman parte de su atmósfera organizativa. La conducta de los empleados se ve influida por estas opiniones, que también contribuyen a diferenciar una organización de otra.

Seisdedos (1996) considera el entorno organizativo como la culminación de todas las opiniones que una persona se forma sobre su organización, surgidas de su interacción con ella. Subraya la importancia de la perspectiva personal del individuo sobre su entorno laboral, distinguiéndola como una característica más individual que colectiva. En contraposición, Schein, según lo citado por Davis en 1991, define el ambiente organizacional — También denominado cultura o ambiente organizativo, este término se refiere a los ideales, normas y presunciones compartidos entre los miembros de una organización.

Según la definición de Rodríguez (1999), el clima organizativo engloba las creencias colectivas que tienen los miembros de una organización sobre las tareas realizadas, el entorno físico en el que se ejecutan estas tareas, las conexiones interpersonales asociadas a estas tareas y las políticas oficiales que afectan a estas tareas. En resumen, el clima organizacional se refiere a la atmósfera general y las condiciones psicológicas que influyen en el ambiente de trabajo y en la experiencia de los empleados dentro de la organización. En línea con esto, Dessler (1979) argumenta que el término "clima organizacional" carece de consenso en su definición, ya que las interpretaciones pueden ir desde factores objetivos de la organización, como su estructura y políticas, hasta atributos percibidos subjetivamente, como el ambiente de camaradería y apoyo entre los miembros del equipo.

Méndez Álvarez (2006) define el clima organizacional como la atmósfera única dentro de una organización que cada persona experimenta e interpreta a la luz de las circunstancias que rodean sus interacciones sociales y la estructura organizacional. Este ambiente se refleja a través de variables como los objetivos organizacionales, los niveles de motivación de los empleados, el estilo de liderazgo presente en la organización, el nivel de cooperación de la organización, los procedimientos de toma de decisiones, los sistemas de control existentes y las

conexiones interpersonales entre los miembros del equipo. Estas variables interactúan entre sí para influir en el clima organizacional y en la experiencia general de los empleados dentro de la empresa, las cuales influyen en las creencias, percepciones, grado de participación y actitudes de los individuos, impactando así su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia laboral.

Por tanto, es factible afirmar que las opiniones colectivas de los miembros de una organización hacia elementos organizativos como las normas, la dirección, la colaboración y la remuneración constituyen el clima organizativo. Es imprescindible subrayar que cada persona tiene una perspectiva distinta que influye en su conducta dentro de la empresa, lo que da lugar a diferencias en el clima organizacional entre diversas organizaciones.

1.2.2.2.. Teorías sobre clima laboral.

Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow.

Según la teoría de Maslow, las personas tienen distintas necesidades, desde lo más básico como comer y dormir, hasta necesidades más complejas como sentirse valoradas y alcanzar metas personales. Estas necesidades están organizadas en una jerarquía y cuando una necesidad es satisfecha, la persona busca satisfacer la siguiente en la lista. Esta teoría ayuda a entender qué motiva a las personas en su vida y en el trabajo. Estas necesidades siguen una jerarquía, ya que mientras una necesidad básica no se cumpla, tendrá un impacto dominante en la motivación del comportamiento; sin embargo, una vez satisfecha, su influencia disminuye. De este modo, una necesidad de nivel superior se convierte en un motivador solo después de que las necesidades del nivel anterior hayan sido abordadas.

Maslow sostiene que la organización debe establecer las circunstancias necesarias para que estos deseos se satisfagan a través del trabajo con el fin de inspirar a los empleados. Hay cinco categorías de necesidades en la jerarquía de necesidades de Maslow, que son las siguientes:

1. Necesidades fisiológicas: básicas, como alimentación, sueño, supervivencia, refugio y vestimenta, se satisface a través de salarios y beneficios.
2. Necesidades de seguridad: Incluyen la estabilidad laboral, la salud y la protección física, así como medidas de seguridad e higiene entre otros.
3. Necesidades de pertenencia y afecto: Se refieren a la necesidad de conexión social, relaciones personales y amor, mediante la promoción de interacciones y cooperación entre grupos, como el fomento de equipos de trabajo y la organización de actividades sociales.
4. Necesidades de estima: Estas incluyen el reconocimiento, el respeto, la autoestima y la valoración por parte de los demás, reconociendo el esfuerzo y el trabajo realizado. Se logran mediante sistemas de recompensa y reconocimiento que fomentan el orgullo y la dignidad en el desempeño del propio trabajo.
5. Necesidades de autorrealización: Son las necesidades de crecimiento personal, creatividad, desarrollo y logro de metas individuales. Esta necesidad es continua y se manifiesta a medida que las personas buscan un propósito y significado en su trabajo, impulsando su crecimiento personal y profesional.

Teoría de la motivación e higiene de Herzberg.

Frederick Herzberg divide entre dos grupos de elementos que influyen en la satisfacción laboral: los factores higiénicos o externos, que incluyen las relaciones con superiores y subordinados, las políticas organizativas, la retribución y las interacciones con los compañeros de trabajo, la estabilidad laboral y el estatus jerárquico; y los motivadores, que son intrínsecos al propio trabajo e incluyen los logros, el reconocimiento, la propia tarea, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo profesional.

Los factores higiénicos satisfacen necesidades más básicas, como la protección y el afecto, mientras que los motivadores responden a demandas más elevadas, como la autorrealización y el reconocimiento. Aunque las consideraciones higiénicas son

cruciales para preservar un lugar de trabajo adecuado, los motivadores tienen un mayor impacto en el rendimiento y la satisfacción de los trabajadores:

- a. Los factores de higiene o mantenimiento son elementos que no generan motivación en los empleados, pero son esenciales para evitar la insatisfacción. Estos aspectos representan los mínimos indispensables en cualquier institución, como el salario, las prestaciones, las políticas y los estilos de supervisión.
- b. Los motivadores, por otro lado, son aquellos que sí impulsan la motivación en el trabajo. Estos elementos fomentan un mayor compromiso y satisfacción entre los empleados e incluyen aspectos como la autorrealización, el reconocimiento, la responsabilidad y la propia naturaleza del trabajo en sí mismo.

Las investigaciones del autor indican que existen diferencias entre los factores que conducen al descontento laboral y los que producen satisfacción en el trabajo. En consecuencia, los directivos que se concentran en eliminar los elementos que contribuyen a la infelicidad pueden crear un lugar de trabajo más tranquilo, pero quizá menos inspirador: están mitigando los factores en lugar de impulsarlos. Dentro de esta perspectiva, el autor señala como factores de higiene aquellos elementos que conforman las condiciones laborales, como la calidad de la supervisión, el nivel salarial, las políticas organizacionales, el ambiente físico en el lugar de trabajo, las relaciones interpersonales y la seguridad en el empleo. Si estos aspectos se encuentran en niveles adecuados, es posible que los empleados no experimenten insatisfacción, pero tampoco alcanzarán un nivel completo de satisfacción.

Para auténticamente impulsar la motivación de los empleados en sus funciones, Herzberg propone dirigirse hacia los aspectos inherentes al trabajo o sus consecuencias directas. Esto implica brindar oportunidades para el avance profesional, el desarrollo personal, el reconocimiento, la asunción de responsabilidades y el logro de metas, aspectos que proporcionan una satisfacción intrínseca para los individuos.

Teoría de las necesidades de McClelland.

Según el punto de vista de David McClelland, las necesidades únicas de cada persona -que difieren en relevancia y predominio- están íntimamente relacionadas con la motivación en el trabajo. De acuerdo con esta perspectiva, la clave reside en identificar y satisfacer las necesidades específicas de cada individuo a través de su puesto de trabajo. Tales necesidades pueden ser:

Poder: Se refiere a la inclinación de ciertas personas hacia el control o la influencia sobre otros, manifestándose a través del ejercicio de la autoridad. Este impulso puede interpretarse como una expresión de la necesidad de aprobación y respeto de la persona.

Afiliación. Se relaciona con el deseo de establecer y mantener relaciones positivas con los demás, así como de disfrutar de la compañía y el apoyo mutuo. Este impulso refleja la búsqueda de afecto y conexión interpersonal, como lo describe Maslow en su concepto de necesidad de afecto.

Logro. Se manifiesta en el impulso por alcanzar metas y objetivos, así como en la satisfacción que se experimenta al lograrlos. Aquellos individuos motivados por esta necesidad tienden a esforzarse por alcanzar sus metas y experimentan una sensación de logro al hacerlo. Además, suelen sentir una gran insatisfacción cuando carecen de desafíos en su trabajo. Para mantener al personal motivado, es importante asignarlos a roles que satisfagan su necesidad predominante de logro.

Teoría X - Teoría Y de McGregor.

Douglas McGregor es reconocido por desarrollar las teorías conocidas como "Teoría X" y "Teoría Y", las cuales presentan perspectivas contrastantes sobre la dirección y gestión de los empleados. En la Teoría X, los directivos tienden a creer que los trabajadores se motivan principalmente por la coerción y el control, mientras que en la Teoría Y, se parte del principio de que las personas tienen una disposición intrínseca hacia el trabajo y la responsabilidad. Después de estudiar las interacciones entre los gerentes y los empleados, McGregor llegó a la conclusión de que el trato de los directivos a los subordinados está influido por su comprensión de la naturaleza humana. La Teoría X parte de cuatro supuestos relativos a la gestión de los directivos:

1. La gente no tiene aversión natural al trabajo; de hecho, puede encontrar satisfacción en él si las condiciones son adecuadas.
2. Bajo las condiciones apropiadas, la gente buscará autodirección y autocontrol hacia los objetivos que se les asignen.
3. Las personas buscarán y aceptarán responsabilidades en función de sus habilidades y competencias.

4. La mayoría de las personas son creativas y poseen un potencial para la innovación y el desarrollo, siempre y cuando se les dé la oportunidad y el estímulo adecuados.

McGregor postuló cuatro premisas que definió como la teoría Y:

1. Los trabajadores pueden considerar su trabajo tan natural como jugar o dormir.
2. Las personas, cuando están comprometidas con los objetivos, son capaces de dirigirse y controlarse a sí mismas.
3. La gente común puede aprender a asumir responsabilidades e incluso sentirse motivada por ellas.
4. La habilidad para tomar decisiones innovadoras está presente en diversas personas y no se limita exclusivamente a los roles de administración.

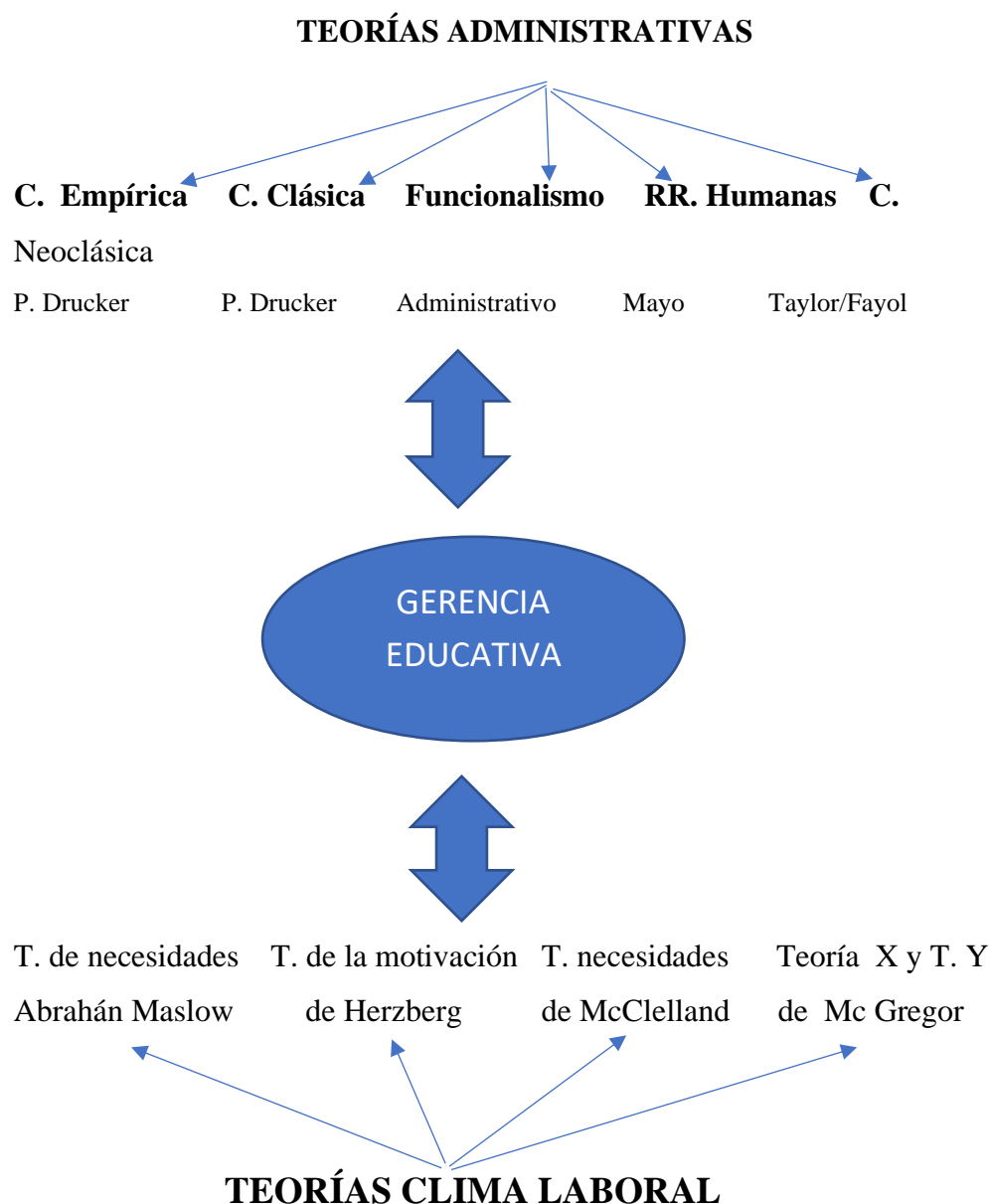
Se cree que las necesidades de orden superior prevalecen más en la teoría X, mientras que las demandas de orden inferior de las personas prevalecen más en la teoría Y.

McGregor sostenía que las premisas de la teoría Y eran superiores a las de la teoría X. En consecuencia, sugirió acciones que incluían la participación en la toma de decisiones. En consecuencia, sugirió acciones que incluían la participación en la toma de decisiones, roles laborales con responsabilidad y estímulo, así como relaciones grupales positivas, como medios para maximizar la motivación en el trabajo de los empleados. Según él, la elección entre las premisas de una u otra teoría depende de la situación, pero consideraba fundamental hacer que el trabajo fuera atractivo y gratificante para los empleados, lo que implica hacerlo más fácil y agradable de realizar.

1.3.Diseñar las relaciones y funciones del modelo.

Figura 1

Teorías administrativas vs teorías laborales



Nota: Teorías dentro de una organización educativa.

En resumen, el clima laboral en una organización está intrínsecamente ligado a la gestión educativa. Los aspectos laborales como el liderazgo, la comunicación, el ambiente de trabajo, la organización, la infraestructura, los incentivos, entre otros, tienen un impacto significativo en la eficacia de la gestión institucional. Es fundamental que los líderes y

gerentes educativos presten atención a estos factores para promover un entorno laboral positivo que fomente la productividad, el compromiso y el bienestar de todo el personal.

CAPÍTULO II. MÉTODOS Y MATERIALES.

2.1. Diseño de investigación:

Nivel descriptivo, de enfoque mixto: cuantitativo-cualitativo y de acuerdo a su profundidad cuasi experimental.

2.2. La población (o muestra de estudio):

Constituida por ocho docentes de la I.E. “Nelly Rojas de Arenas”

La muestra es igual a la población ocho docentes.

2.3. Entorno y técnicas de medición o recolección de los datos.

Los docentes son todas de sexo femenino y procedentes de la ciudad de Tacna.

La técnica utilizada para la recolección de datos es la encuesta, mediante la guía de encuesta.

2.4. Equipos y materiales usados.

Un ordenador portátil, una impresora y una fotocopidora fueron las herramientas utilizadas para elaborar el proyecto de investigación.

Los materiales fueron libros, cuestionarios, y útiles de escritorio varios.

2.5. Procedimientos.

Establecida la población y la muestra, se coordinó con la Dirección de la institución educativa y con las docentes a quienes se les aplicó un cuestionario.

Luego de realizar el procesamiento estadístico empleando el sistema SPSS para Ciencias sociales, se procedió al análisis e interpretación de las tablas y figuras estadísticas. Y arribar a las conclusiones de la investigación.

CAPITULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

3.1.Resultados.

3.1.1. Análisis e interpretación de los datos:

La encuesta comprende a ocho docentes de la I.E. Nelly Rojas de Arenas, para conocer los niveles de clima laboral.

Tabla 1

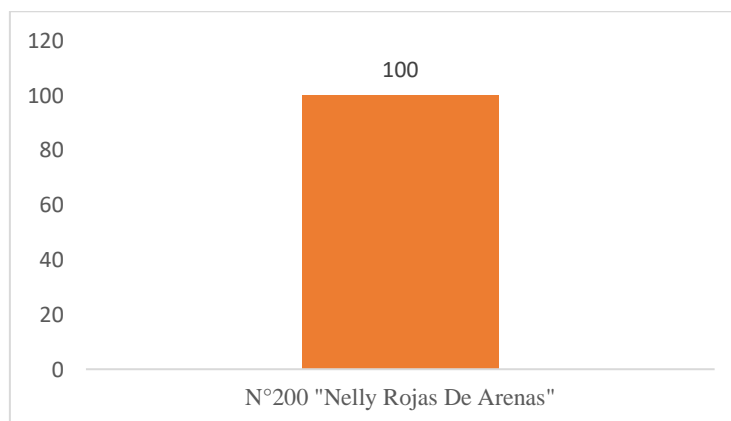
I.E. Nelly Rojas de Arenas

Institución Educativa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	N°200 "Nelly Rojas De Arenas"	8	100	100	100

Nota: I.E. Nelly Rojas de Arenas conformado por 8 docentes

Figura 2

I.E. Nelly Rojas de Arenas



Nota: Resultado encuesta

Tabla 2

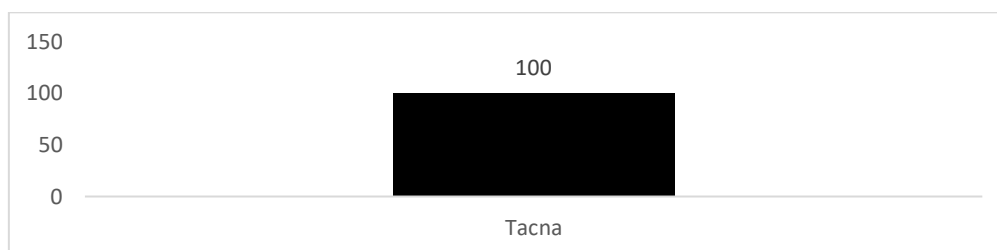
Lugar I.E. Nelly Rojas de Arenas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Tacna	8	100	100	100

Nota: lugar de ubicación centro educativo

Figura 3

Lugar I.E. Nelly Rojas de Arenas



Nota: lugar de ubicación centro educativo

Tabla 3

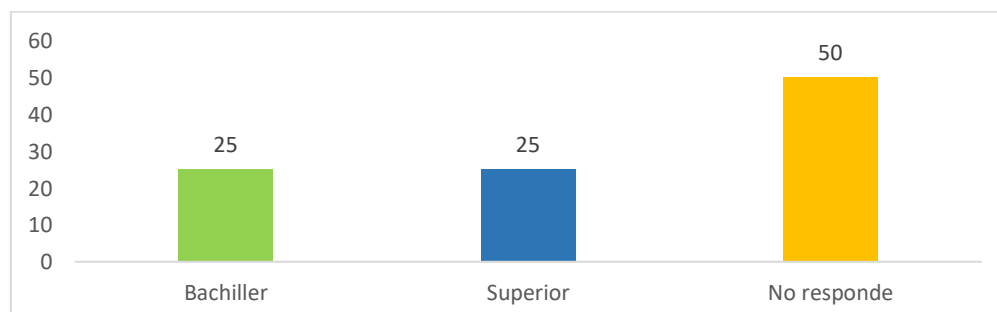
Grado académico de docentes centro educativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bachiller	2	25	25	25
	Superior	2	25	25	50
	No responde	4	50	50	100
	Total	8	100	100	

Nota: Distribución docentes por Grado académico

Figura 4

Grado académico de docentes centro educativo



Nota: Distribución docentes por Grado académico

El grado académico logrado en la institución educativa; son: El 50% no respondió, 25% grado bachiller. 25% respuesta inválida.

Tabla 4

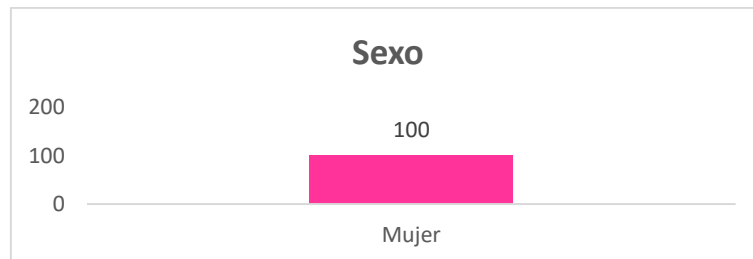
Genero de los docentes del centro educativo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Mujer	8	100	100	100

Nota: total docentes del centro educativo de género femenino

Figura 5

Genero de los docentes del centro educativo



Nota: total docentes del centro educativo 100% de género femenino

Tabla 5

Situación laboral de docentes del centro educativo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nombrado	3	38	38	38
Contratado	3	38	38	75
Otro	2	25	25	100
Total	8	100	100	

Nota: Situación laboral de docentes del centro educativo

Figura 6

Situación laboral de docentes del centro educativo



Nota: Situación laboral de docentes del centro educativo

El 38% de los docentes son nombrados y contratados respectivamente. 25% en otra condición.

Tabla 6

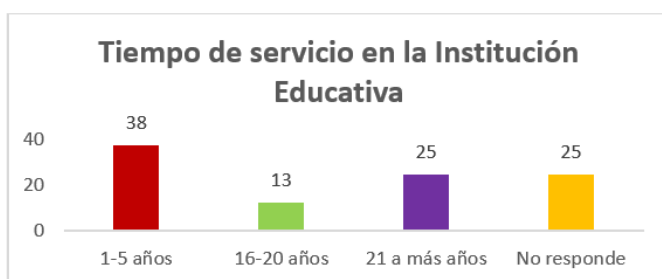
Tiempo de servicio en la Institución Educativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1-5 años	3	38	38	38
	16-20 años	1	13	13	50
	21 a más años	2	25	25	75
	No responde	2	25	25	100
	Total	8	100	100	

Nota: Tiempo de servicio de los docentes de la I.E.

Figura 7

Tiempo de servicio en la Institución Educativa



Nota: Tiempo de servicio de los docentes de la I.E.

El 38% tienen entre 1 a 3 años de servicios, 25% de 21 a más años y no responden respectivamente, 13% de 16 a 20 años de servicios.

Tabla 7

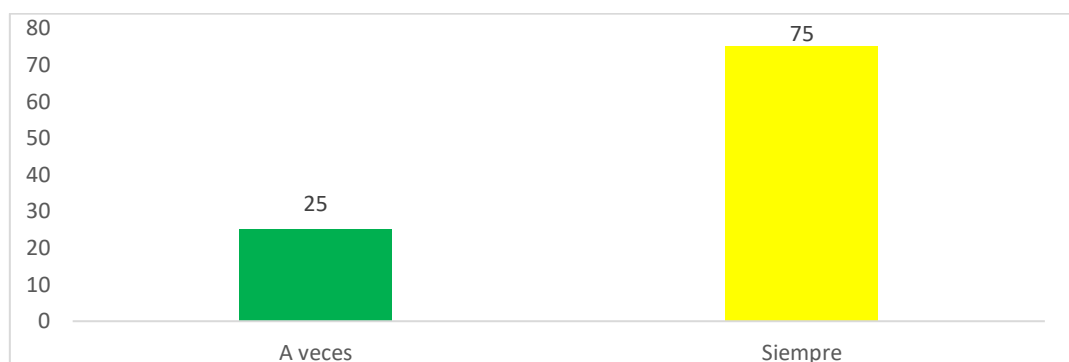
1. El ambiente que se respira en la Institución es agradable

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	2	25	25	25
	Siempre	6	75	75	100
	Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta

Figura 8

1. El ambiente que se respira en la Institución es agradable



Nota: Resultado de la encuesta

Consultados los trabajadores: El ambiente que se respira en la Institución es agradable. El 75% consideró siempre, y 25% dijeron a veces.

Tabla 8

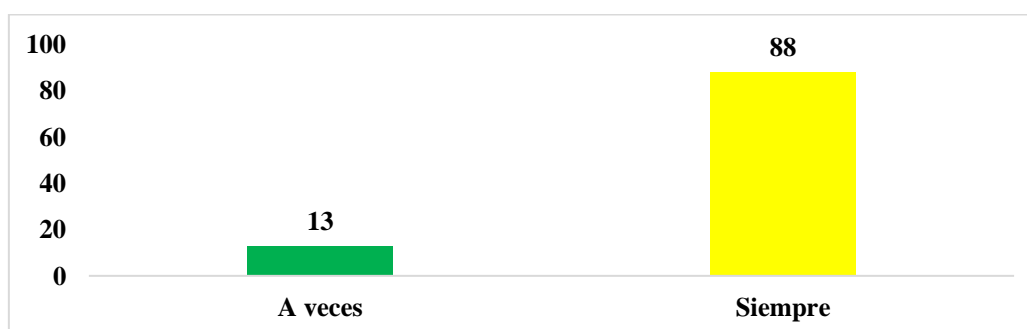
2. En la Institución se estimula el buen desempeño en el trabajo diario.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	1	13	13	13
	Siempre	7	88	88	100
	Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta

Figura 9

2. En la Institución se estimula el buen desempeño en el trabajo diario.



Nota: Resultado de la encuesta.

Consultados los encuestados: En la Institución se estimula el buen desempeño en el trabajo diario. El 88% señalaron siempre y 13% dijeron a veces.

Tabla 9

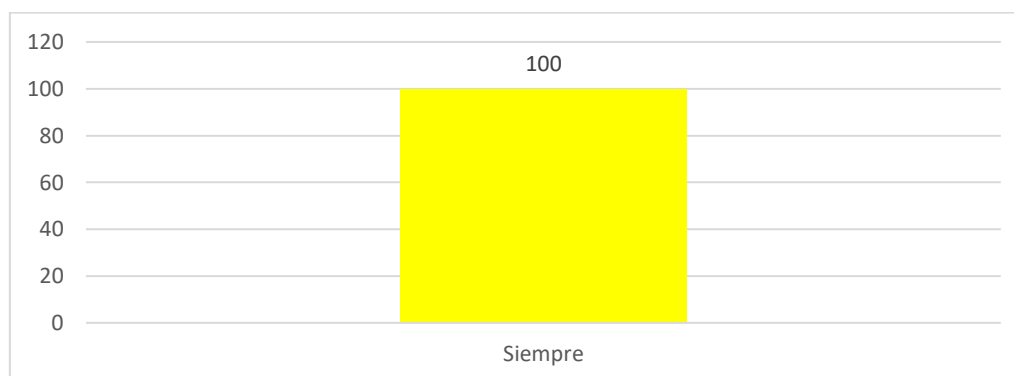
3. Las condiciones de trabajo de la I.E. son buenas y disfruto de la labor que realizo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	8	100	100	100

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 10

3. Las condiciones de trabajo de la I.E. son buenas y disfruto de la labor que realizo



Nota: Resultado de la encuesta.

Ante la pregunta: Las condiciones de trabajo de la I.E. son buenas y disfruto de la labor que realizo. El 100% respondió siempre las condiciones de trabajo de la I.E. son buenas y disfruto de la labor que realizó.

Tabla 10

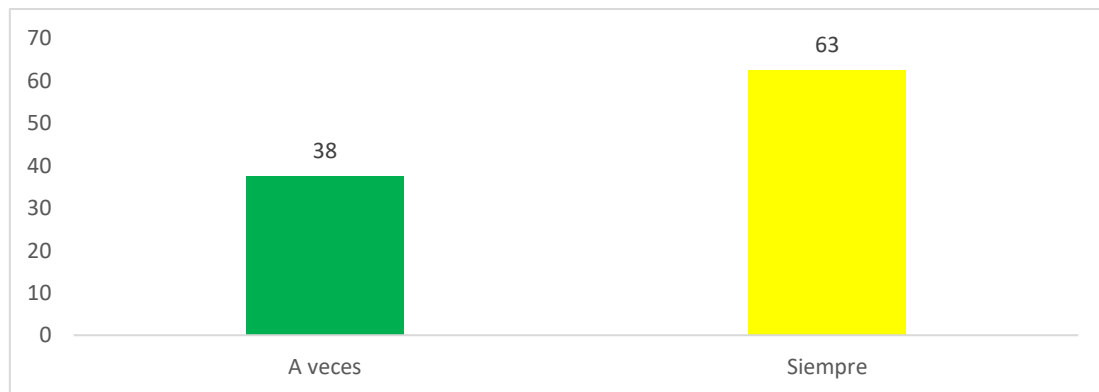
4. Las relaciones interpersonales entre los miembros de la Institución Educativa son positivas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	3	38	38	38
	Siempre	5	63	63	100
	Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 11

4. Las relaciones interpersonales entre los miembros de la Institución Educativa son positivas.



Nota: Resultado de la encuesta.

Respecto a: Las relaciones interpersonales entre los miembros de la Institución Educativa son positivas

El 63% dijeron siempre y 38% a veces

Tabla 11

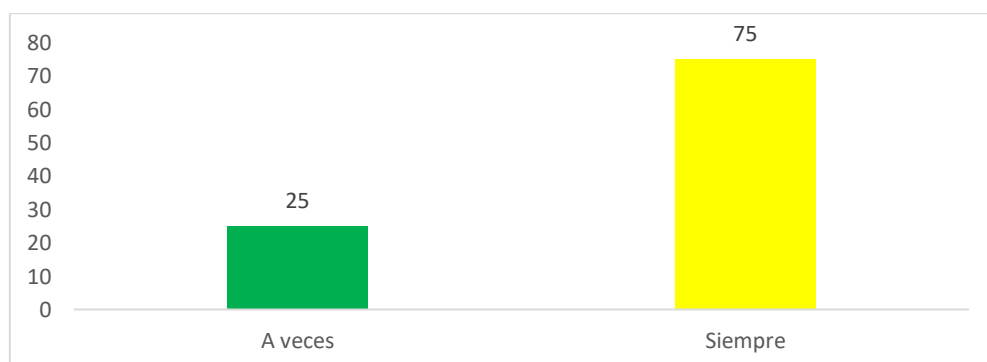
5. Expresa con sinceridad sus emociones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	2	25	25	25
	Siempre	6	75	75	100
	Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 12

5. Expresa con sinceridad sus emociones



Nota: Resultado de la encuesta.

Ante la pregunta: Expresa con sinceridad sus emociones.

El 75% declararon siempre y 25% a veces.

Tabla 12

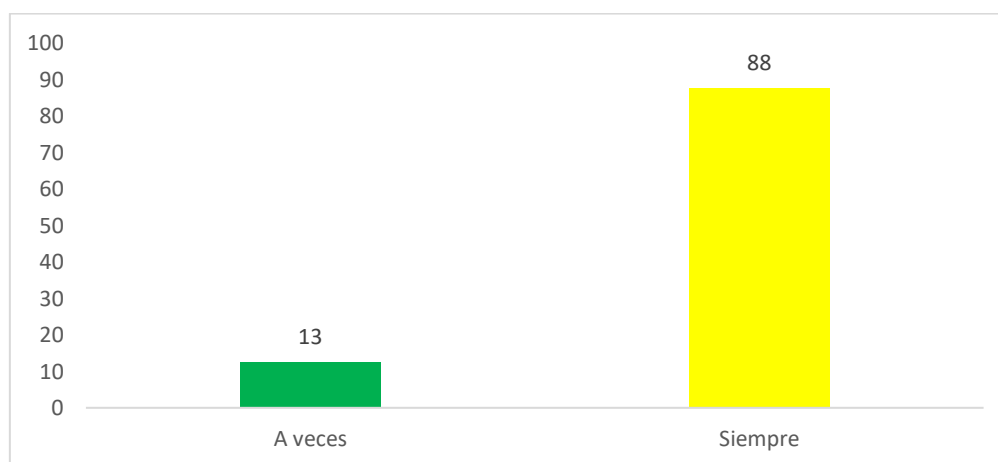
6. La solidaridad es una virtud característica de los compañeros de trabajo de nuestra Institución.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	1	13	13	13
	Siempre	7	88	88	100
	Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 13

6. La solidaridad es una virtud característica de los compañeros de trabajo de nuestra Institución



Nota: Resultado de la encuesta.

Preguntados: La solidaridad es una virtud característica de los compañeros de trabajo de nuestra Institución. El 88% dijeron siempre y 13% a veces.

Tabla 13

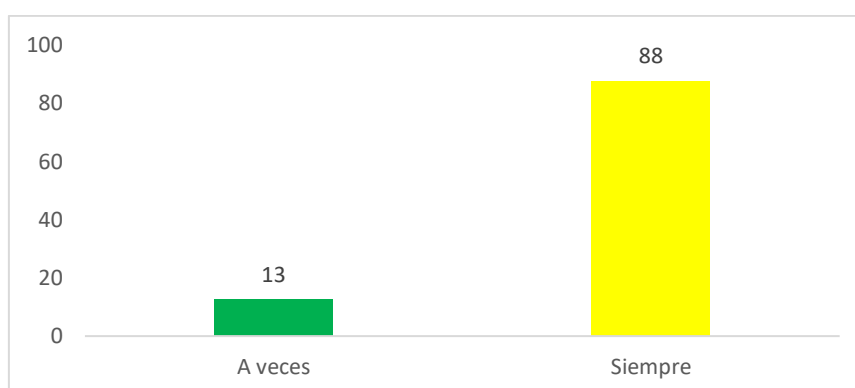
7. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	1	13	13	13
	Siempre	7	88	88	100
	Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 14

7. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.



Nota: Resultado de la encuesta.

Consultados: Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.

El 88% consideró siempre y 13% a veces.

Tabla 14

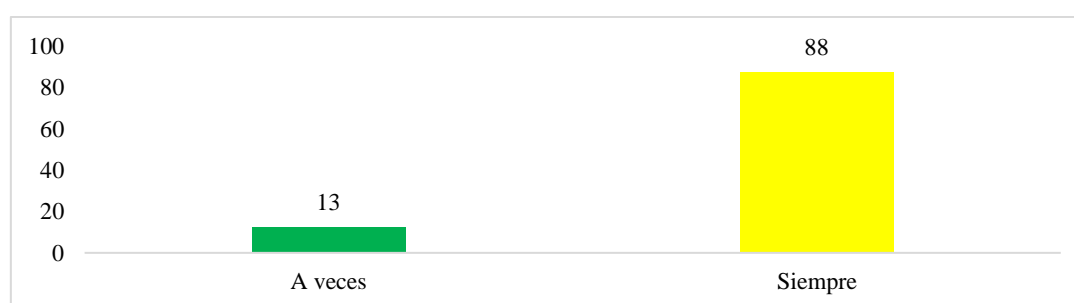
8. En los equipos de trabajo por grado existe una relación armoniosa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	1	13	13	13
	Siempre	7	88	88	100
	Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 15

8. En los equipos de trabajo por grado existe una relación armoniosa.



Nota: Resultado de la encuesta.

Respecto de: En los equipos de trabajo por grado existe una relación armoniosa.

El 88% respondieron siempre y 13% a veces

Tabla 15

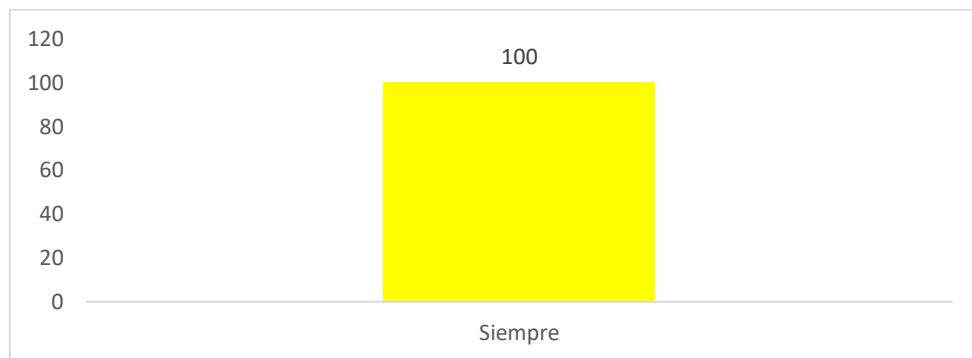
9. Me coloco en el lugar del otro para llevar buenas relaciones interpersonales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	8	100	100	100

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 16

9. Me coloco en el lugar del otro para llevar buenas relaciones interpersonales.



Nota: Resultado de la encuesta.

Ante la pregunta: Me coloco en el lugar del otro para llevar buenas relaciones interpersonales. El 100% declararon siempre.

Tabla 16

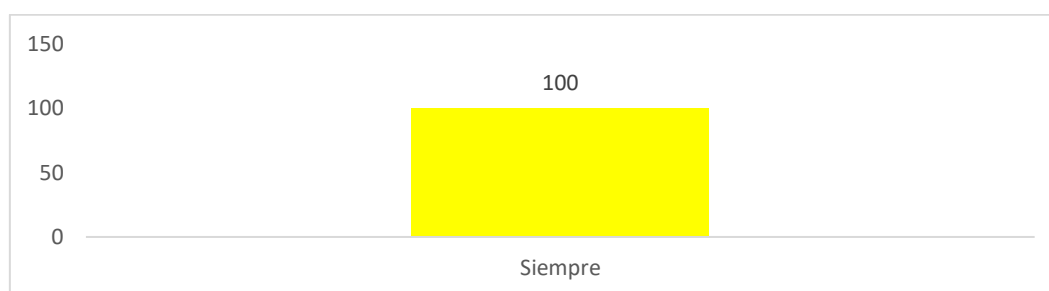
10. Propongo y escucho ideas sin descalificar las de nuestros compañeros de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	8	100	100	100

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 17

10. Propongo y escucho ideas sin descalificar las de nuestros compañeros de trabajo.



Nota: Resultado de la encuesta.

Tabla 17

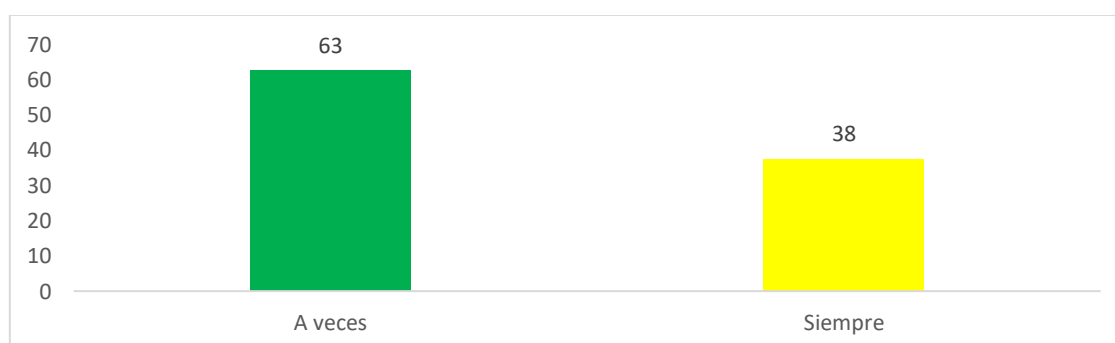
11. Generalmente cuando se realiza algo importante en la Institución nos enteramos oportunamente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	5	63	63	63
	Siempre	3	38	38	100
	Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 18

11. Generalmente cuando se realiza algo importante en la Institución nos enteramos oportunamente.



Nota: Resultado de la encuesta.

Ante la pregunta: Generalmente cuando se realiza algo importante en la Institución nos enteramos oportunamente. El 63% señalaron a veces y 38% siempre.

Tabla 18

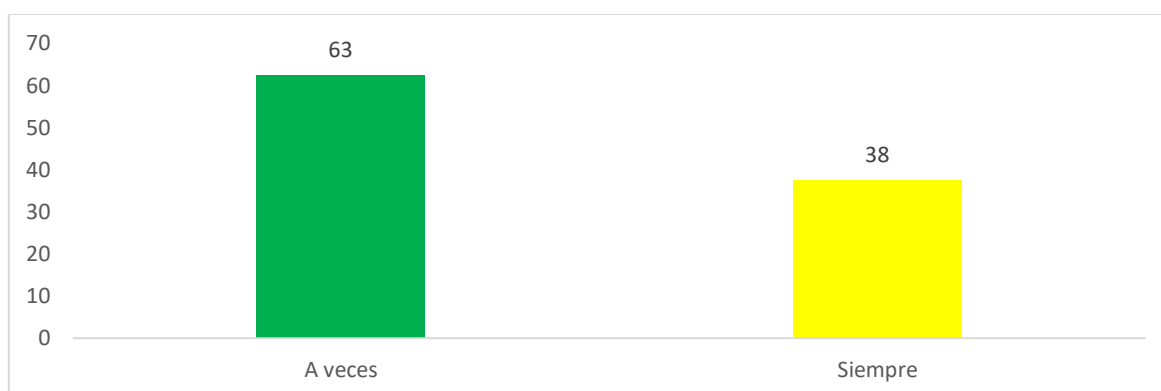
12. Cuando necesitamos información de dirección ésta llega en su debido momento.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	5	63	63	63
	Siempre	3	38	38	100
	Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 19

12. Cuando necesitamos información de dirección ésta llega en su debido momento.



Nota: Resultado de la encuesta.

Cuando necesitamos información de dirección ésta llega en su debido momento. El 63% dijeron a veces y 38% siempre.

Tabla 19

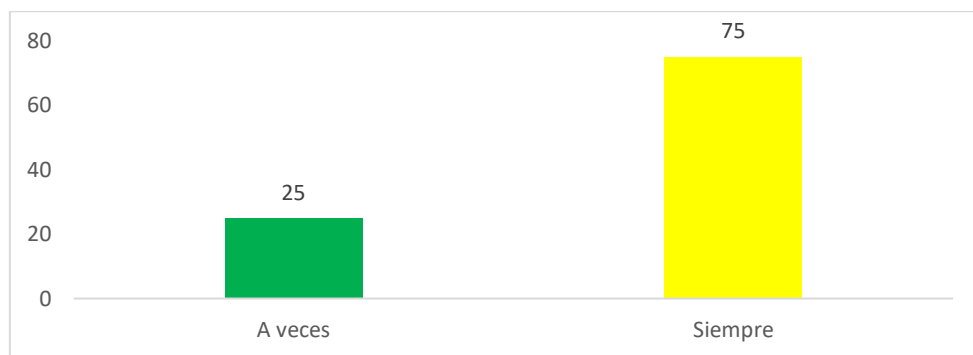
13. Se cuenta con acceso a la información necesaria para realizar un trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	2	25	25	25
	Siempre	6	75	75	100
	Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 20

13. Se cuenta con acceso a la información necesaria para realizar un trabajo.



Nota: Resultado de la encuesta.

En relación a: Se cuenta con acceso a la información necesaria para realizar un trabajo.

El 75% respondió siempre y 25% a veces.

Tabla 20

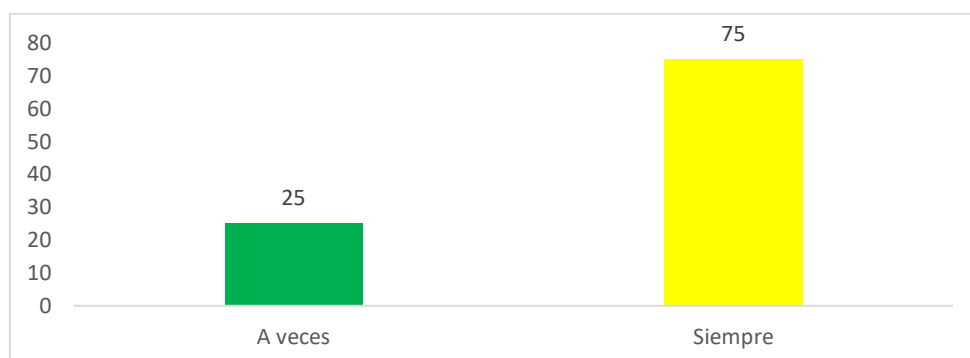
14. Existen suficientes canales de comunicación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	2	25	25	25
	Siempre	6	75	75	100
	Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 21

14. Existen suficientes canales de comunicación.



Nota: Resultado de la encuesta.

Consultados: Existen suficientes canales de comunicación. El 75% señalaron siempre y 25% a veces.

Tabla 21

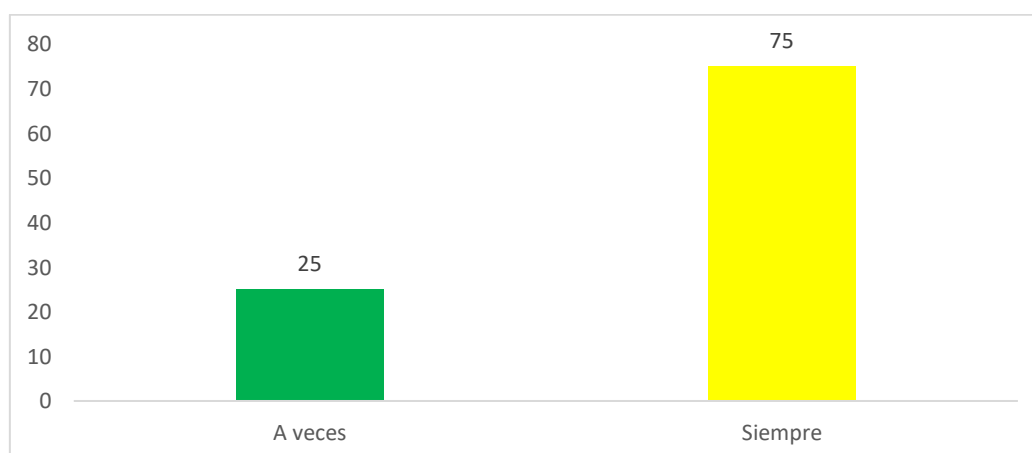
15. Se sugieren ideas para mejorar la calidad del trabajo educativo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	2	25	25	25
	Siempre	6	75	75	100
	Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 22

16. La información de la gestión educativa se da a conocer fácilmente.



Nota: Resultado de la encuesta.

Preguntados: Se sugieren ideas para mejorar la calidad del trabajo educativo.

El 75% manifestaron siempre y 25% a veces.

Tabla 22

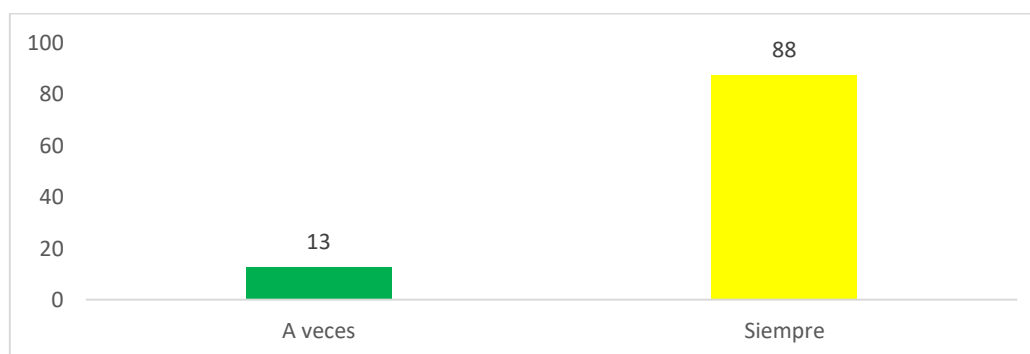
16. La información de la gestión educativa se da a conocer fácilmente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	1	13	13	13
	Siempre	7	88	88	100
	Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 23

16. La información de la gestión educativa se da a conocer fácilmente.



Nota: Resultado de la encuesta.

Preguntados: La información de la gestión educativa se da a conocer fácilmente.

El 88% dijeron siempre y 13% a veces

Tabla 23

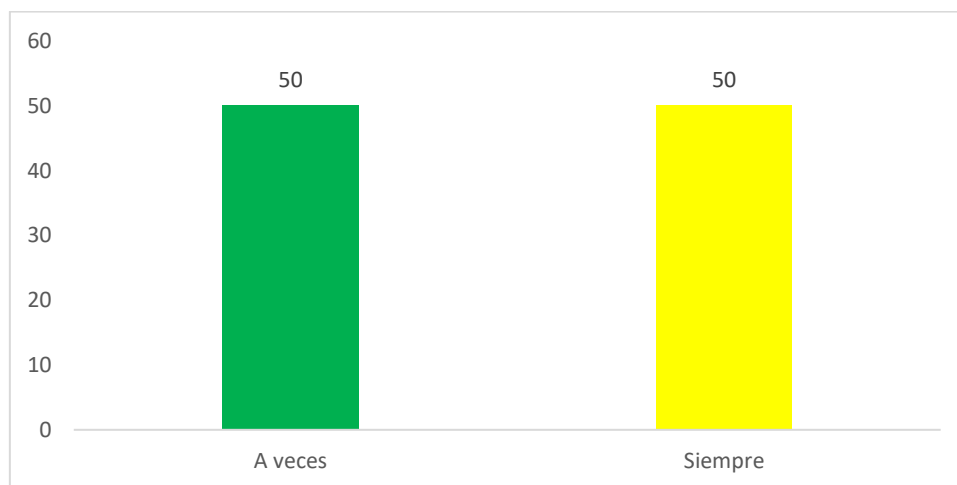
17. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	4	50	50	50
	Siempre	4	50	50	100
	Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 24

17. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.



Nota: Resultado de la encuesta.

En relación a: Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.

El 50% dijeron a veces y siempre, respectivamente.

Tabla 24

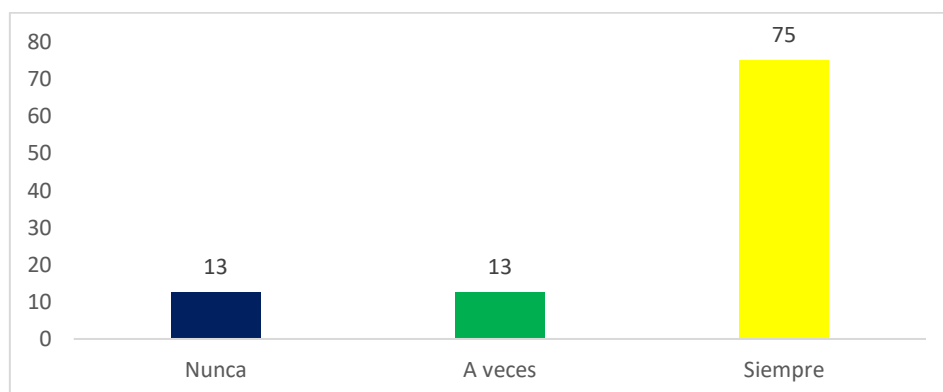
18. En los equipos de trabajo la información de la gestión institucional fluye adecuadamente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	13	13	13
	A veces	1	13	13	25
	Siempre	6	75	75	100
	Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 25

18. En los equipos de trabajo la información de la gestión institucional fluye adecuadamente



Nota: Resultado de la encuesta.

Consultados: En los equipos de trabajo la información de la gestión institucional fluye adecuadamente. El 75% dijeron siempre, 13% a veces y nunca, respectivamente.

Tabla 25

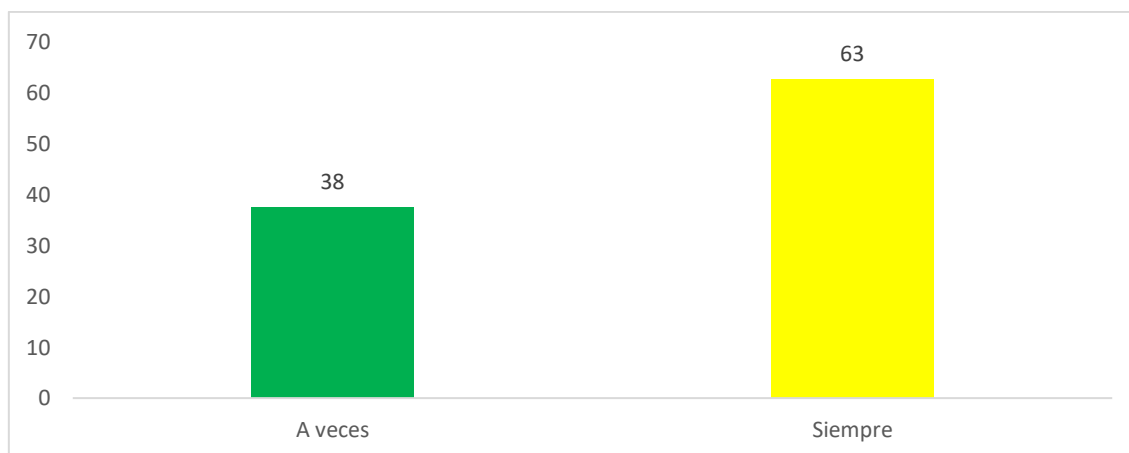
19. La Institución educativa fomenta una comunicación oportuna.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	3	38	38	38
	Siempre	5	63	63	100
	Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 26

19. La Institución educativa fomenta una comunicación oportuna.



Nota: Resultado de la encuesta.

Consultados respecto a: La Institución educativa fomenta una comunicación oportuna.
El 63% señalaron siempre y 38% a veces.

Tabla 26

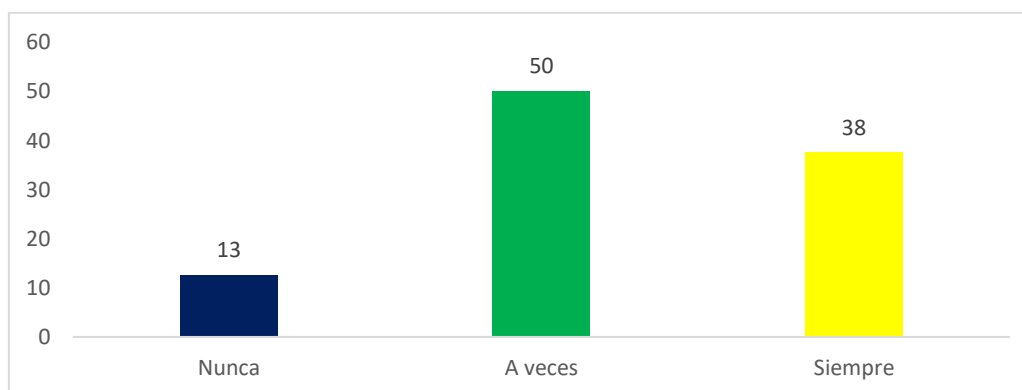
20. Las habilidades de comunicación de los directivos facilitan convencer a otras personas de manera amable.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	13	13	13
A veces	4	50	50	63
Siempre	3	38	38	100
Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 27

20. Las habilidades de comunicación de los directivos facilitan convencer a otras personas de manera amable.



Nota: Resultado de la encuesta.

Las habilidades de comunicación de los directivos facilitan convencer a otras personas de manera amable. El 50% dijeron a veces, 38% siempre y 13% nunca.

Tabla 27

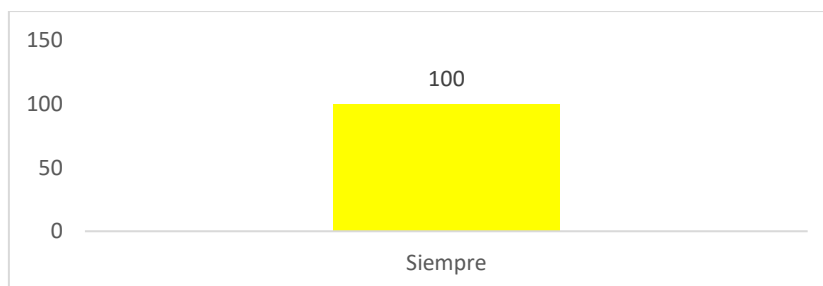
21. Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	8	100	100	100

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 28

21. Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.



Nota: Resultado de la encuesta.

Preguntados: Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.

El 100% declararon siempre

Tabla 28

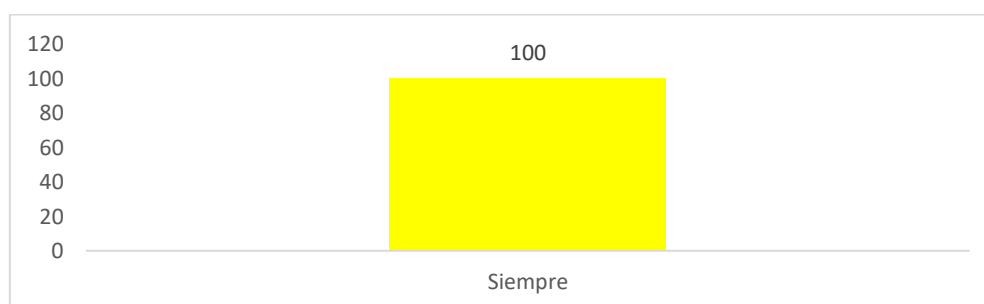
22. Me siento realmente útil con la labor que realizo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	8	100	100	100

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 29

22. Me siento realmente útil con la labor que realizo



Nota: Resultado de la encuesta.

Ante la pregunta: Me siento realmente útil con la labor que realizo

El 100% manifestaron siempre.

Tabla 29

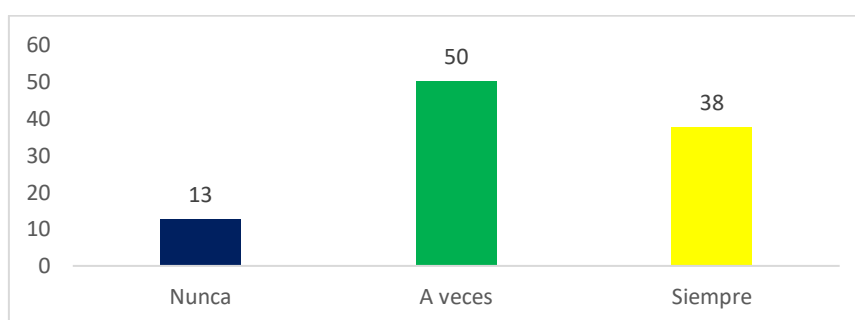
23. Siento que doy más de lo que recibo de la Institución.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	13	13	13
	A veces	4	50	50	63
	Siempre	3	38	38	100
	Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 30

23. Siento que doy más de lo que recibo de la Institución.



Nota: Resultado de la encuesta.

Preguntados: Siento que doy más de lo que recibo de la Institución.

El 50% dijeron a veces, 38% siempre y 13% nunca

Tabla 30

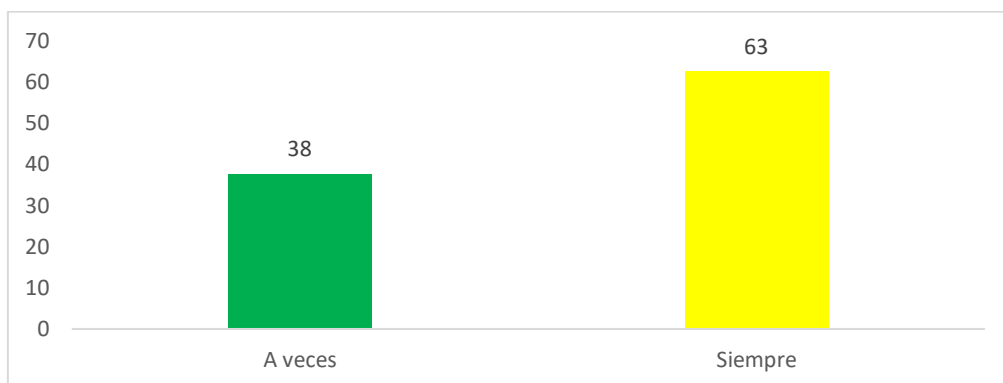
24. La iniciativa de los docentes recibe respaldo de los directivos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	3	38	38	38
	Siempre	5	63	63	100
	Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 31

24. La iniciativa de los docentes recibe respaldo de los directivos.



Nota: Resultado de la encuesta.

Ante la pregunta: La iniciativa de los docentes recibe respaldo de los directivos.

El 63% declararon siempre y 38% a veces.

Tabla 31

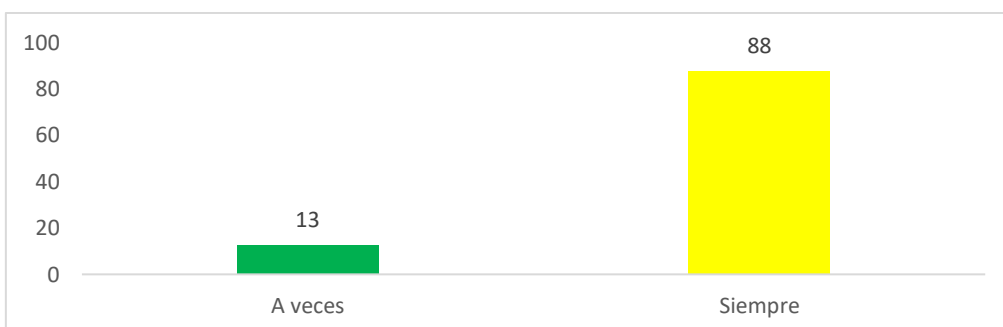
25. Mi trabajo me hace sentir realizado profesionalmente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	1	13	13	13
	Siempre	7	88	88	100
	Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 32

25. Mi trabajo me hace sentir realizado profesionalmente.



Nota: Resultado de la encuesta.

Preguntados: Mi trabajo me hace sentir realizado profesionalmente.

El 88% dijeron siempre y 13% a veces.

Tabla 32

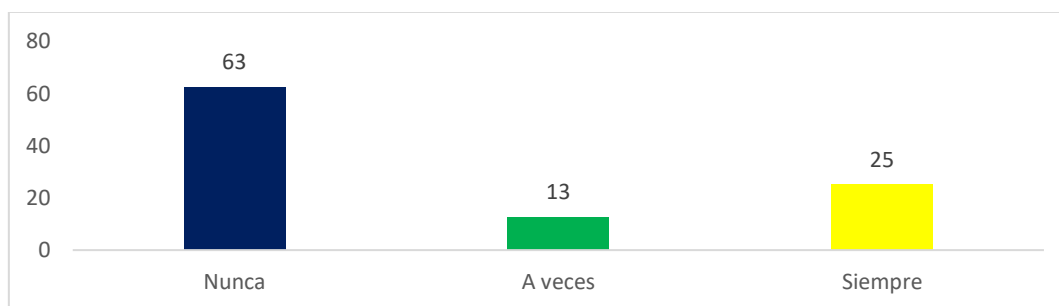
26. Los pares únicamente están pendientes de los errores.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	63	63	63
	A veces	1	13	13	75
	Siempre	2	25	25	100
	Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 33

26. Los pares únicamente están pendientes de los errores.



Nota: Resultado de la encuesta.

Respecto de: Los pares únicamente están pendientes de los errores.

El 63% dijeron nunca, 25% siempre y 13% a veces

Tabla 33

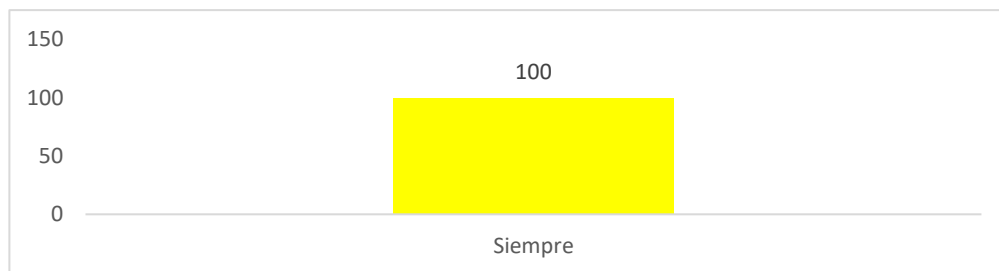
27. En la Institución educativa podemos aplicar nuestro ingenio y creatividad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	8	100	100	100

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 34

27. En la Institución educativa podemos aplicar nuestro ingenio y creatividad.



Nota:

Resultado de la encuesta.

En la Institución educativa podemos aplicar nuestro ingenio y creatividad.

El 100% señalaron siempre

Tabla 34

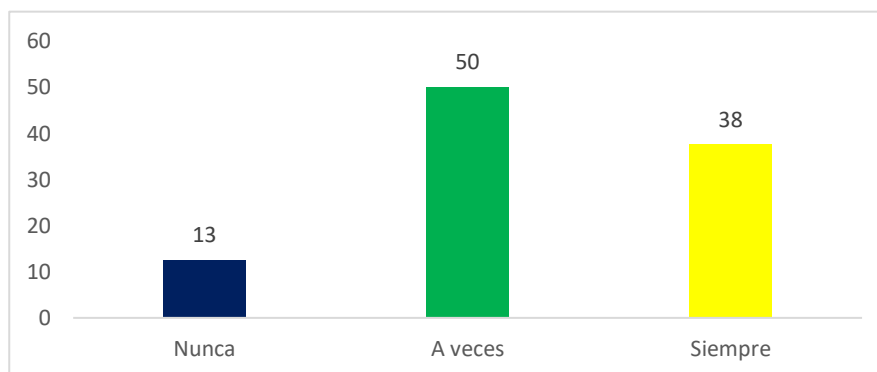
28. Los directivos reconocen y estimulan el buen desempeño docente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	13	13	13
	A veces	4	50	50	63
	Siempre	3	38	38	100
	Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 35

28. Los directivos reconocen y estimulan el buen desempeño docente.



Nota: Resultado de la encuesta.

Preguntados: Los directivos reconocen y estimulan el buen desempeño docente.

El 50% señalaron a veces, 38% siempre y 13% nunca.

Tabla 35

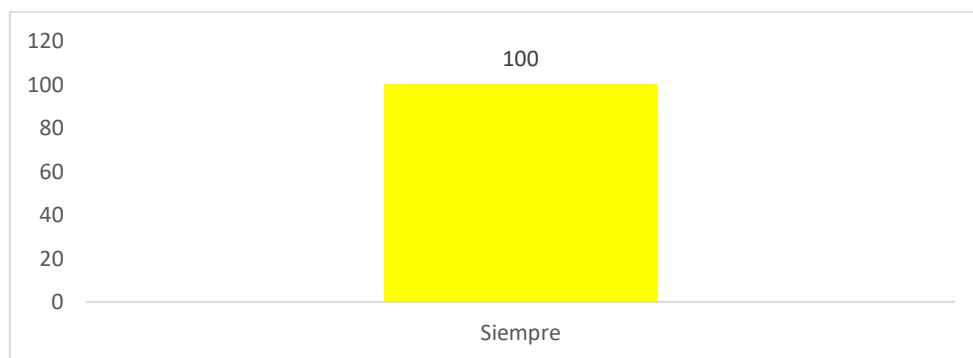
29. Estoy dispuesto a hacer frente a los retos o desafíos educativos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	8	100	100	100

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 36

29. Estoy dispuesto a hacer frente a los retos o desafíos educativos.



Nota: Resultado de la encuesta.

Tabla 36

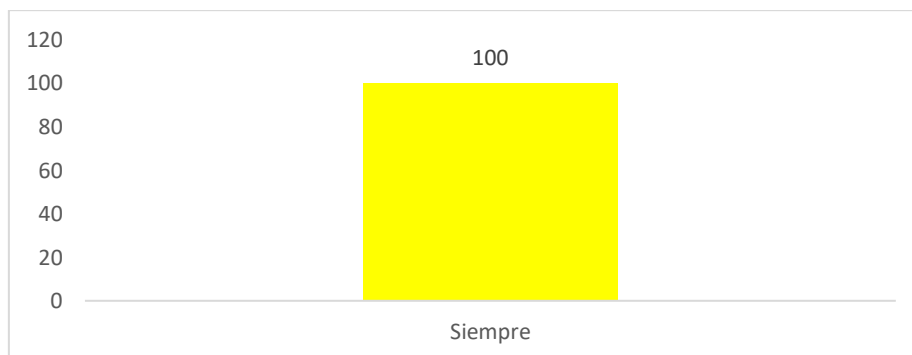
30. Me siento comprometido con el éxito de la Institución Educativa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	8	100	100	100

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 37

30. Me siento comprometido con el éxito de la Institución Educativa.



Nota: Resultado de la encuesta.

Me siento comprometido con el éxito de la Institución Educativa.

El 100% se siente comprometido con el éxito de la I.E.

Tabla 37

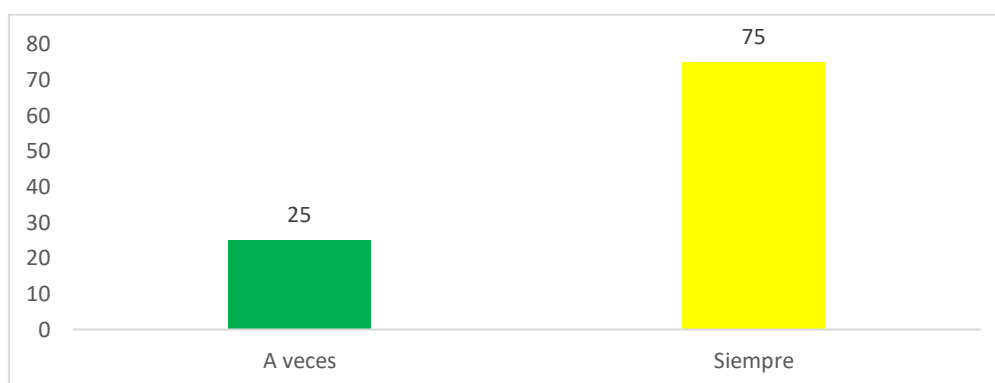
31. Existe apoyo para superar los obstáculos que se presentan en la I.E.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	2	25	25	25
	Siempre	6	75	75	100
	Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 38

31. Existe apoyo para superar los obstáculos que se presentan en la I.E.



Nota: Resultado de la encuesta.

Preguntados: Existe apoyo para superar los obstáculos que se presentan en la I.E.

El 75% señalaron siempre y 25% a veces

Tabla 38

32. Los docentes tienen oportunidad de participar en la toma de decisiones en tareas de su responsabilidad.

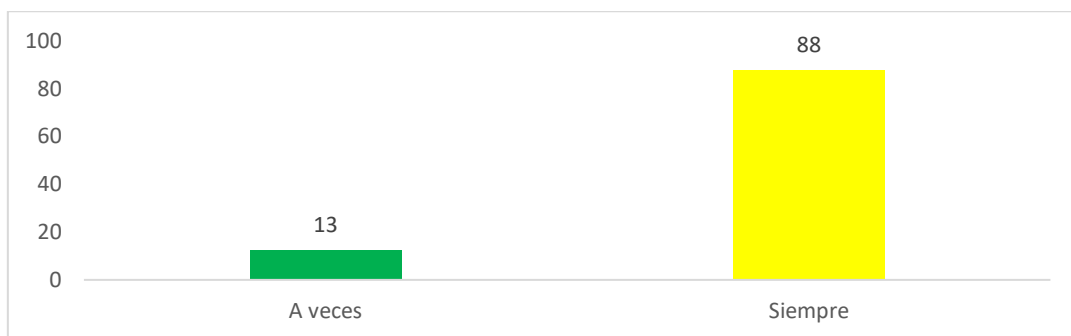
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	1	13	13	13

Siempre	7	88	88	100
Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 39

32. Los docentes tienen oportunidad de participar en la toma de decisiones en tareas de su responsabilidad.



Nota: Resultado de la encuesta.

Con relación a : Los docentes tienen oportunidad de participar en la toma de decisiones en tareas de su responsabilidad. El 88% declaró siempre y 13% a veces

Tabla 39

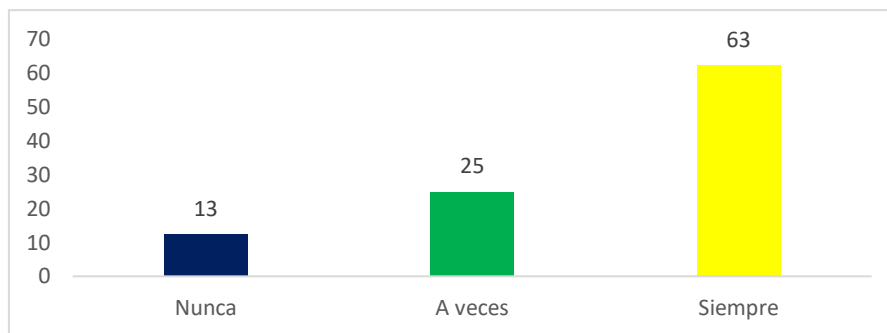
33. Se reconocen los logros de los docentes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	13	13	13
	A veces	2	25	25	38
	Siempre	5	63	63	100
	Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 40

33. Se reconocen los logros de los docentes.



Nota: Resultado de la encuesta.

Consultados: Se reconocen los logros de los docentes.

El 63% señalaron siempre, 25% a veces y 13% nunca.

Tabla 40

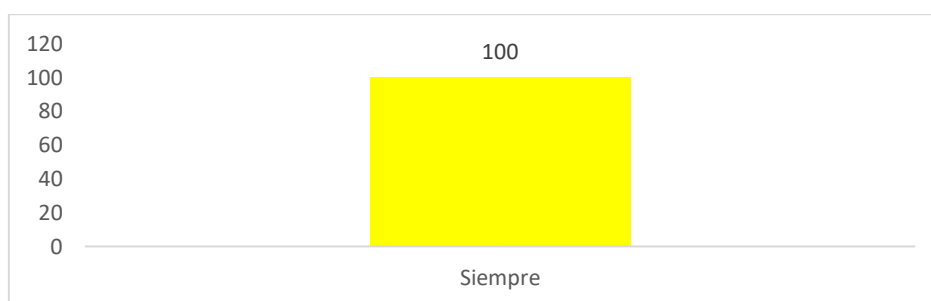
34. Se promueve la capacitación de los docentes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	8	100	100	100

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 41

34. Se promueve la capacitación de los docentes.



Nota: Resultado de la encuesta.

Consultados: Se promueve la capacitación de los docentes.

El 100% declararon siempre

Tabla 41

35. Se fomenta la generación de ideas creativas e innovadoras.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	8	100	100	100

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 42

35. Se fomenta la generación de ideas creativas e innovadoras.



Nota: Resultado de la encuesta.

En relación a: Se fomenta la generación de ideas creativas e innovadoras.

El 100% respondieron siempre.

Tabla 42

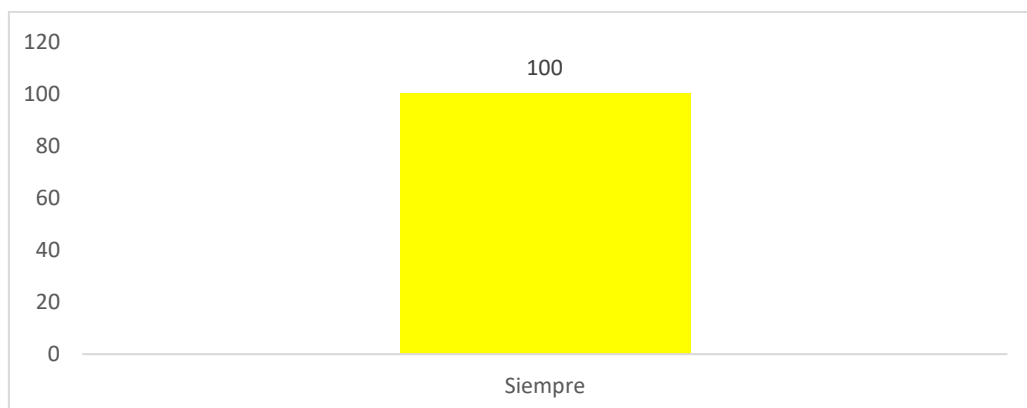
36. Se tiene definidas la visión, misión y valores de la I.E.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	8	100	100	100

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 43

36. Se tiene definidas la visión, misión y valores de la I.E.



Nota: Resultado de la encuesta.

Se tiene definidas la visión, misión y valores de la I.E.

El 100% aseveró siempre

Tabla 43

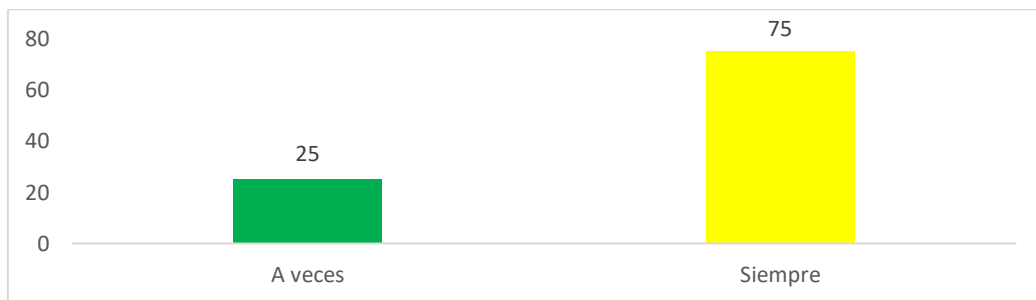
37. Se motivan y valoran los niveles de desempeño docente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	2	25	25	25
	Siempre	6	75	75	100
	Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 44

37. Se motivan y valoran los niveles de desempeño docente.



Nota: Resultado de la encuesta.

Preguntados: Los niveles de rendimiento de los profesores son apreciados y motivados.

El 25% dijo que de vez en cuando, y el 75% dijo que siempre.

Tabla 44

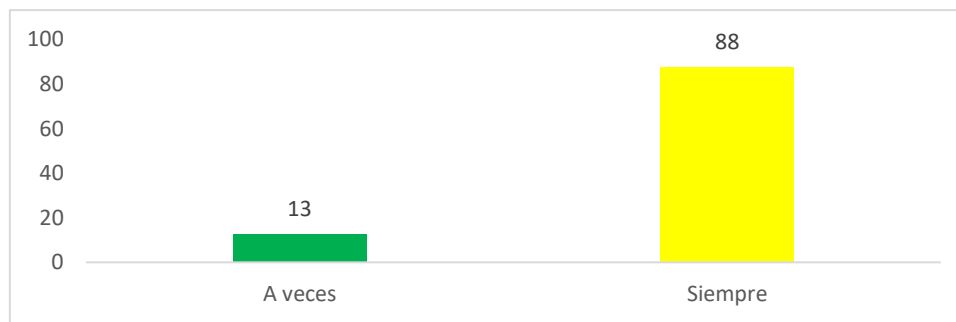
38. Organizan jornadas de reflexión y mejoramiento continuo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	1	13	13	13
	Siempre	7	88	88	100
	Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 45

38. Organizan jornadas de reflexión y mejoramiento continuo.



Nota: Resultado de la encuesta.

Preguntados: Organizan jornadas de reflexión y mejoramiento continuo.

El 88% señalaron siempre y 13% a veces

Tabla 45

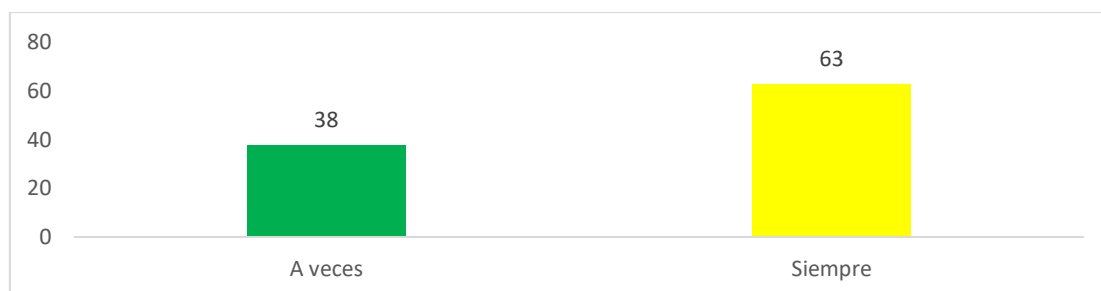
39. Se utilizan incentivos y correctivos para participar y mejorar la calidad educativa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	3	38	38	38
	Siempre	5	63	63	100
	Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 46

39. Se utilizan incentivos y correctivos para participar y mejorar la calidad educativa.



Nota: Resultado de la encuesta.

Consultados: Se utilizan correctivos e incentivos para fomentar la participación y elevar el nivel educativo. El 38% dice que de vez en cuando, y el 63% que siempre.

Tabla 46

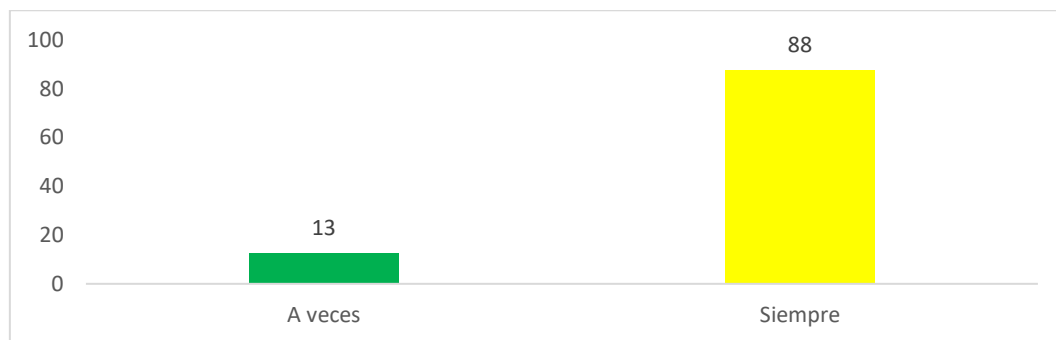
40. Se fomenta la empatía para generar un buen clima laboral.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	1	13	13	13
	Siempre	7	88	88	100
	Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 47

40. Se fomenta la empatía para generar un buen clima laboral.



Nota: Resultado de la encuesta.

Respecto a: Para crear un ambiente de trabajo positivo, se fomenta la empatía.

El 13% dijo que de vez en cuando, y el 88% afirmó que siempre.

Tabla 47

41. Considera que la estructura organizativa es factor clave para el éxito de la institución.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	1	13	13	13
	Siempre	7	88	88	100
	Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 48

41. Considera que la estructura organizativa es factor clave para el éxito de la institución.



Nota: Resultado de la encuesta.

Preguntados: Considera que la estructura organizativa es factor clave para el éxito de la institución. El 88% señalaron siempre y 13% a veces.

Tabla 48

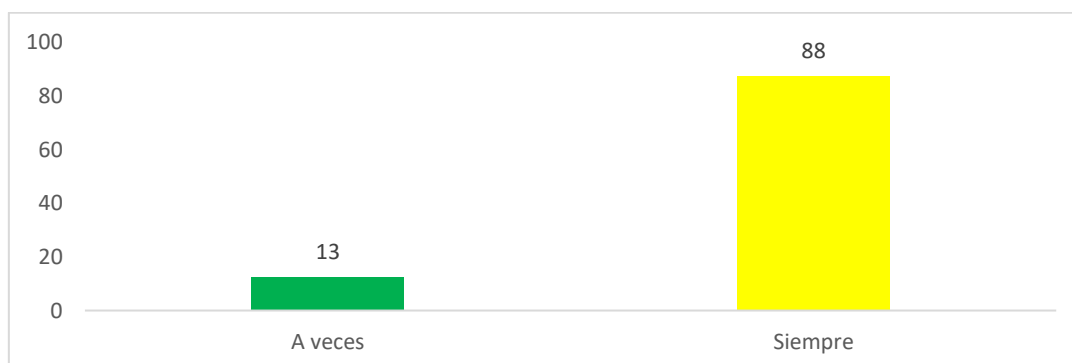
42. Mis responsabilidades como docente están claramente definidas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	1	13	13	13
	Siempre	7	88	88	100
	Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 49

42. Mis responsabilidades como docente están claramente definidas.



Nota: Resultado de la encuesta.

Como educador, mis funciones están bien definidas.

El 88% dice que siempre, y el 13% que ocasionalmente.

Tabla 49

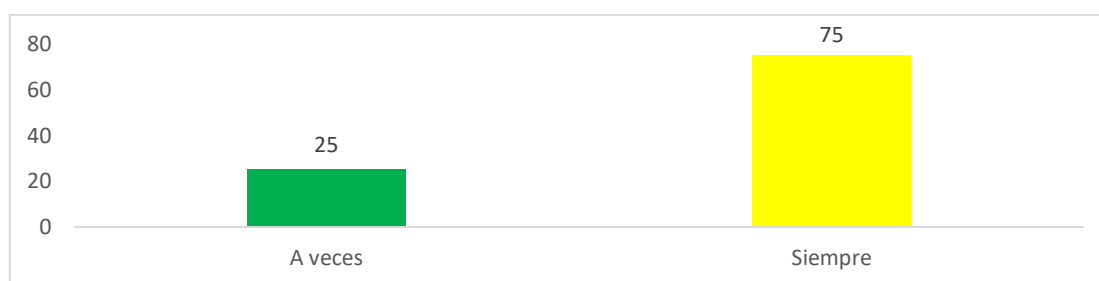
43. Conocen y manejan normas y procedimientos como guías de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	2	25	25	25
	Siempre	6	75	75	100
	Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 50

43. Conocen y manejan normas y procedimientos como guías de trabajo.



Nota: Resultado de la encuesta.

Consultados: Conocen y siguen las políticas y procedimientos como guía para su trabajo.

De los encuestados, el 75% dijo «siempre» y el 25% «a veces».

Tabla 50

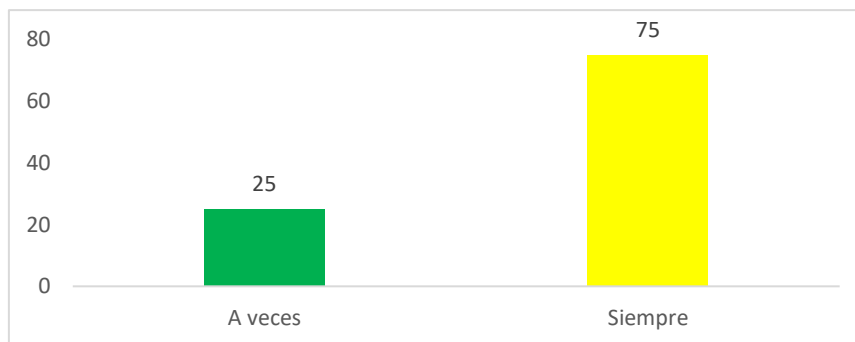
44. El personal docente tiene información de las normas vigentes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	2	25	25	25
	Siempre	6	75	75	100
	Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 51

44. El personal docente tiene información de las normas vigentes.



Nota: Resultado de la encuesta.

El personal docente conoce las normas vigentes.

El 25% dijo que de vez en cuando, el 75% dijo que siempre.

Tabla 51

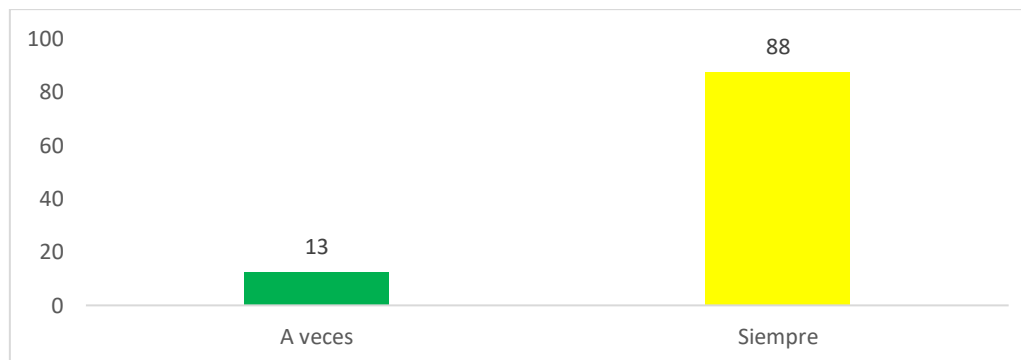
45. Participo en el logro de la visión y misión de la I.E.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	1	13	13	13
	Siempre	7	88	88	100
	Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 52

45. Participo en el logro de la visión y misión de la I.E.



Nota: Resultado de la encuesta.

Consultados si: Participo en el logro de la visión y misión de la I.E.

El 88% dijeron siempre y 13% a veces

Tabla 52

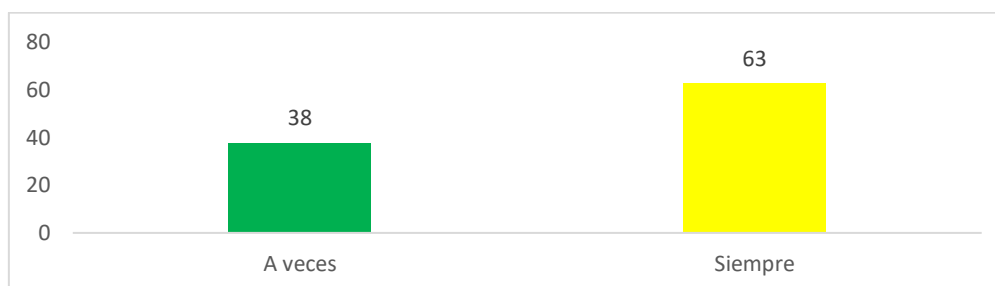
46. Las actividades curriculares y extracurriculares son asumidas por todo el personal.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	3	38	38	38
	Siempre	5	63	63	100
	Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 53

46. Las actividades curriculares y extracurriculares son asumidas por todo el personal.



Nota: Resultado de la encuesta.

Todos los empleados participan en actividades extraescolares y curriculares. El 38% dijo que de vez en cuando, y el 63% afirmó que siempre.

Tabla 53

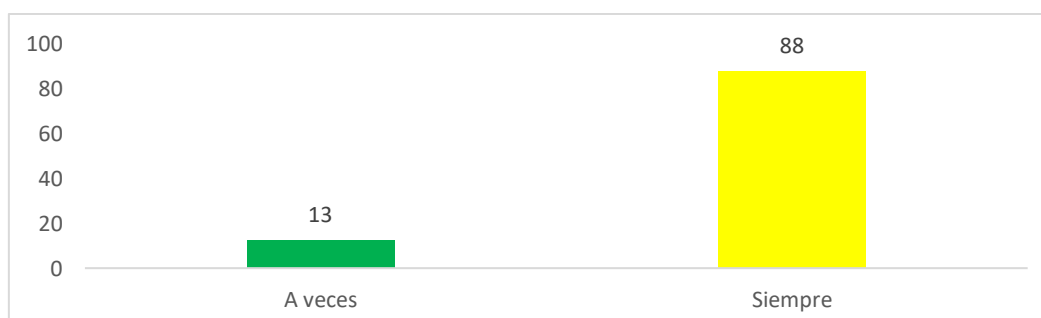
47. Se fomenta el trabajo en equipo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	1	13	13	13
	Siempre	7	88	88	100
	Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 54

47. Se fomenta el trabajo en equipo.



Nota: Resultado de la encuesta.

Respecto de: Se fomenta el trabajo en equipo.

El 88% respondieron siempre y 13% a veces

Tabla 54

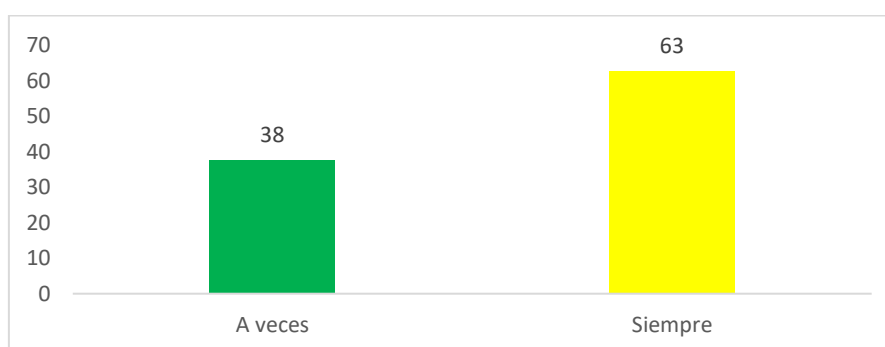
48. Se analizan las normas educativas en jornadas de reflexión docente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	3	38	38	38
	Siempre	5	63	63	100
	Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 55

48. Se analizan las normas educativas en jornadas de reflexión docente.



Nota: Resultado de la encuesta.

Consultados: Las jornadas de reflexión del profesorado se utilizan para evaluar las normas educativas. 63% sistemáticamente y ocasionalmente 38%.

Tabla 55

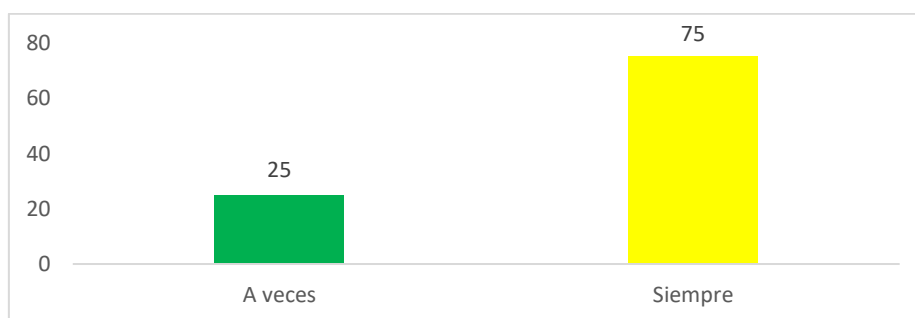
49. Los roles y responsabilidades son claras y precisas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	2	25	25	25
	Siempre	6	75	75	100
	Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 56

49. Los roles y responsabilidades son claras y precisas.



Nota: Resultado de la encuesta.

Tabla 56

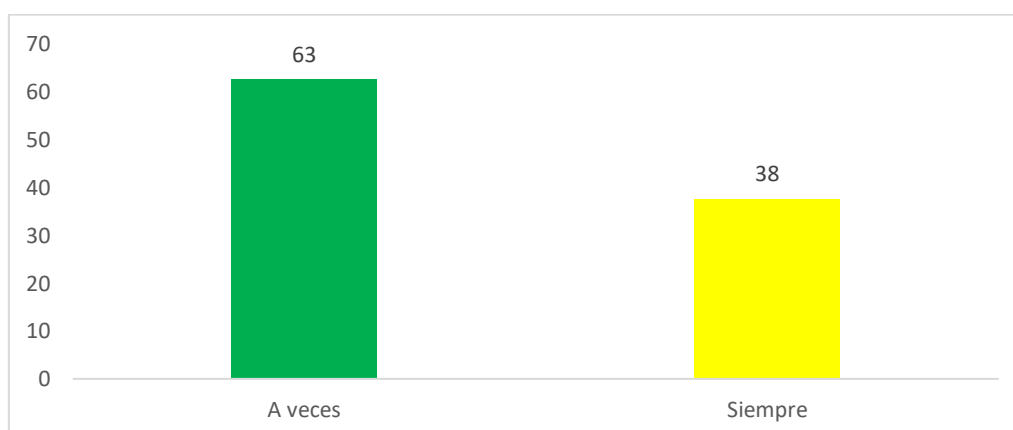
50. Los equipos docentes tienen la facultad de tomar decisiones frente a temas de su responsabilidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	5	63	63	63
	Siempre	3	38	38	100
	Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 57

50. Los equipos docentes tienen la facultad de tomar decisiones frente a temas de su responsabilidad.



Nota: Resultado de la encuesta.

La autoridad decisoria sobre los asuntos de su competencia corresponde a los equipos docentes.

El 63% dijeron a veces y 38% siempre

Tabla 57

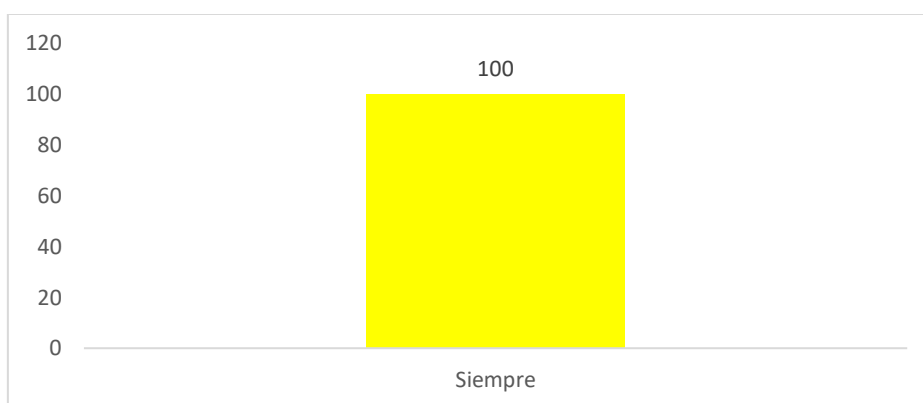
51. Existe voluntad para solucionar los problemas institucionales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	8	100	100	100

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 58

51. Existe voluntad para solucionar los problemas institucionales.



Nota: Resultado de la encuesta.

Consultados: Existe voluntad para solucionar los problemas institucionales.

El 100% señalaron siempre.

Tabla 58

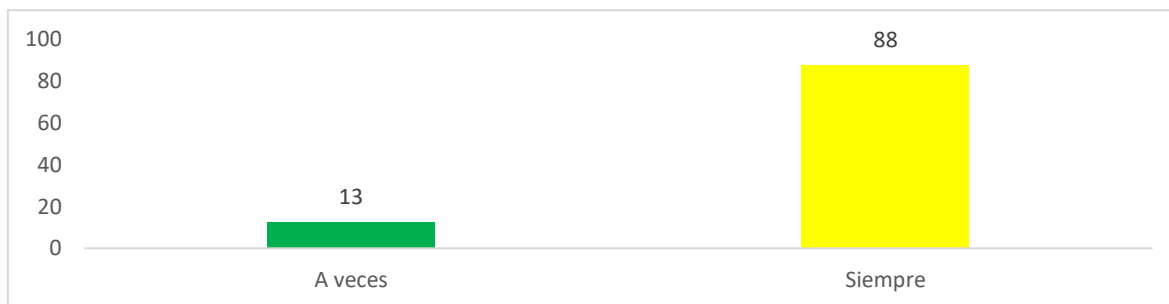
52. La actitud de los docentes es unánime para afrontar las dificultades Institucionales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	1	13	13	13
Siempre	7	88	88	100
Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 59

52. La actitud de los docentes es unánime para afrontar las dificultades Institucionales.



Nota: Resultado de la encuesta.

Preguntados: Todos los profesores tienen la misma mentalidad a la hora de afrontar los retos institucionales. El 13% afirma que lo hace ocasionalmente, mientras que el 88% afirma que lo hace habitualmente.

Tabla 59

53. Existen docentes indiferentes a los problemas de la I.E.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	75	75	75
	A veces	2	25	25	100
	Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 60

53. Existen docentes indiferentes a los problemas de la I.E.



Nota: Resultado de la encuesta.

Ante la pregunta: Existen docentes indiferentes a los problemas de la I.E.

El 75 declararon nunca y 25% a veces

Tabla 60

54. Existen docentes reactivos al cambio y mejoramiento continuo institucional.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	50	50	50
	A veces	4	50	50	100
	Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 61

54. Existen docentes reactivos al cambio y mejoramiento continuo institucional.



Nota: Resultado de la encuesta.

Preguntados: Algunos educadores reaccionan negativamente ante el desarrollo continuo y el cambio institucional. El 50% dijo «nunca» y el otro 50% «a veces».

Tabla 61

55. Los conflictos han destruido la unidad y la cooperación de la Institución.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	88	88	88
	A veces	1	13	13	100
	Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 62

55. Los conflictos han destruido la unidad y la cooperación de la Institución.



Nota: Resultado de la encuesta.

Respecto de: La unidad y la colaboración de la institución se han visto socavadas por los conflictos. El 13% dijo que ocasionalmente, y el 88% dijo que nunca.

Tabla 62

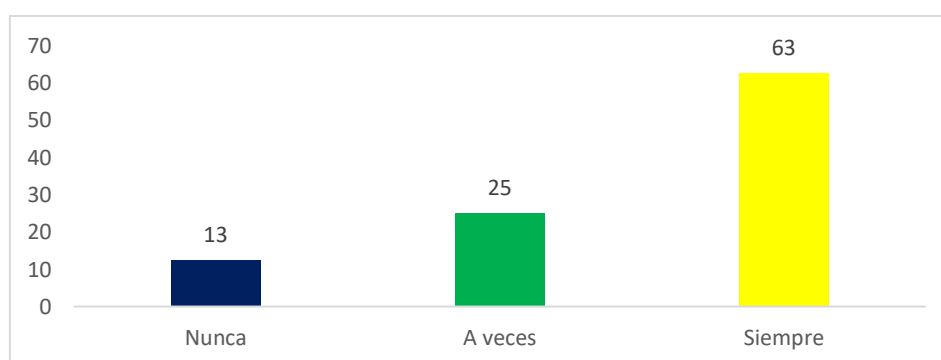
56. Existen condiciones para medir la solución de un conflicto.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	13	13	13
	A veces	2	25	25	38
	Siempre	5	63	63	100
	Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 63

56. Existen condiciones para medir la solución de un conflicto.



Nota: Resultado de la encuesta.

Consultados: Existen parámetros para medir el grado de resolución de un conflicto.

El 13% dijo que nunca, el 25% que a veces y el 63% que siempre.

Tabla 63

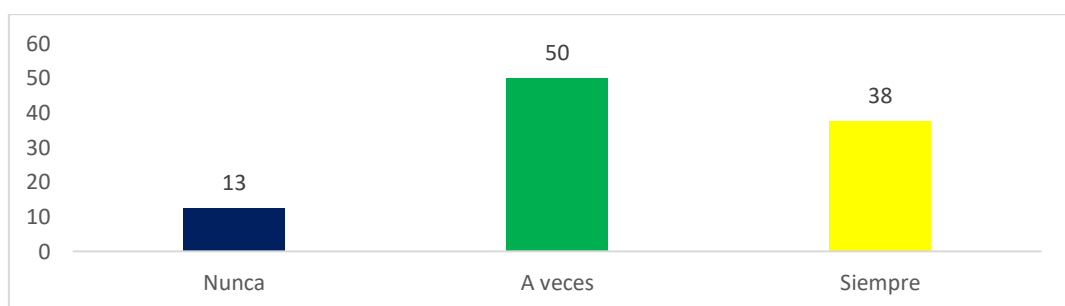
57. Considera que la falta o mala comunicación originan conflictos en la I.E.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	13	13	13
	A veces	4	50	50	63
	Siempre	3	38	38	100
	Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 64

57. Considera que la falta o mala comunicación originan conflictos en la I.E.



Nota: Resultado de la encuesta.

Preguntados: Considera que la falta o mala comunicación originan conflictos en la I.E.

El 50% señalaron a veces, 38% siempre y 13% nunca

Tabla 64

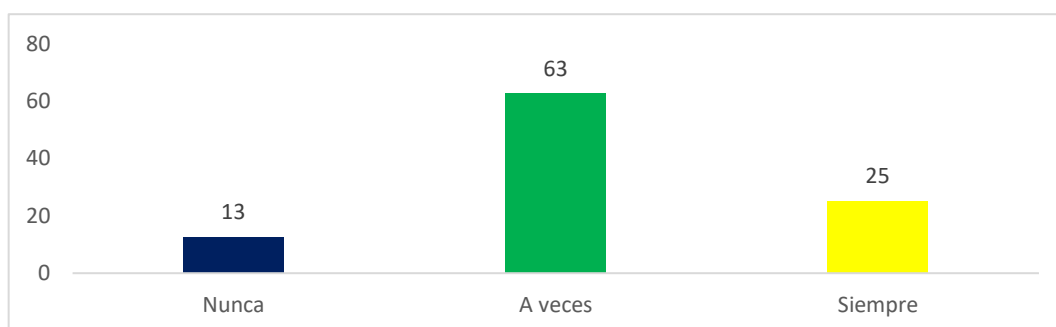
58. Considera que los conflictos estimulan la discusión y aclaran puntos de vista.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	13	13	13
	A veces	5	63	63	75
	Siempre	2	25	25	100
	Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 65

58. Considera que los conflictos estimulan la discusión y aclaran puntos de vista.



Nota: Resultado de la encuesta.

Consultados: Sostienen que los desacuerdos suscitan el diálogo y ayudan a aclarar los puntos de vista. El 33% dice que nunca, el 25% que siempre y el 63% que de vez en cuando.

Tabla 65

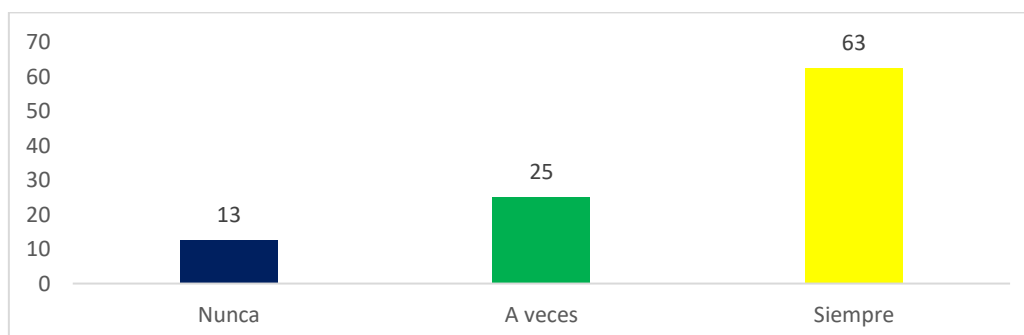
59. Los conflictos son negativos en el ambiente laboral.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	13	13	13
	A veces	2	25	25	38
	Siempre	5	63	63	100
	Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 66

59. Los conflictos son negativos en el ambiente laboral.



Nota: Resultado de la encuesta.

Consultados: Los conflictos en el trabajo tienen efectos perjudiciales.

El 25% dice que de vez en cuando, el 13% que nunca y el 63% que siempre.

Tabla 66

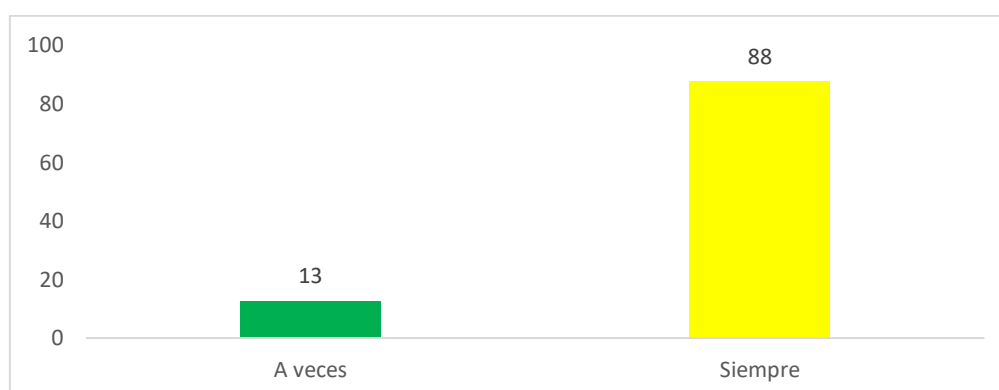
60. Considera usted que los conflictos resueltos traen aspectos positivos para la Institución.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	1	13	13	13
	Siempre	7	88	88	100
	Total	8	100	100	

Nota: Resultado de la encuesta.

Figura 67

60. Considera usted que los conflictos resueltos traen aspectos positivos para la Institución.



Nota: Resultado de la encuesta.

Preguntados: ¿Cree que la institución se beneficia de los conflictos resueltos?

El 88% señalaron siempre y 13% a veces

3.2. Discusión de resultados:

1. Existe una íntima relación entre gestión educativa y el clima laboral; éstas se manifiestan en:

Las condiciones de trabajo son favorables. El clima laboral es positivo en la institución educativa

Inexistencia de un sistema de estímulos y premios a la labor y desempeño docente. Sin embargo, se utilizan correctivos para mejorar la calidad educativa.

Las relaciones interpersonales entre el personal docente y directivo son positivas. Existe un regular porcentaje que lo considera a veces. La cooperación entre docentes no es la más indicada.

En la institución educativa se fomenta el trabajo en equipo.

La comunicación en la institución educativa es fluida; sin embargo, los directivos se guardan cierta información.

Los docentes se sienten realizados profesionalmente y se promueve la capacitación continua

Los docentes tienen un buen desempeño y son responsables. Contribuyen con ideas, creatividad para mejorar la calidad del trabajo

Los docentes tienen conocimiento de las normas vigentes

Las actividades curriculares son asumidas responsablemente por los docentes

Los conflictos son afrontados de manera positiva; sin embargo, esta se ve afectada por la falta o mala comunicación.

3.3. Propuesta teórica:

3.3.1. Título:

LA GERENCIA EDUCATIVA Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA LABORAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL “NELLY ROJAS DE ARENAS”, DE LA CIUDAD DE TACNA.

3.3.2. Presentación:

Se pudo observar diversas falencias en el ámbito laboral que inciden en una efectiva gestión institucional en el proceso de gestión de la institución educativa Nelly Rojas de Arenas de Tacna.

La administración se define como una ciencia social que se dedica al estudio del comportamiento humano y su aplicación en grupos sociales para establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo dentro de una comunidad, con el objetivo de alcanzar el máximo bienestar para la humanidad. Este campo de estudio abarca elementos como la organización, la planificación, la dirección y el control, y se

caracteriza por un proceso de aprendizaje continuo, inherente a la administración y a todas las ciencias.

Por el contrario, la administración educativa es el proceso de establecer y supervisar los objetivos de una institución educativa. A veces es el director quien fija estos objetivos; en tales circunstancias, el director puede trabajar con colegas de alto nivel y, potencialmente, con un grupo selecto de partes interesadas. La fijación de objetivos, sin embargo, es una tarea que a menudo se delega en organizaciones oficiales o asociaciones no oficiales de la comunidad escolar (Leon A. 2012).

Dado que la gestión educativa se encarga de organizar, planificar, dirigir y controlar los procesos educativos para cumplir los objetivos institucionales y elevar el nivel general de la enseñanza, desempeña un papel crucial en la mejora de la educación.

Por el contrario, el entorno físico y humano en el que se realiza el trabajo se denomina clima laboral. La felicidad y el bienestar de los empleados dependen en gran medida de este entorno laboral, que está íntimamente ligado a cómo interactúa y evoluciona la cultura de la empresa o institución educativa. Mientras que un ambiente de trabajo negativo puede repercutir negativamente en el rendimiento y la salud emocional de los empleados, un clima de trabajo positivo puede fomentar el compromiso, la motivación y la productividad.

La propuesta se centra en cuatro estrategias clave:

1. Fomente un entorno en el que todos los miembros del equipo puedan comunicarse de forma honesta, abierta y transparente. Esto ayudará a aclarar las expectativas y a generar confianza.
2. Conciliación de la vida laboral y familiar: Fomente procedimientos y políticas que permitan a los miembros del personal encontrar un equilibrio entre su trabajo y sus obligaciones personales. Hacerlo puede mejorar la calidad de vida y la satisfacción laboral de los trabajadores.
3. Entrenamiento y desarrollo enfocado: Ofrecer a los empleados oportunidades de formación y desarrollo profesional adaptadas a sus necesidades y objetivos particulares, que les permitan progresar en su carrera dentro de la empresa.
4. Reconocimiento del trabajo duro: Valorar y reconocer públicamente los esfuerzos y logros de los empleados, ya sea a través de elogios, premios o incentivos, lo que fortalece la motivación y el compromiso con la organización.

5. Fuerte espíritu de equipo: Cree una atmósfera de cooperación que fomente la colaboración, el trabajo en equipo y el apoyo entre los miembros del equipo. Esto ayudará a que la organización parezca más una familia.

3.3.3. Objetivos:

Mejorar el clima laboral en la institución educativa Nelly Rojas de Arena de Tacna.

3.3.4. Fundamentos:

Según Management and Administration Basics (2011), la gestión es el proceso de organizar, planificar, dirigir y controlar los recursos de una organización para ayudarla a alcanzar sus objetivos de manera oportuna y eficaz.

El entorno físico y social en el que se desarrolla el trabajo dentro de una organización se denomina clima laboral. El ambiente influye mucho en la felicidad y la salud de los empleados, y está estrechamente relacionado con la manera en que interactúan entre sí y con la cultura de la empresa. Las relaciones con los jefes y los compañeros, la cultura empresarial y el margen de desarrollo profesional y personal forman parte del entorno de trabajo.

El principal beneficio de una cultura positiva en el lugar de trabajo es que hace que los empleados tengan ganas de ir a trabajar cada día, lo que les mantiene motivados durante toda la jornada laboral.

Cada trabajo es único, pero existen ciertas características altamente valoradas por los trabajadores en cualquier empresa, las cuales podríamos considerar como puntos universales, con pocas excepciones.

El ambiente de trabajo, a menudo conocido como clima organizacional, es un fenómeno complejo, dinámico y diverso que considera varios elementos, entre ellos:

- Estructura y diseño de las organizaciones: Analiza el tamaño de la organización, la estructura jerárquica, el número de niveles y la división del trabajo, la colaboración y la especialización funcional, además de la toma de decisiones y la autoridad.
- Medio ambiente y entorno: Factores externos que afectan el comportamiento laboral, percibidos directa o indirectamente por los trabajadores, y que varían significativamente entre diferentes organizaciones.

- **Gestión de recursos humanos:** Involucra procesos como la comunicación, la dirección y el sentido de ésta, la gestión y resolución de conflictos, la organización del empleo en relación con los demás y la utilización de estructuras de incentivos y retribución.
- **Situación psicológica y aspectos culturales:** Incluye los valores, normas y actitudes tanto individuales como organizacionales, percibidos a través de las percepciones de los empleados, que caracterizan el clima organizacional.
- **Microclimas:** Fenómenos que pueden presentarse en unidades específicas dentro de la organización, como departamentos o divisiones, dando lugar a diferentes percepciones del clima laboral entre distintas áreas de la misma organización. Emplear estrategias factibles para garantizar que los empleados comprendan las ventajas de mantener un equilibrio saludable en su estilo de vida.

3.3.5. Contenido.

Estrategias:

E.1. Comunicación abierta y transparente.

Es esencial cultivar un ambiente en el que los trabajadores se sientan apreciados y parte vital de la empresa. Fomentar el diálogo sobre la filosofía, la misión y los valores de la organización refuerza el sentido de comunidad e inspira a los trabajadores a ir más allá del deber. Esta comunicación abierta y bidireccional elimina barreras jerárquicas, fomenta la confianza y promueve el respeto mutuo entre todos los miembros del equipo. Además, alentando a los empleados a compartir ideas para mejorar los procesos de trabajo, se crea un ambiente laboral más positivo y colaborativo para todos.

E.2. Conciliación laboral

Para asegurar un ambiente laboral positivo, es esencial que los empleados encuentren un equilibrio entre su vida personal y profesional. Este equilibrio no solo incrementa la satisfacción entre los trabajadores, sino que también fortalece su confianza y desempeño en el trabajo al permitirles satisfacer otras áreas de sus vidas además del trabajo. El fomento de la creatividad y el pensamiento divergente son otros beneficios del equilibrio entre la vida personal y laboral.

Sin embargo, es importante destacar que más no siempre es mejor. A menudo se glorifica al empleado que sacrifica su tiempo personal por el trabajo, lo que puede llevar a una adicción al trabajo y descuidar otros aspectos importantes de la vida. Es responsabilidad del gerente reconocer y premiar a los empleados que logran un equilibrio saludable entre su vida personal y laboral, ya que esto contribuye positivamente a su productividad.

La organización tiene un papel crucial en promover este equilibrio, incluyéndola en su declaración de objetivos y emplear estrategias factibles para garantizar que los empleados comprendan las ventajas de mantener un equilibrio saludable en su estilo de vida.

Además de lo mencionado anteriormente, es importante que la organización respalde activamente este equilibrio proporcionando políticas. Esto puede incluir flexibilidad en los horarios de trabajo, opciones de trabajo remoto, programas de bienestar, asesoramiento en gestión del tiempo y estrés, y oportunidades para el desarrollo personal y profesional fuera del entorno laboral.

Asimismo, la comunicación abierta y la transparencia son fundamentales para que los empleados se sientan apoyados y comprendidos en sus necesidades personales. Escuchar sus preocupaciones y brindarles recursos y soluciones adecuadas puede contribuir en gran medida a mantener un ambiente laboral positivo y saludable.

E.3. Entrenamiento y desarrollo enfocado.

Exactamente, el desarrollo de habilidades duras y blandas es esencial para mejorar la productividad y el funcionamiento general de una organización. Las habilidades duras, como el dominio de programas informáticos o técnicas específicas relacionadas con el trabajo, son necesarias para realizar tareas específicas con eficacia. Por otro lado, las habilidades blandas, como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la resolución de problemas, son fundamentales para fomentar un ambiente laboral positivo y mejorar las relaciones interpersonales dentro de la organización.

Al invertir en el desarrollo de ambas habilidades, una organización puede aumentar su eficiencia y productividad, al tiempo que promueve una cultura de colaboración, innovación y compromiso entre sus empleados. Un clima laboral

positivo juega un papel crucial en este proceso, ya que contribuye a fortalecer la moral, la motivación y la satisfacción de los empleados, lo que a su vez se traduce en un mayor rendimiento y resultados positivos para la organización en su con.

E.4. Reconocimiento del trabajo riguroso.

Definitivamente, los premios son una poderosa herramienta para fomentar comportamientos deseables en el entorno laboral. El refuerzo positivo, ya sea en forma de reconocimiento verbal, premios tangibles o incentivos monetarios, puede motivar a los empleados a esforzarse más y a mantener actitudes positivas en el trabajo. Además, el reconocimiento verbal por parte de los líderes puede ser igual de efectivo que las recompensas tangibles, porque da a los trabajadores una sensación de valía y aprecio por su trabajo.

Es importante tener en cuenta que las recompensas deben estar alineadas con los objetivos y los valores de la empresa, y deben ser otorgadas de manera justa y equitativa para evitar posibles resentimientos entre los empleados. En resumen, el uso adecuado de recompensas puede contribuir significativamente a crear un ambiente laboral positivo y a impulsar el rendimiento y la satisfacción de los empleados.

Reconocer la presencia y los esfuerzos de los empleados en las interacciones diarias es fundamental para mantener un ambiente laboral positivo. Los empleados se sentirán valorados y apreciados por su trabajo si estos reconocimientos son particulares y personalizados. La motivación y la dedicación de los empleados a la empresa se refuerzan cuando se destacan los logros, por pequeños que sean. Estas interacciones cotidianas son una oportunidad para mostrar aprecio y reconocimiento por el arduo trabajo y contribuciones individuales de cada empleado.

E.5. Fuerte espíritu de equipo

El sentimiento de pertenencia de los empleados se refuerza cuando los problemas se resuelven en equipo. En lugar de considerar su labor como una empresa solitaria, reconocen que están contribuyendo a un objetivo común: el éxito del equipo. Fomentar un espíritu de equipo sólido requiere que los miembros acepten y respeten las diversas perspectivas y estilos de trabajo presentes en el grupo. Esta colaboración promueve un ambiente de trabajo armonioso y productivo, donde todos están comprometidos con alcanzar metas compartidas. En última instancia, cuando todos reman en la misma dirección, el equipo navega hacia el éxito colectivo.

Para mejorar el ambiente laboral, es esencial reservar tiempo para actividades que fortalezcan los lazos positivos entre los empleados y aborden los aspectos negativos. Celebrar ocasiones especiales, como cumpleaños, y abordar los problemas como equipo contribuyen a que cada miembro se sienta valorado. Un trabajo en equipo sólido mitiga el problema del pensamiento de grupo, que se produce cuando la cohesión del grupo sesga las evaluaciones individuales y la toma de decisiones.

Cuando esto ocurre, los empleados pueden tender a respaldar decisiones de manera acrítica, sin plantear objeciones válidas. Para contrarrestarlo, es útil designar a un miembro del equipo como "Defensor del Diablo" durante las discusiones. Este rol implica cuestionar las decisiones y plantear puntos de vista alternativos, el resultado es una conversación más profunda y unas decisiones mejor informadas.

CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta el tema investigado, los objetivos y la teoría, se ha llegado a la siguiente conclusión:

1. El diagnóstico arroja en términos generales que existe una íntima relación entre gestión educativa y el clima laboral; que se manifiestan en:
 - Las condiciones de trabajo son favorables y el clima laboral es positivo en la institución educativa.
 - Las relaciones interpersonales entre el personal docente y directivo son positivas. Existe un regular porcentaje que lo considera a veces.
 - Los docentes tienen un buen desempeño y son responsables, contribuyen con ideas y creatividad para mejorar la calidad del trabajo.
 - Los docentes tienen conocimiento de las normas vigentes y las actividades curriculares son asumidas responsablemente y, se fomenta el trabajo en equipo.
2. La cooperación entre docentes no es la más indicada.
Los docentes se sienten realizados profesionalmente y se promueve la capacitación continua.
3. La ausencia de un marco para recompensar e incentivar a los instructores por sus esfuerzos. No obstante, se adoptan medidas correctoras para elevar el nivel educativo.
4. La comunicación en la institución educativa es fluida; sin embargo, los directivos se guardan cierta información.
5. Los conflictos son afrontados de manera positiva; sin embargo, esta se ve afectada por la falta o mala comunicación.

RECOMENDACIONES

1. Fortalecer la cultura organizacional; promoviendo un Liderazgo directivo y una comunicación organizacional.
2. Implementar un sistema de premios y estímulos al personal docente y apoyo administrativo.
3. Implementar las estrategias propuestas acorde a la realidad social, cultural y pedagógica de la institución educativa.
4. Tomar como base para futuras investigaciones la propuesta en el área de gestión educativa.

.

BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA

- Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas: México.
- Castillo, M. y Pedraza, N. (2010) El clima Organizacional de una empresa comercial de la zona centro de Tamaulipas, México. Recuperado en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2011/capm.htm> Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill.
- Dessler, G. Varela, R. (2009). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. México. Prentice Hall. Pearson.
- Edel, Ruben., García, Arturo. y Casiano, Rocio. (2007) Clima y Compromiso Organizacional. Recuperado en: http://issuu.com/econoboy_conde/docs/climaycomp
- Edel, R., García, A. y Guzmán, F. (2007). Clima Organizacional. CIEA. Recuperado en: <http://es.scribd.com/doc/59499299/10/Modelos-de-climaorganizacional>.
- Gómez, L. (2011). Módulo de Psicología Organizacional. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD; Bogotá.
- Goncalves, Alexis. (2000). El Clima como término Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). Bogotá. Recuperado en: http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_md/maestria_en_educacion/desarrollo_y_com_e_n_los_r_h/sesion4/actividades/ClimaTerminoOrganizacional.pdf
- Goncalves, Alexis. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
- Jiménez, D. (2008). Liderar la motivación en el clima laboral. Recuperado en: http://www.degerencia.com/articulo/liderar_la_motivacion_en_el_clima_laboral
- Mondy, W.R. (2010). Administración de recursos humanos. México: Prentice Hall. Pearson. Münch, L. (2011). Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI. México: Trillas.
- Olaz, A. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en competencias. Murcia, España. Recuperado en: <http://ddd.uab.es/pub/papers/02102862n91/02102862n91p193.txt>
- Orbegoso, A. (2008). Clima Laboral. Que es y como analizarlo. Recuperado en: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/clima-organizacional-que-es-y-comoanalizarlo.htm>
- Robbins, Stephen.(1999). Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. Pearson.
- Soto, S. (S.F). Metodología Investigación Documental. México. Recuperado en: El Clima <http://www.mitecnologico.com/Main/MetodologiaInvestigacionDocumental>

ANEXOS:

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

UNIDAD DE MAESTRÍA

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA INSTITUCIONAL

INTRODUCCIÓN

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información sobre el clima institucional de la I.E “NELLY ROJAS DE ARENAS, que permitirá realizar un trabajo de investigación y alcanzar algunas alternativas de desempeño.

La información es anónima y reservada; por lo que solicitamos su colaboración resolviendo los ítems que se le presentan.

DATOS GENERALES

Institución Educativa:

Lugar|.....

Grado académico:

Sexo: 1. Hombre ☐

2 Mujer ☐

Situación Laboral: 1. Nombrado ☐

2. Contratado ☐

3.-Otro ☐

Tiempo de servicio en la Institución Educativa:

1-5 años: 6-10 años:.....

11-15 años:.... 16-20 años: -.....

21 a más años: ----

INSTRUCCIONES

Lea Ud. cada uno de los ítems de las diferentes dimensiones que comprende el cuestionario y luego marque con un aspa (x) el casillero correspondiente.

1.-RELACIONES INTERPERSONALES



Nº	ÍTEMS	ESCALA CALIFICACIÓN		
		NUNCA	A VECES	SIEMPRE
1	El ambiente que se respira en la institución es agradable.			
2	En la institución se estimula el buen desempeño en el trabajo diario.			
3	Las condiciones de trabajo en la I.E son buenas y disfruto de la labor que realizo.			



4	Las relaciones interpersonales entre los miembros de la institución Educativa son positivas.			
5	Expresa con sinceridad sus emociones.			
6	La solidaridad es una virtud característica de los compañeros de trabajo de nuestra Institución.			
7	Los compañeros de trabajo cooperan entre <u>si</u> .			
8	En los equipos de trabajo por grado existe una relación armoniosa.			
9	Me coloco en el lugar del otro para llevar buenas relaciones interpersonales.			
10	Propongo y escucho ideas sin descalificar las de nuestros compañeros de trabajo.			

2.-COMUNICACIÓN

Nº	ÍTEMS	ESCALA EVALUACIÓN		
		NUNCA	A VECES	SIEMPRE
11	Generalmente cuando se realiza algo importante en la institución nos enteramos oportunamente.			
12	Cuando necesitamos información de dirección ésta llega en su debido momento.			
13	Se cuenta con acceso a la información necesaria para realizar un trabajo.			
14	Existen suficientes canales de comunicación.			
15	Se sugieren ideas para mejorar la calidad del trabajo educativo.			
16	La información de la gestión educativa se da a conocer fácilmente.			
17	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.			
18	En los equipos de trabajo la información de la gestión institucional fluye adecuadamente.			
19	La Institución educativa fomenta una comunicación oportuna.			
20	Las habilidades de comunicación de los directivos facilitan convencer a otras personas de manera			

Nº	ÍTEMS	ESCALA EVALUACIÓN		
		NUNCA	A VECES	SIEMPRE
11	Generalmente cuando se realiza algo importante en la institución nos enteramos oportunamente.			
12	Cuando necesitamos información de dirección ésta llega en su debido momento.			
13	Se cuenta con acceso a la información necesaria para realizar un trabajo.			
14	Existen suficientes canales de comunicación.			
15	Se sugieren ideas para mejorar la calidad del trabajo educativo.			
16	La información de la gestión educativa se da a conocer fácilmente.			
17	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.			
18	En los equipos de trabajo la información de la gestión institucional fluye adecuadamente.			
19	La Institución educativa fomenta una comunicación oportuna.			

Nº	ÍTEMS	ESCALA EVALUACIÓN		
		NUNCA	A VECES	SIEMPRE
11	Generalmente cuando se realiza algo importante en la institución nos enteramos oportunamente.			
12	Cuando necesitamos información de dirección ésta llega en su debido momento.			
13	Se cuenta con acceso a la información necesaria para realizar un trabajo.			
14	Existen suficientes canales de comunicación.			
15	Se sugieren ideas para mejorar la calidad del trabajo educativo.			
16	La información de la gestión educativa se da a conocer fácilmente.			

3.-AUTOESTIMA

N°	ÍTEMS	ESCALA EVALUACIÓN		
		NUNCA	A VECES	SIEMPRE
21	Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.			
22	Me siento realmente útil con la labor que realizo.			
23	Siento que doy más de lo que recibo de la Institución.			
24	La iniciativa de los docentes recibe respaldo de los directivos.			
25	Mi trabajo me hace sentir realizado profesionalmente.			
26	Los pares únicamente están pendientes de los errores.			
27	En la institución educativa podemos aplicar nuestro ingenio y creatividad.			
28	Los directivos reconocen y estimulan el buen desempeño docente.			
29	Estoy dispuesto a hacer frente a los retos o desafíos educativos.			
30	Me siento comprometido con el éxito de la institución Educativa.			

4.- LIDERAZGO

N°	ÍTEMS	ESCALA EVALUACIÓN		
		NUNCA	A VECES	SIEMPRE
31	Existe apoyo para superar los obstáculos que se presentan en la I.E.			
32	Los docentes tienen oportunidad de participar en la toma de decisiones en tareas de su responsabilidad.			
33	Se reconocen los logros de los docentes.			
34	Se promueve la capacitación de los docentes.			
35	Se fomenta la generación de ideas creativas e innovadoras.			
36	Se tiene definidas la visión, misión y valores de la I.E.			
37	Se motivan y valoran los niveles de desempeño docente.			

38	Organizan jornadas de reflexión y mejoramiento continuo.			
39	Se utilizan incentivos y correctivos para participar y mejorar la calidad educativa.			
40	Se fomenta la empatía para generar un buen clima laboral.			

5.-ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Nº	ÍTEMS	ESCALA EVALUACIÓN		
		NUNCA	A VECES	SIEMPRE
41	Considera que la estructura organizativa es factor clave para el éxito de la institución.			
42	Mis responsabilidades como docente están claramente definidas.			
43	Conocen y manejan normas y procedimientos como guías de trabajo.			
44	EL personal docente tiene información de las normas vigentes.			
45	Participo en el logro de la visión y misión de la I.E.			
46	Las actividades curriculares y extracurriculares son asumidas por todo el personal.			
47	Se fomenta el trabajo en equipo.			
48	Se analizan las normas educativas en jornadas de reflexión docente.			
49	Los roles y responsabilidades son claras y precisas.			
50	Los equipos docentes tienen la facultad de tomar decisiones frente a temas de su responsabilidad.			

6.--MANEJO DE CONFLICTOS

Nº	ITEMS	ESCALA EVALUACIÓN		
		NUNCA	A VECES	SIEMPRE
51	Existe voluntad para solucionar los problemas institucionales.			
52	La actitud de los docentes es unánime para afrontar las dificultades Institucionales.			
53	Existen docentes indiferentes a los problemas de la I.E.			
54	Existen docentes reactivos al cambio y mejoramiento continuo institucional.			
55	Los conflictos han destruido la unidad y la cooperación en la Institución.			
56	Existen condiciones para mediar la solución de un conflicto.			
57	Considera que la falta o mala comunicación originan conflictos en la I. E.			
58	Considera que los conflictos estimulan la discusión y aclara puntos de vista.			
59	Los conflictos son negativos en el ambiente laboral.			
60	Considera usted que los conflictos resueltos traen aspectos positivos para la institución.			

Gracias.

RECIBO DIGITAL TURNITIN



Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por **Turnitin**. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Orietta Rosa Bacigalupo Valente
Título del ejercicio: Quick Submit
Título de la entrega: La gerencia educativa y su incidencia en el clima laboral en ...
Nombre del archivo: DE_MAESTRIA_-_ORIETTA_ROSA_BACIGALUPO_VALENTE_MAR...
Tamaño del archivo: 12.99M
Total páginas: 105
Total de palabras: 17,551
Total de caracteres: 96,432
Fecha de entrega: 16-oct.-2024 09:53a. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega... 2487139527

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO-SOCIALES Y
EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN



TESIS:

La gerencia educativa y su incidencia en el clima laboral en la
Institución educativa inicial "Nelly Rojas de Arenas", de la
ciudad de Tacna.

Tesis presentada para optar el Grado Académico de Maestra en
Ciencias de la Educación con mención en Administración de
Instituciones Educativas y Tecnologías de la Información

Investigadora: Bacigalupo Valente Orietta Rosa
Asesor : Dr. García Caballero Rafael Cristóbal

Lambayeque – Perú, 2019

Dr. García Caballero Rafael Cristóbal
Asesor

Orcid: 0000-0002-0951-6826

REPORTE DE SIMILITUD TURNITIN

La gerencia educativa y su incidencia en el clima laboral en la institución educativa inicial “Nelly Rojas de Arenas”, de la ciudad de Tacna.

INFORME DE ORIGINALIDAD

20%

INDICE DE SIMILITUD

20%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

hdl.handle.net

Fuente de Internet

13%

2

pedagogiaehistoriadelaeducacion2.blogspot.com

Fuente de Internet

2%

3

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

1%

4

repositorio.unprg.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

5

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

6

repositorio.uta.edu.ec

Fuente de Internet

<1%

7

1library.co

Fuente de Internet

<1%

8

repositorio.upt.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

Dr. García Caballero Rafael Cristóbal
Asesor

Orcid: 0000-0002-0951-6826

9	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
10	docplayer.es Fuente de Internet	<1 %
11	repositorio.uap.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
12	html.rincondelvago.com Fuente de Internet	<1 %
13	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1 %
14	repositorio.utp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
15	repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
16	repositorio.upse.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
17	ri.ues.edu.sv Fuente de Internet	<1 %
18	Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Trabajo del estudiante	<1 %
19	www.ecorfan.org Fuente de Internet	<1 %
20	www.secretariasenado.gov.co	



Dr. García Caballero Rafael Cristóbal
Asesor
Orcid: 0000-0002-0951-6826

Fuente de Internet

<1 %

21 cybertesis.unmsm.edu.pe
Fuente de Internet

<1 %

22 www.paho.org
Fuente de Internet

<1 %

23 repositorio.unjfsc.edu.pe
Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas Activo
Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 15 words



Dr. García Caballero Rafael Cristóbal
Asesor
Orcid: 0000-0002-0951-6826

CONSTANCIA DE APROBACION DE ORIGINALIDAD

Yo, Rafael Cristóbal García Caballero, asesor de tesis del estudiante:

Bacigalupo de Bedoya Orietta Rosa

Titulada:

La gerencia educativa y su incidencia en el clima laboral en la institución educativa inicial “Nelly Rojas de Arenas” de la ciudad de Tacna; luego de la revisión exhaustiva del documento constato que la misma tiene un índice de similitud de 20 % verificable en el reporte de similitud del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Nacional Pedro Ruz Gallo.

Lambayeque, 17 de octubre de 2024.



Rafael Cristóbal García Caballero

DNI 16423540

ASESOR



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
DECANATO



RESOLUCIÓN N° 2187-2024-D-FACHSE

Lambayeque, Noviembre 28 de 2024

VISTO:

El Oficio N°282-2024-VIRTUAL-UP-FACHSE, registrado con expediente en mesa de partes N° 6455-2024-FACHSE, sobre rectificación de datos.

CONSIDERANDO:

Que, la Resolución N° 1531-2003-R, indica que las rectificaciones de nombres y apellidos de los alumnos de Pre Grado, Programas Especiales y de la Escuela de Post Grado serán competencia de la Facultad a la que pertenecen y de la Escuela de Postgrado respectivamente y en el caso de las rectificaciones de los egresados, Bachilleres y Titulados serán competencia del Rectorado.

Que, en el proceso administrativo existen sesgos de error tanto en los documentos legales que muestra el alumno, como de alguna causa de error involuntario de carácter tramital, lo cual debe corregirse exhibiéndose los documentos que constituyan el único medio probatorio del nombre y/o apellido, por lo tanto, como instrumentos deben presentarse como medios que acrediten el pedido de rectificación.

Que, estudiantes de las diferentes Carreras Profesionales y de los programas especiales, han presentado solicitudes pidiendo la rectificación de nombres y/o apellidos por encontrarse errados en su escritura tal como aparecen en documentos oficiales.

Que, con Oficio N°282-2024-VIRTUAL-UP-FACHSE, la Dra. Gloria Betzabet Puicon Cruzalegui, Directora de la Unidad de Posgrado, de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación, solicita rectificación de datos de la alumna ORIETTA ROSA BACIGALUPO VALENTE, en lo relacionado a su apellido, el cual, por error involuntario se registró erróneamente siendo el correcto ORIETTA ROSA BACIGALUPO DE BEDOYA. Por lo que solicita se emita la resolución correspondiente.

Que, es necesario emitir la presente resolución, a fin de formalizar lo expresado en los considerandos precedente.

EN USO DE LAS ATRIBUCIONES QUE LE CONFIERE AL DECANO EL ART. 34 INCISO, 34.2) DEL ESTATUTO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO.

SE RESUELVE:

1° RECTIFICAR los datos personales de la estudiante de la Unidad de Posgrado, de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación, según se detalla continuación:

CODIGO	DICE	DEBE DECIR	Programa
414096C	ORIETTA ROSA BACIGALUPO VALENTE	ORIETTA ROSA BACIGALUPO DE BEDOYA	UP

2° ELEVAR la presente Resolución a la Dirección Servicios Académicos, OPA-FACHSE y al PCAD, para que procedan a rectificar el apellido y/o nombre de la alumna mencionada en el cuadro precedente, en los documentos inherentes a su carrera profesional.

3° DAR a conocer la presente resolución a DSA, OPA-FACHSE, UP, interesado(a), archivo.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y PUBLÍQUESE. =====

