

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega
Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas

ESCUELA DE POST GRADO

MAESTRIA EN EJECUTIVA DE ADMINISTRACIÓN EN NEGOCIOS (MBA)

TESIS

“GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR MARCO POLO DEL DISTRITO DE VILLA MARÍA DEL TRIUNFO EN EL AÑO 2014”

PRESENTADO POR: CIFUENTES LA ROSA AGLIBERTO CESAR

2015

A mis abuelos y a mis padres
por su apoyo incondicional.

Agradezco a Dios por guiar
cada paso en mi vida.

INDICE

Resumen.....	9
Abstract.....	10
Introducción.....	11
Capítulo I: Fundamentos Teóricos de la Investigación	
1.1 Marco Histórico.....	14
1.2 Marco Teórico.....	16
1.3 Investigaciones.....	46
1.4 Marco Conceptual.....	53
Capitulo II: Problema, Objetivos, hipótesis y Variables	
2.1 <u>Planteamiento del problema</u>	
2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática.....	55
2.1.2 Antecedentes Teóricos.....	56
2.1.3 Definición del Problema.....	57
2.2 <u>Finalidad y Objetivos de la Investigación</u>	
2.2.1 Finalidad.....	58
2.2.2 Objetivo General y Específicos.....	58
2.2.3 Delimitación del estudio.....	59
2.2.4 Justificación e Importancia del Estudio.....	60
2.3 <u>Hipótesis y Variables</u>	
2.3.1 Supuestos Teóricos	61
2.3.2 Hipótesis Principal y Específica.....	62
2.3.3 Variables e Indicadores.....	62

Capitulo III: Método, Técnica e Instrumentos

3.1 Tipo y nivel de investigación.....	65
3.2 Método de investigación.....	65
3.3 Población y Muestra.....	65
3.4 Diseño utilizados en el Estudio.....	66
3.5 Técnica e Instrumento de Recolección de Datos.....	66
3.6 Procesamiento de Datos.....	67

Capitulo IV: Presentación y Análisis de los Resultados

4.1 Presentación de Resultados	68
4.2 Contrastación de Hipótesis.....	75
4.3 Discusión de Resultados.....	82

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones.....	87
5.2 Recomendaciones.....	89

BIBLIOGRAFIA.....	92
-------------------	----

ANEXOS.....	96
-------------	----

Tabla Nº 01 y Gráfico Nº 01	Se encuentra enterado de los objetivos de la institución.....	104
Tabla Nº 02 y Gráfico Nº 02	Considera que cumple los objetivos de la institución.....	105
Tabla Nº 03 y Gráfico Nº 03	Conoce la misión y visión de la institución.....	106
Tabla Nº 04 y Gráfico Nº 04	Sabe los planes de la institución.....	107
Tabla Nº 05 y Gráfico Nº 05	Considera que su labor se encuentra orientada al cumplimiento de los planes de la institución.....	108
Tabla Nº 06 y Gráfico Nº 06	Considera que la misión y visión son compatibles con los planes de la institución.....	109
Tabla Nº 07 y Gráfico Nº 07	Sabe cuáles son sus tareas en la institución.....	110

Tabla Nº 08 y Gráfico Nº 08	Considera que cumple con las tareas encomendadas.....	111
Tabla Nº 09 y Gráfico Nº 09	Cuenta con los recursos necesarios para efectuar las tareas encomendadas.....	112
Tabla Nº 10 y Gráfico Nº 10	Sabe cuáles son los convenios existentes en la institución.....	113
Tabla Nº 11 y Gráfico Nº 11	Considera de importancia los convenios laborales.....	114
Tabla Nº 12 y Gráfico Nº 12	Es parte de algún convenio o pacto laboral con la institución.....	115
Tabla Nº 13 y Gráfico Nº 13	Fue seleccionado para ingresar a laborar.....	116
Tabla Nº 14 y Gráfico Nº 14	Considera que la institución tiene un adecuado proceso de selección de personal.....	117
Tabla Nº 15 y Gráfico Nº 15	Considera que es importante la selección de personal.....	118
Tabla Nº 16 y Gráfico Nº 16	Aplico el proceso de inducción de personal cuando ingreso a laborar en la institución.....	119
Tabla Nº 17 y Gráfico Nº 17	Considera de importancia el proceso de inducción al personal.....	120
Tabla Nº 18 y Gráfico Nº 18	Conoce el MOF de la empresa.....	121
Tabla Nº 19 y Gráfico Nº 19	Se considera motivado en su labor diaria en la Institución.....	122
Tabla Nº 20 y Gráfico Nº 20	Que tan importante considera la motivación para el logro de los objetivos de la institución.....	123
Tabla Nº 21 y Gráfico Nº 21	Considera adecuado el ambiente laboral en su puesto de trabajo.....	124
Tabla Nº 22 y Gráfico Nº 22	Considera que realiza un buen desempeño laboral Diariamente.....	125
Tabla Nº 23 y Gráfico Nº 23	Siente que sus competencias se encuentran relacionadas con su desempeño laboral.....	126
Tabla Nº 24 y Gráfico Nº 24	Considera que los recursos que le brinda la institución son los adecuados para el desarrollo de su desempeño laboral.....	127
Tabla Nº 25 y Gráfico Nº 25	Considera que obtiene buenos resultados en su trabajo.....	128
Tabla Nº 26 y Gráfico Nº 26	Cumple con la labor encomendada por su jefe.....	129
Tabla Nº 27 y Gráfico Nº 27	El ambiente físico es el adecuado para el logro de sus resultados.....	130
Tabla Nº 28 y Gráfico Nº 28	Considera que son necesarias las medidas correctivas cuando no se cumplen con la labor encomendada.....	131

Tabla Nº 29 y Gráfico Nº 29	Considera que existen medidas correctivas en la institución.....	132
Tabla Nº 30 y Gráfico Nº 30	Considera que la aplicación de medidas correctivas mejora la gestión administrativa en la institución.....	133
Tabla Nº 31 y Gráfico Nº 31	Es responsable en su labor diaria.....	134
Tabla Nº 32 y Gráfico Nº 32	Considera que hay responsabilidad en el cumplimiento de los trabajos encomendados a los colaboradores de la institución.....	135
Tabla Nº 33 y Gráfico Nº 33	Los valores de la institución son compatibles con sus valores.....	136
Tabla Nº 34 y Gráfico Nº 34	Considera que tiene autonomía para realizar su trabajo.....	137
Tabla Nº 35 y Gráfico Nº 35	Considera que la autonomía es buena para generar pro actividad en los colaboradores.....	138
Tabla Nº 36 y Gráfico Nº 36	Siente que tiene independencia en tomar sus decisiones.....	139
Tabla Nº 37 y Gráfico Nº 37	Conoce el reglamento laboral de su institución.....	140
Tabla Nº 38 y Gráfico Nº 38	Aplica el reglamento laboral de su institución.....	141
Tabla Nº 39 y Gráfico Nº 39	Considera de importancia el uso del reglamento interno laboral de la institución.....	142
Tabla Nº 40 y Gráfico Nº 40	Existe una buena comunicación con sus compañeros.....	143
Tabla Nº 41 y Gráfico Nº 41	Existe una buena comunicación con su jefe.....	144
Tabla Nº 42 y Gráfico Nº 42	Existe una buena retroalimentación de la información en su puesto de trabajo.....	145
Tabla Nº 43 y Gráfico Nº 43	Considera que la comunicación es fluida entre las áreas de la institución.....	146
Tabla Nº 44 y Gráfico Nº 44	Considera que la comunicación es clara entre las áreas de la institución.....	147
Tabla Nº 45 y Gráfico Nº 45	Considera que la comunicación es oportuna en su puesto de trabajo.....	148
Tabla Nº 46 y Gráfico Nº 46	La remuneración que percibe es justa por su labor realizada.....	149
Tabla Nº 47 y Gráfico Nº 47	Considera que cualquier compensación monetaria mejora el rendimiento laboral.....	150
Tabla Nº 48 y Gráfico Nº 48	Considera que una compensación monetaria mejora el clima organizacional.....	151
Tabla Nº 49 y Gráfico Nº 49	Tiene una línea de carrera en la institución.....	152

Tabla N° 50 y Gráfico N° 50	La institución promociona a los colaboradores con mejor rendimiento laboral.....	153
Tabla N° 51 y Gráfico N° 51	Se siente cómodo laborando en la institución.....	154
Tabla N° 52 y Gráfico N° 52	Se siente apreciado por sus compañeros de trabajo.....	155
Tabla N° 53 y Gráfico N° 53	Siente que su jefe aprecia su trabajo.....	156
Tabla N° 54 y Gráfico N° 54	Siente que la institución aprecia su trabajo.....	157
Tabla N° 55 y Gráfico N° 55	Se siente agradecido con la institución por la oportunidad laboral que le brinda.....	158
Tabla N° 56 y Gráfico N° 56	Siente que su trabajo es importante para la institución.....	159
Tabla N° 57 y Gráfico N° 57	Considera que la institución agradece su labor realizada.....	160
Tabla N° 58 y Gráfico N° 58	Se siente apoyado por sus compañeros.....	161
Tabla N° 59 y Gráfico N° 59	Siente que su jefe lo apoya.....	162
Tabla N° 60 y Gráfico N° 60	Se siente protegido por la institución.....	163

Resumen

La presente investigación, estableció como objetivo general determinar cómo se relaciona la Gestión Administrativa con el Clima Organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del Triunfo. La muestra es censal y está conformada por los 30 colaboradores administrativos de la institución. La investigación es de tipo no experimental transversal, debido a que no se alteró ninguna variable de manera intencional y se ha realizado en un período de tiempo determinado. Los instrumentos de recolección de datos utilizados han sido la encuesta y el resumen de matrices. Los resultados muestran que la gestión administrativa está directamente relacionada con el clima organizacional, siendo el coeficiente de correlación Rho de Spearman = 0,648, lo cual indica una elevada relación entre estas variables. Además, la correlación es directamente proporcional (tiene signo positivo); es decir, a más gestión administrativa mayor clima organizacional. Se concluye que la gestión administrativa es una actividad importante para que los trabajadores desempeñen sus funciones de manera eficaz y eficiente y logren los objetivos estratégicos institucionales, que dependen directamente de las capacidades de las personas que practican la gestión administrativa y establecen una relación directa con el estado emocional de los trabajadores que se refleja en el clima organizacional, ya que estas dos variables están relacionados entre sí.

Palabras claves: Gestión Administrativa y Clima Organizacional.

Abstract

This research sets as objective general the relationship between the Management Administrative and the Organizational Climate of workers of Institution Educational Particular Marco Polo of the District of Villa Maria del Triunfo. The sample is censal and is made up of the 30 administrative employees of the institution. Research is not experimental cross-type, because no variable has been intentionally altered and carried out in a given period of time. The instruments used for data collection have been, the survey and summary of matrices. The results show that the Management Administrative is directly related to the Organizational Climate, being the Rho Spearman correlation coefficient = 0.648, which indicates a high relationship between these variables. In addition, the correlation is directly proportional (has positive sign); i.e., to more Management Administrative greater Organizational Climate. It is concluded that administrative management is an important activity so that workers perform their duties effectively and efficiently and achieve institutional strategic objectives, which are directly dependent on the ability of people who practice the administrative management and establish a direct relationship with the emotional state of the workers that is reflected in the organizational environment, these two variables are related to each other.

Keywords: Management Administrative and Organizational Climate.

Introducción

El siglo XXI exige cambios significativos en las organizaciones educativas orientadas hacia el logro de la calidad en base a la implementación de estrategias en el manejo del recurso humano. Los conocimientos de referentes teóricos y metodológicos sobre la gestión administrativa son de suma importancia para la toma de decisiones y la eficiencia en el uso de los recursos los cuales inciden en el funcionamiento de la institución educativa y que en definitiva repercuten en el clima organizacional.

La Institución Educativa Particular Marco Polo no escapa a la problemática del siglo XXI: de la manera en que se relaciona la gestión administrativa y el clima organizacional, se observó que algunos colaboradores tienen objetivos diferentes a lo planificado por la institución lo que ocasiona que no se logren en manera conjunta los objetivos eficazmente. Otra problemática es la falta de motivación y estímulo para el personal por parte de la dirección y de una organización que permita canales de comunicación más eficiente para una mejor integración de los colaboradores.

En el primer capítulo, se presenta el marco teórico que comprende la teoría que sustenta y brinda el soporte científico a la investigación, donde se muestran conceptos relacionados con la Planificación, Organización, Dirección y Control de la Gestión Administrativa así como los diferentes enfoques del Clima Organizacional. También se consigna las investigaciones referenciales que son el soporte epistemológico y práctico de la investigación

El segundo capítulo corresponde al problema de investigación, en donde se presenta la descripción de la realidad problemática y se relacionan las variables: Gestión Administrativa y Clima Organizacional; también se plantea el objetivo general y los objetivos específicos para su respectiva comprobación, y se formula

la hipótesis general: “La gestión administrativa se relaciona directamente con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del Triunfo en el año 2014”; y las hipótesis específicas.; así como la definición de las variables de estudio, considerando los conceptos de sus respectivas dimensiones e indicadores.

En el tercer capítulo presenta el diseño de investigación utilizado para contrastar las hipótesis, la población censal que corresponde al total de 30 administrativos de la Institución Educativa, las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de los datos, y la explicación del procedimiento para analizar los datos obtenidos durante el proceso de investigación. La verificación de las hipótesis se logra mediante la utilización de la estadística descriptiva e inferencial.

En el cuarto capítulo, se muestra los resultados de la investigación, resumidos en tablas y gráficos, donde se describen y se discuten los mismos, siendo lo más importante la comprobación de la relación existente entre las variables de estudio: Gestión Administrativa y Clima Organizacional a través de la Prueba estadística de Correlación de Rho Sperman.

En el quinto capítulo, se da a conocer las diferentes conclusiones a las que se llegó como producto de la investigación, siendo la más importante que la gestión administrativa es una actividad fundamental para que los trabajadores desempeñen sus funciones de manera eficaz y eficiente y logren los objetivos estratégicos institucionales, que dependen directamente de las capacidad de las personas que practican la gestión administrativa y establecen una relación directa con el estado emocional de los trabajadores que se refleja en el clima organizacional, ya que estas dos variables están relacionados entre sí. Así mismo, se formulan las recomendaciones para mejorar la gestión administrativa en las instituciones educativas como determinar con mayor precisión las tareas y funciones que deban desempeñar los colaboradores; mejorar los canales de comunicación interna; implementar programas de estímulos e incentivos para que los colaboradores se sientan reconocidos por su esfuerzo en el logro de los

objetivos de la institución, y mejorar la cultura organizacional mediante la implementación de programas de sensibilización en el trabajo en equipo.

En la parte final de la investigación consigno las referencias bibliográficas y documentos obtenidos de la Internet, los cuales han permitido sustentar teóricamente el presente estudio así como los anexos donde se presenta la base de datos y los instrumentos que permitieron recolectar la información que se empleó en la presente investigación.

CAPITULO I: Fundamentos Teóricos de la Investigación

1.1 Marco Histórico

El Centro Educativo Particular Marco Polo es una empresa peruana del sector económico Enseñanza Pre escolar, primaria y secundaria, que inició sus actividades el 06/04/1970, con Registro Único del Contribuyente RUC 20109617939, con domicilio fiscal en Av. 26 de Noviembre N. 237 Urbanización Nueva esperanza del Distrito de Villa María del Triunfo.

La gestión administrativa en su contexto histórico y social nace con el hombre en su deseo de distribuir adecuadamente sus recursos. Cabe recordar, que en Egipto existía un sistema administrativo de servicio civil y en Roma la administración fue centralizada en el poder de la clase dominante.

Durante la Edad Media fue el terrateniente quien tuvo el poder de administrar sus recursos, sobre todo el recurso humano (vasallos), con el paso del tiempo los feudos se convertirían en ciudades que conformarían los países, durante esta época en Italia surgen los fundamentos de Contabilidad moderna como consecuencia del comercio.

En la Edad Moderna, a mediados del siglo XVIII tuvo su inicio la Revolución Industrial Inglesa, la que precisó de una nueva generación de administradores, con lo cual nace la división del trabajo a través de la especialización de la mano de obra. Podemos ir observando cómo se van perfilando los diferentes factores que luego darán origen a la gestión administrativa.

En la Edad Contemporánea se asientan las bases para el desarrollo de la administración, en esta época que surgen diversas teorías, principios y funciones administrativas que servirán de base teórica a la Administración tal como hoy la conocemos.

Resulta evidente que toda organización y/o toda empresa requieren tomar decisiones, relacionadas con sus actividades, con el capital humano, con la asignación de recursos; pues sólo de esa manera se logra visualizar y/o proyectar el tiempo de vida de una empresa.

El concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez por Gellerman en 1960. Este concepto tenía la influencia de dos escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela Funcionalista. La influencia de la psicología en esta variable es evidente.

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos; de tal manera, que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado se encuentra influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre su trabajo y su entorno.

La escuela Funcionalista indica que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que su individualidad permite adaptarse a su medio.

Para 1962 nacen un conjunto de ideas respecto a cómo se interrelaciona el ser humano dentro de la organización y el ambiente laboral para desarrollar sus competencias, es así que surge un nuevo enfoque en la administración sobre la concepción de un ser humano moderno dentro de una organización cuyos objetivos no concordaban con los objetivos de los trabajadores.

En los últimos años, los trabajadores se han mostrado insatisfechos con el clima organizacional imperante en las empresas, siendo el esfuerzo humano vital para el funcionamiento de cualquier organización. Siempre el factor económico ha sido el eje principal, pero este no lo es todo; es el clima laboral el que influye en forma determinante en aspectos como el bienestar, la productividad, la satisfacción, etc.

Los constantes cambios del entorno externo e interno en el que se desarrolla la empresa ha obligado a los administradores a buscar las herramientas necesarias

para enfrentar una gestión administrativa moderna dentro de la realidad global competitiva en la que nos desarrollamos, debiendo implementar constantemente sistemas que mejoren el desempeño del personal, para lograr ser más productivos y rentables; estos cambios y nuevos aprendizajes involucran una capacitación constante de la mano con las nuevas tecnologías.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Gestión administrativa

La gestión administrativa es desarrollada por el talento humano el cual mejora y efectiviza las actividades de los colaboradores dentro de una empresa. De igual modo coordina la eficacia, la eficiencia y la efectividad en el uso de los recursos teniendo como fin la obtención de los resultados esperados.

La gestión administrativa tiene por objetivo cumplir las metas tanto personales como institucionales a través de la aplicación de técnicas y principios del proceso administrativo.

Refieren Freeman, Stoner y Gilbert. (2009) que la Administración es el:

“... proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas” (p.07).

Cabe indicar que desde ya se puede ir perfilando cuáles son las dimensiones que han servido de base para nuestra investigación.

Freeman et al (2009) también nos señala:

“La administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirles para alcanzar sus metas. Estas personas se llaman gerentes. Los gerentes —entrenadores, directores,

ejecutivos de ventas— tal vez resulten más evidentes en unas organizaciones que en otras, pero si éstas no tienen una administración eficaz, es probable que fracasen” (p.07).

Se entiende que a partir de estas definiciones queda claro que la gestión administrativa cumple un rol muy importante en la vida útil de cualquier tipo de empresa. Gestionar es buscar la eficiencia en el uso de los recursos de la empresa, generar competitividad en el mercado, obtener la mayor rentabilidad, satisfacer al cliente interno y externo, entre otros puntos. Podemos decir, de que por medio de la gestión administrativa se integran, se formulan y se proyectan las propuestas para generar mejoras y cambios positivos en las organizaciones

Es en 1916 con Henri Fayol (fundador de la escuela clásica) que aparecen las primeras teorías de la Administración.

Fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial estableciendo sus 14 principios de la administración los cuales se detallan a continuación:

1. Subordinación de intereses particulares.

Los intereses de la empresa son más importantes que la de los empleados.

2. Unidad de Mando.

El trabajador solo recibirá órdenes y/o instrucciones de su superior.

3. Unidad de Dirección.

Un solo jefe, un solo plan y un solo objetivo.

4. Centralización.

Concentrar la autoridad en la dirección.

5. Jerarquía.

Es vertical, desde la máxima autoridad hacia los niveles inferiores.

6. División del trabajo.

Especializar a los trabajadores de acuerdo a las tareas encomendadas con el fin de mejorar su eficiencia.

7. Autoridad y responsabilidad.

Dar órdenes para que los subordinados obedezcan, esto genera responsabilidad.

8. Disciplina.

Conjunto de normas y principios que el trabajador debe seguir para tener buenas relaciones laborales con los demás, lo cual dependerá de las ganas de trabajar, de la obediencia, la dedicación y el comportamiento.

9. Remuneración personal.

Debe ser justa y estar garantizada por la empresa con la finalidad de ser funcional.

10. Orden.

El recurso humano y material debe estar en su respectivo lugar.

11. Equidad.

Se logra la lealtad del trabajador a través de la amabilidad y la justicia.

12. Estabilidad y duración del personal en un cargo.

Debe existir una situación equilibrada entre la permanencia del trabajador y el trabajo que desempeña.

13. Iniciativa.

Es la capacidad de idear o visualizar un plan a seguir para obtener el éxito deseado.

14. Espíritu de equipo.

Es la fortaleza de la organización, se debe lograr que todas trabajen de manera coordinada y con gusto por lo que hacen.

Robbin, S. y Coulter, M. (2010) en cuanto a las funciones de la administración señalan también al igual que Freeman que de acuerdo con el enfoque de las funciones, los gerentes realizan ciertas actividades o funciones mientras coordinan eficiente y eficazmente el trabajo de otros. Entonces nos podemos preguntar ¿Cuáles son estas funciones?

Tal como se ha mencionado, líneas arriba, se trabajó con las siguientes dimensiones: planeación, organización, dirección y control. Lo dicho por Robbins y Coulter, afirma nuestra teorización. Es justo aquí donde hay una influencia directa de los Recursos Humanos.

La administración tiene sus propios intereses en la organización. Todos los empleados los tienen, pero tal como lo señalan Freeman et al (2009):

“... la administración es la responsable de la organización en general, responsabilidad que muchas veces requiere que maneje intereses múltiples y equilibre posiciones contrapuestas” (p.81).

La idea base es tratar de generar la relación que existe entre la gestión administrativa y el desarrollo del clima institucional, puesto que este último muestra un conjunto de percepciones globales que la persona tiene sobre su centro laboral y sobre el entorno en donde desarrolla su trabajo.

Planificación: primera dimensión

Según Freeman et al (2009), se entiende por planificación:

“Planificar implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además, los planes son la guía para que (1) la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; (2) los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y (3) el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas” (p.287).

Robbins y Coulter (2010), con respecto a la planeación indica que existe con el fin de lograr algún propósito en particular, por tanto, alguien debe definir dicho propósito y los medios para lograrlo. La administración es ese alguien. Los gerentes se ocupan de la planeación, definen objetivos, establecen estrategias para lograrlos y desarrollan planes para integrar y coordinar las actividades. Para el caso de la institución educativa se plantea que sea el departamento administrativo el encargado de proponer mejoras o alternativas para renovar el clima organizacional. El tema importante es que se debe planificar, pues tanto lo dicho por Freeman et al (2009) como Robbins y Coulter aseveran la relevancia de la planeación. Para sintetizar se señala lo siguiente: la planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué) como con los medios (cómo).

Freeman et al (2009) resumen el tema, señalando que la planificación:

“Es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones. Cabe decir que la planificación es como una locomotora que arrastra al tren de las actividades de la organización, la dirección y el control. Por otra parte, se puede decir que la planificación es el tronco fundamental de un roble imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. La planificación es así de importante para los gerentes” (p.87).

Freeman, Stoner, y Gilbert señalan que la administración es una especialidad que abarca el tiempo y las relaciones humanas que son el conjunto de normas, principios, técnicas, arte y psicología aplicada para que las personas se lleven mejor. Es necesario que las empresas reconozcan el valor de las relaciones humanas para que puedan brindar un trato justo y equitativo enmarcado en un buen clima laboral, en comunicación asertiva, en capacitación y desarrollo, en compensaciones justas, etc.; que permita tanto al colaborador como a la empresa conseguir sus objetivos y metas en conjunto.

Se observa, por tanto, la importancia de las relaciones humanas en el marco institucional de cualquier tipo de empresa.

“Desde hace ya algunos años, se tiene por costumbre definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización”.
(Freeman et al 2009: 11)

Tal como se ha señalado líneas arriba, en cuanto al concepto de gestión administrativa, en el de proceso administrativo lo que se hace es recalcar el concepto desde los autores matrices de esta investigación. Así como también hacer hincapié en la importancia del desempeño gerencial.

Según señalan Freeman et al (2009):

“En las organizaciones, la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes, las gerentes no pueden saber cómo organizar a su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de qué deben organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás les sigan. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo y dónde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio fútil. Con mucha frecuencia, los planes deficientes afectan el futuro de toda la organización. La planificación es fundamental”
(p.290).

La planeación proporciona dirección a los gerentes y también al resto de los empleados. Cuando los empleados saben lo que su empresa o equipo de trabajo intenta lograr y lo que ellos deben hacer para contribuir en el logro de los objetivos, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre sí y hacer lo necesario para cumplir con los objetivos. Sin planeación, los departamentos e individuos podrían trabajar en objetivos diferentes y evitar que la organización logre sus objetivos con eficacia.

Es importante indicar que en el plano de la administración se deben señalar el término: relaciones humanas. Es decir, como funcionan y cómo logran que a través de ellas el desarrollo de lo planeado sea más llevadero. En un sentido general se utiliza para describir cómo interactúan los gerentes con sus empleados. Cuando la administración estimula a que los empleados trabajen más y con mejor calidad, la organización cuenta con relaciones humanas eficaces: cuando el ánimo y la eficiencia se deterioran, se considera que las relaciones humanas no son eficaces. El movimiento de las relaciones humanas surgió de los primeros intentos por descubrir, de manera sistemática, los factores sociales y psicológicos que crearían relaciones humanas eficaces.

Thomson (2007) sostiene en referencia a la planificación como el desarrollo y aplicación de estrategias para la consecución de objetivos:

“La estrategia de una compañía es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir operaciones. La elaboración de una estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercado, para ello se requiere del compromiso de todo el recurso humano de la organización” (p.03).

D’Alessio (2007) plantea que para la administración se debe tener en cuenta lo siguiente:

“La empresa es un todo y no solo un área y está constituida por tres columnas básicas: finanzas, operaciones y marketing tres áreas unidas por

una columna central: recursos humanos y apoyados por el área de logística” (p.04).

En el contexto que nos interesa es importante señalar que el personal administrativo es el encargado de hacer que todos los planes se lleven a cabo. Por lo tanto, es evidente que las relaciones humanas al interior son más que importantes. Es por eso que todo gerente de recurso humano no solo debe brindar las condiciones apropiadas que permita a la empresa generar eficiencia y efectividad para alcanzar sus metas y mejorar su adaptación y/o superación a los cambios existentes, sino también, que los trabajadores se sienta cómodos y puedan comunicar lo que sienten fomentando un ambiente propicio en el que todos ganen.

Organización: segunda dimensión

Para poder llevar a cabo una correcta teorización de las dimensiones en cuestión, se señala como segunda dimensión el concepto de organización, definido también desde Freeman, *et al.* (2009):

“... organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización” (p.12).

Tal como se ha indicado en el párrafo de la planificación, si bien el gerente es quien debe planificar, no es el que debe cargarse de trabajo sino que también debe de aprender a tomar decisiones y saber delegar funciones, de eso se trata la idea de la organización en lo que respecta a la institución materia de la presente investigación.

Diferentes metas requieren diferentes estructuras. Por tanto, los gerentes deben adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, proceso conocido como diseño organizacional. Daft (2011) en su libro “teoría y diseño organizacional” señala que:

“... las organizaciones dan forma a nuestra vida, y los administradores pueden dar forma a las organizaciones y estas formas cambian como cambian las realidades” (p.14).

Renato Mayntz (Mayntz, 1982) en su libro “sociología de las organizaciones” señala a su vez que la organización no es solamente una forma de ordenación si no también un elemento importante de la dinámica social, esta dinámica está determinada en la interacción de sus elementos que a su vez determina su conducta social.

Según señala Hellriegel *et al* (2009):

“Cuando los gerentes y los empleados hacen el diagnóstico de la organización se deben reconocer dos factores importantes más. En primer término, el comportamiento organizacional es producto de muchas cosas. Por lo tanto, lo que se observa y diagnostica (las conductas, las cuestiones y los problemas de los empleados, y el estado actual de la organización) tienen múltiples causas. En el caso de problemas complejos, al tratar de aislar causas sueltas puede llevar a estrategias de cambios simplistas e inefectivos. En segundo, gran parte de la información reunida a cerca de la organización durante el diagnóstico representa los síntomas de los problemas en lugar de sus causas” (p.512).

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la organización. Esta produce la estructura de las relaciones dentro de ella, y estas relaciones estructuradas sirven para realizar los planes futuros. Otro aspecto de las relaciones de organizar consiste en buscar a personal nuevo para que se unan a la estructura de las relaciones. Esta búsqueda se conoce como integración de personal.

Robbins y Coulter (2010), señalan un concepto muy parecido al ya mencionado, pues a decir de los autores:

“... los gerentes también son responsables de acordar y estructurar el trabajo para cumplir con las metas de la empresa. A esta función la llamamos organización. Cuando los gerentes organizan, determinan las tareas por realizar, quién las llevará a cabo, cómo se agruparán, quién le reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones” (p.08).

Dirección: Tercera dimensión

Para poder dirigir, se necesita previamente planificar y luego organizar, de tal forma lo corroboran los autores Freeman *et al* (2009):

“Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo” (p.54).

Robbins y Coulter (2010) señalan con respecto al tema de la dirección que como toda empresa cuenta con personal, y el trabajo de un gerente es trabajar con personas y a través de ellas cumplir con los objetivos. Esta es la función de dirección. Es decir, cuando los gerentes se encargan de motivar a sus subordinados, ayudan a resolver conflictos en los grupos de trabajo, influyen en los individuos o equipos cuando trabajan, seleccionan el canal de comunicación más efectivo o lidian de cualquier forma con asuntos relacionados con el comportamiento del personal, están dirigiendo. Por estas razones es que para los tiempos actuales, la administración se ha convertido en una carrera de desafío.

Whetten (2011) nos dice:

“Un directivo o gerente debe manejar habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales y habilidades de comunicación. En la última década, más o menos, se ha generado una gran cantidad de evidencia de que la administración hábil (especialmente la competencia en la administración del personal dentro de las organizaciones) es el elemento fundamental para el éxito organizacional” (p.06).

En la misma línea Madrigal (2009) manifiesta que las habilidades de un directivo se basa en el liderazgo, en la inteligencia emocional, la comunicación, administración del tiempo, creatividad, toma de decisiones,

trabajo en equipo y manejo de conflicto, negociación y motivación. Habilidades necesarias para dirigir una organización.

El liderazgo y la comunicación organizacional son los elementos primordiales para la dirección de una organización, El liderazgo hay que entenderlo como un proceso y no como una posición, Hughes (2007):

“...el liderazgo es un proceso, no una posición...el liderazgo requiere que algo ocurra como resultado de la interacción entre un líder y sus seguidores...un mejor liderazgo es algo para lo cual todos comparten la responsabilidad (p.06).

En la misma línea se encuentra Lussier (2007):

“El liderazgo es un asunto de todos los involucrados en una organización” (p.04).

El acelerado ritmo de cambio, tanto de las organizaciones como del mundo en general ha puesto la mira en la administración, pues de ella depende el que una empresa avance o que se estanque. Pues si se piensa en cómo ha evolucionado el mundo, caeremos en la cuenta de que ha sido un cambio totalmente vertiginoso. En este entorno, complejo y dinámico, los gerentes deben estar adaptándose, constantemente, a las condiciones cambiantes. No solo el gerente, el director, sino todos los colaboradores. Por tanto, el desafío de la administración consiste en que todos se comprometan con la empresa, con sus metas, con sus procesos, sus objetivos.

Indican Freeman *et al* (2009) que:

“El término relaciones humanas se suele usar, en un sentido general, para describir cómo interactúan los gerentes con sus empleados” (p.45).

Cuando la administración estimula a que los empleados trabajen más y con mejor calidad, la organización cuenta con relaciones humanas eficaces:

cuando el ánimo y la eficiencia se deterioran, se considera que las relaciones humanas no son eficaces. El movimiento de las relaciones humanas surgió de los primeros intentos por descubrir, de manera sistemática, los factores sociales y psicológicos que crearían relaciones humanas eficaces. El director de la institución educativa debe procurar que las relaciones humanas de su personal siempre sean óptimas, para que de ese modo todos giren hacia un mismo fin: el cumplimiento de las metas y los objetivos.

Por tanto; la importancia de la dirección radica en que pone en marcha todos los lineamientos que han sido establecidos en la planeación y la organización; su eficiencia determina la moral de los colaboradores y la efectividad en la productividad, su calidad se ve reflejada en el logro de los objetivos, y la efectividad de los sistemas de control y a través de ella se puede establecer una óptima comunicación para que la organización funcione.

Control: Cuarta dimensión

Por último, en el orden de las dimensiones, el gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas.

Freeman et al (2009), señalan:

“Esta es la función de control de la administración, la cual entraña los siguientes elementos básicos: (1) establecer estándares de desempeño; (2) medir los resultados presentes; (3) comparar estos resultados con las normas establecidas, y (4) tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones. El gerente, gracias a la función de control, puede mantener a la organización en el buen camino. Las organizaciones están estableciendo, cada vez con mayor frecuencia, maneras de incluir la calidad en la función de control” (p.13).

Mediante el control la empresa evalúa el rendimiento del colaborador, comparando los resultados obtenidos con los resultados esperados

asegurando que todas las acciones realizadas se orienten a los planes fijados por la empresa.

Robbins y Coulter (2010) arriban a la siguiente conclusión con respecto al concepto de control:

“La función final de la administración es el control. Una vez que los objetivos y planes están establecidos (planeación), las tareas y acuerdos estructurales dispuestos (organización), y la gente contratada, entrenada y motivada (dirección), debe haber alguna evaluación para ver si las cosas marchan, según lo planeado. Para asegurarse de que los objetivos se están cumpliendo y que el trabajo se está llevando a cabo como debe ser, los gerentes deben dar seguimiento y evaluar el rendimiento. El rendimiento real debe compararse con los objetivos establecidos. Si dichos objetivos no se están logrando, es trabajo del gerente reajustar el trabajo. Este proceso de seguimiento, comparación y corrección es la función de control” (p.08).

Es en esta fase del proceso administrativo en donde también evaluamos si los colaboradores prefieren lo rutinario y repetitivo o son proactivos en el desarrollo de sus actividades diarias.

Robbins y Judge (2009) nos dicen que:

“Una revisión de las investigaciones indica que probablemente sea seguro una relación entre la extensión del control y el desempeño del empleado. Aunque intuitivamente es atractivo afirmar que extensiones largas dan como resultado un desempeño mejor del trabajador porque genera más distancia de la supervisión y dan más oportunidad para las iniciativas personales, las investigaciones no apoyan este concepto” (p.329)

Esto se debe a las características propias de las personas, quizás a algunos colaboradores trabajen mejor estando solos, mientras que otros se sienten más seguros teniendo un jefe a quien recurrir todas las veces que consideren necesario.

La importancia del control radica en que la falla en los procesos de pueden detectar a tiempo para ser corregidos; permite producir ciclos más rápidos,

agrega valor que permite obtener una mayor ventaja competitiva en el mercado y facilita el trabajo en equipo.

El control debe estar orientado a evaluar el comportamiento de los factores críticos que inciden en el cumplimiento de las estrategias; debe ser flexible, para ajustarse permanentemente a los cambios de estrategias de la organización. Su labor debe centrarse en la cooperación entre directivos y empleados para formular estándares de control. Los empleados deben ser formados y capacitados para las inspecciones por parte de sus pares y los resultados deben trabajarse bajo el principio de la mejora continua.

Dentro de esta dimensión se debe mencionar a la comunicación como elemento de control, ya que por medio de la comunicación y de la retroalimentación de la información entre la dirección general, las jefaturas y los colaboradores se comparten los lineamientos, objetivos y metas propuestos por organización, las cuales orientan las actividades hacia el logro de los resultados, permitiendo a los colaboradores mejorar sus fortalezas y disminuir sus debilidades siendo más efectivos en su desempeño laboral.

1.2.2 Clima organizacional

Muchas veces, tal vez sin notarlo, los directivos de las instituciones relegan a un segundo plano el sentido o enfoque humano de la organización, el mismo que incide en distintos grados en la administración, gestión y desarrollo de la calidad. Ahora, podemos observar que muchas entidades públicas o privadas han incrementado algún departamento que pretende solucionar dicha problemática.

Puede decirse que a partir de los años noventa se han ido produciendo cambios sustanciales en las estructuras organizacionales, uno de estos

cambios es la realización de una introspección hacia el sentir de la organización como entidad viva, pues la estructura es el escenario donde los actores tienen determinados comportamientos y actitudes, que repercuten a corto, mediano y largo plazo en la calidad del servicio del cual provee a su medio.

Para Litwin y Stringer (1968) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades que tiene el ambiente laboral el cual puede ser medido, puede ser percibido directa o indirectamente por las personas y puede influenciar en sus comportamientos y en sus motivaciones.

Los estudios sobre la conducta humana en la empresa se originan en las teorías tanto sociológicas como psicológicas, en cuanto a las sociológicas según Herbert Mead citado por Macionis (Macionis 2008) se encuentran las interacciones humanas y la formación de la conducta social, en esta encontramos las teorías funcionales:

“...un marco teórico que considera a la sociedad como un producto de las interacciones cotidianas de las personas que se comunican entre sí o coinciden en un contexto social determinado establece conductas sociales” (p.27).

Las teorías Psicológicas se basan en las teorías conductuales y de motivación, las que se asocian a los supuestos de la investigación.

Entre los teóricos de la conducta como relaciones humanas encontramos a Elton Mayo y al estudio de Hawthorne emprendidos en instalaciones fabriles de la Western Electric, en Cicero Illinoius, en el año 1924-1932, publicado en su libro “Problemas humanos en una sociedad industrial” en el que concluye que las normas y criterios sociales del grupo eran factores determinantes de la conducta laboral de las personas.

Mary Parker en 1918 (citado por Robbins y Judge 2009):

“... con sus ideas humanistas influyeron en la motivación, el liderazgo el poder y la autoridad” sus opiniones publicados en el “Nuevo estado” acerca de la relación entre trabajadores y directivos “El trabajo del gerente era armonizar y coordinar los esfuerzos de los grupos. Los gerentes y trabajadores deben verse como como socios como parte de un grupo común” (p.600).

Dale Carnegie (Citado por Robbins y Judge pág. 598) en 1930 publico su libro “Como ganar amigos e influir en las personas” el tema esencial de su libro era como se llegaba al éxito consiguiendo la cooperación de los demás.

Las empresas tienen éxito cuando aprovechan el potencial creativo y analítico de sus colaboradores, dejando de lado las relaciones de desigualdad y comenzando a creer en que existen personas que hacen la diferencia. Es por eso que se hace necesario formar una cultura organizacional basada en el valor de la cooperación en donde los trabajadores y las diversas áreas de una empresa sientan a los otros como imprescindibles para alcanzar los objetivos estratégicos enmarcados en la misión de la empresa.

En cuanto a las teorías psicológicas, tenemos la teoría motivacional de Abraham Maslow. En su libro “Motivación y personalidad”, en el postula que las personas poseen una tendencia innata a materializar su potencial y alcanzar su realización, a través de su propuesta de las cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. Maslow argumentaba que cada nivel de jerarquía debía cumplirse antes de pasar al siguiente. La autorrealización era la cumbre de la existencia humana.

Por otro lado esta Douglas McGregor y la teoría X Y. De su libro “El lado humano de las organizaciones” publicado en 1960, llegó a ser la biblia en el mundo del management. La revolucionaria teoría Y de McGregor, que sostiene que los individuos son automotivables y autodirigibles, influyó en los grandes gurús del management como Peter Drucker y Warren Bennis.,

que muestran como los líderes de hoy han incorporado exitosamente los métodos de McGregor en los estilos y prácticas de la administración actual, para mejorar las habilidades de liderazgo, crear equipos de trabajo efectivos, proporcionar retroalimentación, lograr un gran desempeño así como cultivar el valor de un lugar de trabajo bien administrado mejorando el clima organizacional.

El comportamiento organizacional según Newstrom (2011):

“depende en gran medida de las habilidades de los directivos así como de las políticas de las empresas y se basa en la forma como la gente (individuos y grupos) actúa en las organizaciones y se reflejan en sus conductas que al final determinara el clima laboral de la organización” (p. 03-18).

Chiavenato (2009:444) señala:

“Las relaciones entre las organizaciones y las personas que trabajan en ella es de vital importancia, una paralización de la producción por una falta de adaptación o de integración al contexto de la organización, a su cultura organizacional a las políticas de la organización serian nefastas” (p.444).

Hacemos referencia justamente al clima organizacional, pues es a través del mismo que la empresa –en nuestro caso un centro educativo- puede indagar en el acontecer, sentimientos, reflexiones y/o percepciones del trabajador, sus expectativas, e incidir desde el ámbito de la gestión para lograr un cambio estratégico. Actualmente, las instituciones educativas no son llamadas como tal, se han constituido en empresas; por tanto es necesario aplicar planes estratégicos.

Señala Sandoval (2004) que toda organización una serie exclusiva de características y propiedades. Puede ser cierto que las entidades guarden rasgos comunes, pero lo que prima es la diferenciación, pues así sean del mismo rubro, las características no son las mismas. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, esto es considerado como el clima organizacional.

Robbins y Judge (2009) señalan:

“La confianza interpersonal entre los miembros del equipo facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar el comportamiento de los otros y unifica a los miembros alrededor de la creencia de que los demás integrantes del equipo no sacarían ventaja de ellos. Por ejemplo, es más probable que los miembros del equipo corran riesgos y expongan sus vulnerabilidades cuando creen que se puede confiar en sus compañeros” (p.329).

Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Esto va a depender únicamente de los directivos, tal como se ha mencionado al inicio de este apartado. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

Sería complicado intentar definir nuestra variable, pues hay diversidad de conceptos; por tanto, lo que haremos será mostrar alguno de los mismos, para poder ir desarrollando el cuerpo de este proyecto. Tal como señala Sandoval (2004) el primero de ellos es el enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer los cuales definen el clima como:

“El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman” (pág. 84).

Desde el punto de vista estructural y subjetivo, Litwin y Stringer (1968), señalan que el clima organizacional se trata de:

“Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada” (pág. 84).

Brunet, (1987) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influenciado por dos grandes escuelas de pensamiento:

1. La Escuela de Gestalt; los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno.

2. La Escuela Funcionalista; formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Brunet (2004) señala que las definiciones objetivas u objetivistas privilegian una comprensión del clima como mero conjunto de características organizacionales tangibles y que influyen sobre la conducta de sus integrantes.

Brunet (1987) señala a los investigadores James y Jones los cuales definen al clima organizacional desde tres puntos de vista: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales. La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como:

“Un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento dentro de la organización” (pág. 95).

Brunet (1987) señala:

“Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan y analizan para construir la percepción del clima. El clima organizacional también es un fenómeno circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados. En otras palabras, si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje sirva para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos por la organización” (p.41)

Puede decirse, después de lo leído –hasta ahora- que el Clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Las mismas que serán percibidas por los trabajadores que laboran en ese medio ambiente. Por tanto, es indiscutible que el clima repercute en el comportamiento laboral. Sulbarán (2002) señala:

“El ambiente conceptual que genera o crea la gerencia está dirigido a estimular una actitud o estructura mental positiva que tenga, a la vez, un efecto saludable en el deseo del individuo de participar en el cambio y la motivación organizacional. Tal ambiente tendrá, además, que ver con la creación de una estructura mental que permita a la persona entender porque es ventajoso ofrecer sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización capacitándole, al mismo tiempo, para el logro de sus metas personales. En fin, una de las principales funciones de la gerencia es, pues, la creación de un clima organizacional favorable, tanto físico como mental, que induzca a la gente a contribuir espontánea y voluntariamente con sus esfuerzos a lograr cambios y obtener los objetivos planteados. Sin este ambiente físico-conceptual apropiado, los esfuerzos de los participantes pueden resultar ineficaces o, peor aún, nulos e inexistentes. ” (p.200)

Para poder trabajar la variable clima organizacional, es necesario, en una investigación cuantitativa poder medirla; y por lo tanto, es necesario mostrar cuantas posibilidades de medirlo tenemos. Esta posibilidad de medirlo se da a través de las dimensiones. Claro está que de estas también se tiene diferentes opciones temáticas. Tales como:

Likert Rensis fue uno de los primeros teóricos en desarrollar métodos para medir las variables humanas dentro de las organizaciones. Observo la estructura organizacional como una relación de grupos en la que los

administradores desempeñan el papel de enlace. La conclusión a la que llego fue que el clima orientado más para el lado humano genera un nivel más alto de desempeño laboral y una mayor satisfacción.

Likert R. mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando.

Indica como el liderazgo influye en los colaboradores.

2. Las características de las fuerzas motivacionales.

Son aquellos procedimientos utilizados para motivar a los colaboradores y dar respuesta a sus necesidades.

3. Las características de los procesos de comunicación.

Nos indica cual es la naturaleza de la comunicación dentro de la empresa y como se llevan a cabo.

4. Las características de los procesos de influencia.

Establece como se interrelaciona el jefe con su colaborador para establecer los objetivos de la empresa.

5. Las características de los procesos de toma de decisiones.

Bajo que contexto se toman las decisiones y cuál es la información que se toma para la asignación de funciones.

6. Las características de los procesos de planificación.

Nos indican la manera de cómo la empresa fija sus objetivos y directivas.

7. Las características de los procesos de control.

Establece como se maneja el control en las diversas áreas de la empresa.

8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

Son los resultados que se esperan conseguir y la retroalimentación.

Litwin y Stringer (1968) realizaron en 1968 un estudio llamado "Motivación y Clima Organizacional" con la finalidad de comprobar la influencia del

liderazgo del Clima Organizacional sobre la motivación y la conducta de los trabajadores dentro de la organización.

Entre los objetivos de su estudio se encontraban:

- Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional.
- Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación del trabajador.
- Determinar los efectos del Clima Organizacional sobre la satisfacción personal y el desempeño organizacional.

Para poder medir el Clima Organizacional estos autores elaboraron un instrumento de recolección de datos que consistía en un cuestionario de 31 ítems.

Las dimensiones planteadas por estos autores fueron las siguientes:

1. Estructura organizacional.
Establece los reglamentos, deberes y normas que se deben aplicar en la empresa y deberán ser cumplidos por los colaboradores.
2. Responsabilidad individual.
Es un valor relacionado al conjunto de acciones realizadas por los colaboradores forma positiva e integral aplicadas que sus actividades diarias en la empresa.
3. Remuneración.
Sistema de recompensa a los colaboradores por el servicio prestado.
4. Riesgos y toma de decisiones.
Manejo de situaciones futuras en diversos escenarios para la toma de las decisiones pertinentes.
5. Apoyo.
Solidaridad entre los colaboradores dentro de su grupo de trabajo.

6. Tolerancia al conflicto.

Cuando desarrollamos la capacidad de saber escuchar y aceptar las opiniones de los demás.

Pritchard y Karasick (1973) relacionaron el clima organizacional con la satisfacción de los trabajadores, para lo cual evaluaron los métodos, los procesos y las funciones, así como la política y las decisiones de la organización para que los empleados realicen adecuadamente su trabajo. Para tal efecto, estudiaron el grado de autonomía y de libertad de los directivos para la toma de decisiones, las retribuciones económicas y el reconocimiento. Plantearon también la relación que debe existir entre el trabajo realizado de acuerdo a las habilidades de cada trabajador con la remuneración recibida, estableciendo que las recompensas estén basadas en el mérito.

Las dimensiones planteadas por estos autores fueron:

1. Autonomía.

La libertad que puede tener un colaborador para tomar sus propias decisiones y dar solución cuando se susciten problemas dentro la empresa.

2. Conflicto frente a cooperación.

Interrelación entre los colaboradores durante sus labores y los recursos humanos y materiales que estos reciben por parte de la empresa para el desarrollo de sus actividades.

3. Relaciones sociales.

Se refiere al clima laboral que se da dentro del centro de trabajo.

4. Estructura organizacional.

Son las directivas y políticas de la empresa que afectaran la forma de realizar alguna determinada actividad.

5. Relación entre rendimiento y remuneración.

Es la manera como se retribuye al colaborador por la prestación de su trabajo a la empresa y la productividad alcanzada de acuerdo a sus competencias aplicadas a su puesto de trabajo.

6. Motivación para el rendimiento.

Es el impulso que necesita el ser humano para realizar una determinada actividad y que la empresa debe proveer entre sus colaboradores,

7. Polarización del estatus.

Diferencias jerárquicas en la empresa.

8. Flexibilidad e innovación.

Predisposición de la empresa para experimentar cambios.

9. Centralización de decisiones.

Como la empresa canaliza la toma de decisiones entre sus diferentes niveles jerárquicos.

Bowers y Taylor (1997) en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional.

1. Apertura a los cambios tecnológicos.

Cuando tenemos la predisposición de trabajar con nuevos equipos los cuales nos pueden permitir realizar una labor más efectiva en un menor tiempo.

2. Recursos Humanos.

Busca el bienestar de los colaboradores a través de condiciones adecuadas para el desarrollo de sus actividades, dotándolos de los recursos necesarios para un buen desempeño laboral.

3. Comunicación.

Cuando el colaborador receptiona la información y la transmite ya sea de manera vertical (dirección), horizontal (departamentos) o diagonal (toda la estructura organizativa).

4. Motivación.

Son las condiciones propicias para que los colaboradores desarrollen sus actividades dentro de la empresa canalizando su conducta hacia el logro de objetivos y metas.

5. Toma de decisiones.

Cuando la empresa selecciona las mejores alternativas en función de la información que tiene y determina cual será la participación de los colaboradores en el desarrollo de sus actividades.

Según Brunet (1987), el clima Organizacional tiene las siguientes características:

- Tiene personalidad, es decir un conjunto de cualidades que determina su implementación y se diferencia de los demás.
- Los elementos que constituyen el clima pueden variar ante determinadas situaciones, pero el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima puede estar sujeto al cambio.
- El clima se encuentra determinado por las características de las personas, las actitudes, las expectativas, las necesidades, así como por la cultura de la organización.
- Afecta el comportamiento humano.
- Puede ser identificado.

Tal como puede observarse, son diversas las teorías que se tienen sobre clima organizacional. Sin embargo, para el correcto desarrollo de esta investigación se ha considerado pertinente trabajar con las dimensiones propuestas por Brunet.

Brunet (1987) indica lo siguiente:

“Parece que el número de dimensiones del clima que se cubren varían de un autor a otro y algunas de estas parecen confirmarse, lo que quiere decir que existen varias dimensiones comunes del clima entre las señaladas por los investigadores. Sin embargo, poco importa el cuestionario que el especialista en administración utilice para evaluar el clima de su organización,

primordialmente deberá asegurarse de que su instrumento de medición cubra por lo menos las cuatro dimensiones siguientes: autonomía individual; grado de estructura que impone el puesto, tipo de recompensa y estímulos” (p.51).

Las dimensiones propuestas por Brunet son las siguientes:

Autonomía Individual: Primera dimensión

Para poder medir esta dimensión los indicadores pertinentes son: la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización.

El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.

Según Robbins y Judge (2009):

“La autonomía es el grado en el que el trabajo proporciona libertad sustancial, independencia y discrecionalidad al individuo para que programe sus labores y determine los procedimientos para usar y llevarlo a cabo” (p.216).

Por lo general en las empresas, solo los colaboradores en la alta dirección tienen más autonomía, que los miembros en los niveles inferiores los cuales pueden sentirse marginados. Si la empresa desea mejorar el compromiso del colaborador así como su motivación deberá pensar en darles más facultades para tomar sus propias decisiones.

Para Hellriegel y Slocum (2009):

“La medida de que una persona desea tener la posibilidad de auto dirigirse, de aprender, y de obtener logros personales en el trabajo se conoce como la fuerza de la necesidad del crecimiento. Las personas cuya necesidad de crecimiento es alta suelen responder de forma favorable a los programas de enriquecimiento del puesto. Estas experimentan mayor satisfacción con el puesto y están mucho más

motivadas que las personas que no tienen mucha necesidad de crecimiento”
(p.141).

Cuando los colaboradores tienen más autonomía en sus puestos de trabajo son más propensos a mejorar su productividad y de llegar a soluciones innovadores que mejoren la competitividad de la empresa. Esta autonomía puede contribuir a que se mejore la cultura organizacional ya que se respeta el trabajo que realiza el colaborador y crea una sensación de seguridad en el puesto de trabajo.

Grado de estructura que impone el puesto: Segunda dimensión

Aquí se mide el grado de comunicación entre los colaboradores y los superiores.

La palabra comunicación establece la necesidad de hacer común el conocimiento, sin embargo esta idea con el tiempo solo se ha considerado como un acto de transmisión y recepción de información.

Se procura tener una comunicación asertiva, la cual permita tener confianza en lo que se piensa, se siente y se cree, respetando los puntos de vista de los demás. Esta comunicación requiere que los colaboradores demuestren múltiples capacidades y conductas como la apertura a la comunicación o la escucha activa entre otros.

Para Chiavenato (2009) la comunicación es un intercambio de información entre las personas lo cual significa volver común un mensaje o una información. Esto constituye uno de los procesos fundamentales en cualquier tipo de organización.

Según Robbins y Judge (2009):

“La comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquía de autoridad y lineamientos formales que se exige que los empleados sigan. Por ejemplo, cuando a los empleados se les pide que primero le comuniquen cualquier asunto relacionado a su jefe inmediato, que sigan la descripción de su puesto o que cumplan con las políticas de la compañía, la comunicación desempeña una función de control ” (p.351).

Dentro de la comunicación podemos citar a la retroalimentación, Hellriegel y Slocum (2009) nos dicen que la retroalimentación tiene una gran importancia porque las personas comparten con otras lo que piensan y sienten involucrando sentimientos personales y reacciones a las propuestas de los demás. Dentro del ámbito laboral podemos identificarla como un sistema de control de tareas o de actividades orientadas al logro de los resultados porque permite a los colaboradores mejorar sus fortalezas y disminuir sus debilidades.

Algunos directivos muestran suficientes habilidades para influir sobre otras a través de la comunicación. De igual manera, algunos son fácilmente influenciables, mientras otros manifiestan gran resistencia cuando interpretan como resultado de cualquier acción un intento de ser dirigidos.

Tipo de recompensa: Tercera dimensión

Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción. Debe existir una igualdad entre lo que se establece durante el proceso de evaluación del puesto y lo que el mercado establece.

Las empresas deben evaluar cuáles son los objetivos más importantes que se desea alcanzar mediante un sistema de recompensa. Pueden estar implicados la motivación, el rendimiento, la satisfacción laboral, la reducción del índice de rotación de personal, etc. Por lo tanto, la alta

dirección deberá alinear los objetivos de la empresa con los resultados esperados para tomar la decisión de implementar un sistema de recompensa.

Fernández (2002) nos dice:

“... la remuneración siempre debe ser el resultado de la combinación de los criterios de equidad interna y competitividad externa” (p.07).

Hellriegel y Slocum (2009) nos dicen que cuando un colaborador alcanza un alto nivel de desempeño, la recompensa es fundamental para que mantenga ese nivel, pero eso también dependerá de la cultura que tenga la empresa para poder mantenerlo o implementarlo.

Se han producido en las últimas décadas algunos cambios dentro del sistema de recompensa en las empresas, Robbins y Judge (2009) analizan que muchas entidades educativas así como empresas gubernamentales están abandonando el pago fijo y están usando el pago variable a través del reparto de bonos, utilidades, beneficios e inclusive entrega de acciones de la propia empresa. La base para realizar este tipo de pago variable se encuentra en el desempeño del colaborador bajo una relación directa entre recompensa y desempeño laboral.

Las remuneraciones variables deben ser adaptadas a la cultura de la empresa y a los valores tanto de la organización como de sus colaboradores. Esta estrategia de pago basado en el rendimiento puede motivar a los colaboradores hacia el desempeño esperado.

Estímulos: Cuarta dimensión

Estos términos se refieren a la consideración, agradecimiento y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

Las personas aprenden a comportarse con la finalidad de lograr lo que deseen o evitar todo aquello que no quieran.

Muchas veces se confunde la motivación con el estímulo, pero son conceptos totalmente diferentes. La motivación es todo aquello que nos impulsa a lograr un objetivo o una meta, y el estímulo es todo aquello que provoca una reacción. Por ejemplo un estímulo económico (un bono por mayor productividad) motivara al colaborador a mejorar su trabajo para que a fin de mes reciba un mayor ingreso.

El psicólogo Harvard B. F. Skinner (citado por Robbins y Judge 2009) demostró que los comportamientos deseados son el resultado de refuerzos positivos (recompensas), y que el comportamiento que no es recompensado es muy probable que se continúe repitiendo.

“Por ejemplo, todos conocemos profesores que colocan una marca en el nombre de un estudiante cada vez que esta tiene una participación en clase. El condicionamiento operante plantearía que esta práctica es motivadora debido a que condiciona a la estudiante a esperar un premio (ganar créditos en la clase) en cada ocasión que tiene un comportamiento específico (participar en clase)” (p. 56).

Podemos decir entonces que las personas aprender a asociar estímulo con respuesta; esta asociación funciona en las empresas para involucrar al colaborador en comportamientos que favorezcan a los intereses de las organizaciones, siempre y cuando dicho comportamiento se encuentre reforzado de manera positiva para que la probabilidad que se remita sea mayor.

Estas dimensiones permitieron medir el grado del clima organizacional, el cual se encuentra correlacionado con la gestión administrativa de la Institución en cuestión.

CUADRO COMPARATIVO DE DIMENSIONES SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL					
DIMENSIONES	AUTORES - CLIMA ORGANIZACIONAL				
	BRUNET	BOWERS Y TAYLOR	LIKERT	LITWIN Y STRINGER	PRITCHARD Y KARASICK
	<i>GRADO DE ESTRUCTURA QUE IMPONE EL PUESTO</i>	<i>MOTIVACION</i>	<i>FUERZAS MOTIVACIONALES</i>		<i>MOTIVACION</i>
	<i>TIPOS DE RECOMPENSA</i>	<i>COMUNICACIÓN</i>	<i>COMUNICACIÓN</i>	<i>RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL</i>	<i>RELACIONES SOCIALES</i>
	<i>ESTIMULO</i>	<i>TOMA DE DECISIONES</i>	<i>TOMA DE DECISIONES</i>	<i>RIESGO Y TOMA DE DECISIONES</i>	<i>CENTRALIZACION DE LA TOMA DE DECISIONES</i>
		<i>RECURSOS HUMANOS</i>	<i>METODOS DE MANDO</i>	<i>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</i>	<i>ESTRUCTURA</i>
	<i>AUTONOMIA INDIVIDUAL</i>	<i>APERTURA A LOS CAMBIOS TECNOLOGICOS</i>	<i>INFLUENCIA</i>		<i>AUTONOMIA</i>
			<i>PLANIFICACION</i>	<i>REMUNERACION</i>	<i>REMUNERACION</i>
			<i>CONTROL</i>	<i>APOYO</i>	<i>APOYO</i>
		<i>RENDIMIENTO Y PERFECCIONAMIENTO</i>		<i>RENDIMIENTO</i>	
			<i>TOLERANCIA AL CONFLICTO</i>	<i>CONFLICTO Y COOPERACION</i>	
				<i>ESTATUS</i>	
				<i>FLEXIBILIDAD E INNOVACION</i>	

FUENTE: ELABORACION PROPIA

1.3 Investigaciones

Cubillos Rivera, Bibiana; Velásquez Muriel, Fabián y Reyes Nova, Muriel (2014) “Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado” fundación Universitaria Konrad Lorenz. Bogotá, Colombia. La investigación realiza un análisis a las evaluaciones de clima organizacional y de desempeño laboral de una empresa del Estado; de este proceso de análisis y con base en los resultados

de una entrevista aplicada a los directivos de la organización, así como en la revisión teórica de estas dos variables y su relación entre sí, se determinan los aspectos del clima organizacional que afectan en mayor medida a los resultados de los funcionarios. Se propone a la entidad un plan de mejoramiento enfocado en dos estrategias que influirán directamente el desempeño laboral a través de la intervención de las variables del clima organizacional que le afectan negativamente y así lograr que esto a su vez se vea reflejado en el alcance de los objetivos tanto individuales como corporativos. De esta manera, se comprueba también que desde el área de gestión humana se puede influir directamente en la estrategia de las organizaciones, dejar de ser vista como un área de apoyo y demostrar que puede estar totalmente alineada con la misión, la visión y en general la planeación de aquellas.

Se observa, por tanto, la vinculación entre esta investigación y la que pretendemos realizar, pues la influencia de la gestión administrativa deberá observarse al final de nuestro proyecto.

Hernández Sampieri, Roberto; Méndez Valencia, Sergio y Contreras Soto, Ricardo (2012) “Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia”. El presente estudio estableció como objetivo central analizar en el ámbito laboral mexicano un modelo que contextualizara al clima organizacional y lo vinculara con la cultura organizacional. Se eligió al modelo de valores en competencia (MVC) de Kim S. Cameron y Robert E. Quinn, por ser tal vez el marco de referencia con mayor evidencia empírica en lo que respecta a la cultura organizacional.

El MVC propone una estructura de cuadrantes de valores para las organizaciones: 1) enfoque interno, flexibilidad (organización familiar o clan); 2) enfoque interno, estabilidad y control (organización jerárquica); 3) enfoque externo, flexibilidad (organización adhocrática); y 4) enfoque externo, estabilidad y control (organización de mercado o metas). Asimismo, este modelo sostiene que las organizaciones presentan una mezcla de valores de todos los cuadrantes.

Los resultados, en términos generales, fundamentaron dicho modelo en una muestra heterogénea de doce organizaciones de la región central de México (1 424 casos). Por otra parte, se construyó una primera versión de un instrumento que pretende medir el clima organizacional en función del MVC, el cual demostró capacidad de discriminar entre organizaciones y ser en términos generales válido y confiable.

Campos Chávez, Glenda y Portillo Lara, Leydy. “Modelo de gestión administrativa para brindar una mejor atención en la alcaldía municipal de Moncagua. Departamento de San Miguel” (2012). Universidad de El Salvador – Facultad Multidisciplinaria Oriental departamento de Ciencias Económicas Sección de Administración de Empresas. Se propone como objetivo general “Crear un modelo de Gestión Administrativa que permitirá mejorar la atención al usuario en la Alcaldía Municipal de Moncagua, Departamento de San Miguel.” (p. 04) En cuanto a la metodología se señala que se conformará un grupo de 17 personas, que es total que conforma la planilla general de la alcaldía municipal. El proceso metodológico, estará determinado por el proceso de enseñanza aprendizaje, basado en la metodología Andrológica de Aprender-haciendo, la cual considera la persona desde sus conocimientos básicos y los ubica al proceso de enseñanza aprendizaje específico. Para el proceso de enseñanza se diseñarán cartas didácticas específicas correspondientes a cada una de las temáticas referente al tema principal de calidad.

Las conclusiones a las que llega la investigación señalan que:

Los usuarios de la Alcaldía de Moncagua si utilizan los servicios que dicha entidad presta, pero consideran que el trato que el recurso humano ofrece no es el adecuado ya que la Alcaldía no practica procesos administrativos adecuados para su eficiente dirección, mantenimiento y control lo que conlleva a que los empleados no efectúen adecuadamente su trabajo.

Esta carencia se debe fundamentalmente a que no hay calidad de servicio por parte de los empleados de la alcaldía Municipal de Moncagua ya que solo se

encuentra reflejada en los empleados pero no se pone en práctica al momento que un usuario solicita su servicio.

Es por eso que los usuarios de la municipalidad consideran que el recurso humano de la alcaldía de Moncagua debe ser capacitado constantemente para que esto les motive y puedan desempeñar mejor su trabajo siendo reconocido por parte de la municipalidad con una recompensa monetaria. Así mismo sean sancionados si llegan tarde a su trabajo con una sanción no monetaria, ya que los servicios que presta la municipalidad en las diferentes unidades no son bien evaluadas por los usuarios e incluso por el mismo personal.

Los servicios que ofrece la Alcaldía Municipal no son acordes a las necesidades de los usuarios por lo que la posición competitiva en que se ubica la institución no es buena comparada con otras instituciones de su misma naturaleza, por consiguiente el personal de la institución considera que el ambiente laboral en sus puestos de trabajo no es el más adecuado.

Quicha, G. (2012) Relación entre la calidad de gestión administrativa y el desempeño docente según los estudiantes del I al VI ciclo 2010 - I del Instituto superior particular “La Pontificia” del distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho – Perú. Tesis presentada para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. UNMSM –Lima. La investigación presenta como objetivo general: Analizar la relación entre la Gestión Administrativa y el Desempeño Docente según los estudiantes del I al VI Ciclo -2010 – I del Instituto Superior Particular “La Pontificia” del Distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho Perú. (p. 23). El tipo de investigación es descriptivo correlacional, de diseño no experimental, de corte transversal (p. 142) “El estudio define como población objetivo a todos los estudiantes, del I al VI Ciclo - 2010 – I del Instituto Superior Particular “La Pontificia” del Distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho Perú, matriculados en ese periodo con un total de 328.” “Se trabajó con una muestra probabilística en la que todos los estudiantes tienen la misma

posibilidad de ser elegidos. Se utilizó la selección sistemática para obtener las unidades muestrales requeridas según el tamaño de muestra resultante con un total de 124.” (p. 144) Esta investigación usará la técnica de la encuesta utilizando como instrumento el cuestionario de escala de tipo ordinal de 1 a 5. (p. 147)

Las conclusiones las más significativas a las que llega el autor señalan que:

Existe una relación significativa entre las dimensiones de la Gestión Administrativa y el Desempeño Docente según los estudiantes del I al VI Ciclo - 2010 – I del Instituto Superior Particular “La Pontificia” del Distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho-Perú, puesto que existe una asociación significativa entre la Gestión Académica y el Desempeño Docente ($\chi^2= 63.80$; $p=0.00 < 0.05$) así como también existe una asociación significativa baja entre el Ambiente Físico y el Desempeño Docente ($\chi^2= 21.43$; $p=0.00 < 0.05$).

La proporción de estudiantes del I al VI Ciclo -2010 – I del Instituto Superior Particular “La Pontificia” del Distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho, que califican como buena la Gestión Administrativa”, es 16.13% (al 95% I = < > 9.66%; 22.60%) el cual es muy bajo y con la evidencia muestral se concluye que no es buena, además el 45.97% de los estudiantes califican como regular la Gestión Administrativa.

Campos, S. y Loza, P. (2011) Incidencia de la gestión administrativa de la biblioteca municipal “Pedro Moncayo” de la ciudad de Ibarra en mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011. Propuesta alternativa. Trabajo de grado previo a la obtención del título de Licenciado en la Especialidad de Bibliotecología. Universidad Técnica del Norte. Ibarra. La presente investigación presenta como objetivo general: “Mejorar los servicios con calidad y calidez en la atención a los usuarios de la biblioteca Municipal “Pedro Moncayo” de la ciudad de Ibarra” (p. 11).

En el plano metodológico se señala que la investigación es de tipo descriptiva, documental, de campo y proyecto factible. (p. 39). Con referencia al método se señala que se utilizó: la observación, el método analítico sintético y el inductivo – deductivo. Y como instrumento se utilizó la entrevista en tiempo real. (p. 40)

El autor señala las siguientes conclusiones: los usuarios de la Biblioteca Municipal Pedro Moncayo no conocen todos los servicios que presta; además de que la biblioteca no es especializada, pues su fondo bibliográfico es demasiado general. Así mismo se pone énfasis en la falta de participación del personal bibliotecario en la ejecución del presupuesto del departamento; finalmente, se presenta la necesidad de realizar un Manual de gestión Administrativa que ayude a implementar procesos. (p. 73)

Las conclusiones más importantes señalan que:

Se determinó que los usuarios de la Biblioteca Municipal Pedro Moncayo no conocen todos los servicios que presta. La Biblioteca Municipal Pedro Moncayo no es especializada, su fondo bibliográfico es general para toda clase de usuarios, estudiantes, investigadores, profesionales. No existe la participación del personal bibliotecario en la ejecución del presupuesto del departamento.

De la investigación en cuestión puede tomarse en cuenta la idea de realizar un manual de gestión administrativa que establece las funciones de cada colaborador, pues partir de esa idea ya es un punto inicial para la investigación que se plantea. Así también indica la importancia de la gestión administrativa.

René, E. (2009) Calidad de la gestión administrativa de la facultad de ciencias económicas de la facultad de ciencias económicas y administrativas de la universidad nacional de Itapúa. Año 2009. Tesis presentada para acceder al título de Doctor en Gestión Educativa. Encarnación. Se trata de un estudio de enfoque positivista, cuantitativo de nivel descriptivo, de corte transversal. El Objetivo principal es: Determinar la manera de optimizar la calidad de la gestión

administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa (FaCEA UNI). Como segundo objetivo general se tiene: Elaborar un cuadro de Mando Integral basado en las Variables Administrativas básicas para mejorar la calidad de la gestión de la FaCEA UNI.

El área de estudio está conformada por la FaCEA UNI, sede central de Encarnación, incluyendo a las sedes de María Auxiliadora, Natalio y Coronel Bogado del Departamento de Itapúa.

El universo lo conforman todos los directivos, y fueron tomados aleatoriamente de manera no probabilísticas representantes de los estamentos docentes, funcionarios, alumnos, egresados, potenciales alumnos, empresarios y proveedores. La muestra lo conforman 896 sujetos. El método de recolección de datos fue la encuesta con un cuestionario estructurado diferente para cada estamento. La relevancia del estudio se vincula con las características del funcionamiento y el constante crecimiento de la Facultad en estudio, que obliga a la incorporación de modelos de gestión adecuados, con capacidad de manejar mayor cantidad de datos y recursos para la toma de decisiones efectivas. La implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) puede orientar y focalizar las actividades desarrolladas por cada Unidad Académica, comprometiendo a todos los actores a implantar la cultura de la calidad.

Las principales conclusiones a que se llega en el estudio son las siguientes:

- Un Cuadro de Mando Integral (CMI) con base en las Variables Administrativas Básicas (VAB) es una herramienta administrativa válida para optimizar la gestión administrativa de la FaCEA UNI.
- Las Variables Administrativas Básicas (VAB) han permitido establecer una conexión más directa y focalizada, entre el Diagnóstico Situacional y la construcción del Cuadro de Mando Integral (CMI).

1.4 Marco Conceptual

Administración del Talento Humano; gestión administrativa orientada a la eficiencia en el desempeño de los colaboradores de una organización.

Administración del Tiempo; capacidad de optimizar el tiempo a través de una adecuada planificación del mismo.

Autonomía Individual; poder de decisión del colaborador.

Clima Organizacional; ambiente laboral que es percibido por el colaborador así como su proceso de interacción social que determina su comportamiento y nivel de eficiencia en el trabajo.

Conflicto; desacuerdo entre los seres humanos.

Control; es la verificación del desempeño del proceso administrativo.

Comunicación; intercambio de mensajes verbales o no verbales.

Comportamiento Organizacional; forma de interactuar de la persona dentro de la empresa.

Conducta Social; forma de actuar de la persona dentro de la sociedad.

Cultura Organizacional; normas y valores que comparten las personas dentro de una organización.

Dirección; orientar a una empresa hacia determinado fin.

Estimulo; es todo aquello que puede generar un impacto o una influencia sobre el colaborador.

Estrategia; conjunto de acciones plasmadas en un plan de acción orientadas a lograr un objetivo.

Gestión Administrativa; es un proceso que involucra el planeamiento, la dirección, la organización y el control, orientados al logro de objetivos mediante el uso de recursos.

Habilidad Directiva; conjunto de conocimientos y capacidades que posee una persona para ejercer el liderazgo en una empresa.

Inteligencia Emocional; facultad que posee el ser humano para adaptarse a los estímulos del medio ambiente.

Liderazgo; capacidad que posee un individuo de influir en las personas o grupo de personas.

Negociación; interrelación entre las personas con la finalidad de lograr un beneficio mutuo.

Organización; interrelación de los recursos para alcanzar un propósito o un fin.

Planeamiento; conjunto de pasos a seguir para llegar a un objetivo.

Recompensa; estímulo que contribuye al mejoramiento de las relaciones colaborador – empresario.

Toma de Decisiones; elección de alternativas viables para lograr un objetivo o propósito.

Trabajo en Equipo; conjunto de personas cuyas actividades las canalizan para lograr de un objetivo en común.

Capítulo II: Problema, Objetivos, Hipótesis y Variable

2.1 Planteamiento del Problema

2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática

Los administrativos de instituciones educativas, no sólo deben ser formados para desempeñarse y competir en el entorno local, sino que deben estar preparados para desenvolverse con éxito en el contexto actual globalizado de los servicios educativos superiores, en el cual las modalidades y condiciones de trabajo en permanente cambio exigen que la gestión administrativa influya de manera directa sobre el clima institucional.

Es por esto que para cumplir con el reto de formar niños y jóvenes competitivos a futuro, se hace imperativo que las instituciones educativas asuman un compromiso permanente con el aseguramiento de que sus directivos y promotores desempeñen una buena gestión administrativa. Estableciendo los logros de los seis compromisos e indicadores de la gestión escolar: progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes, retención anual e interanual de estudiantes, cumplimiento de la calendarización planificada, acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica, gestión de la convivencia escolar e instrumentos de gestión educativa. (RM572-2015 minedu, rescatado de www.minedu.gob.pe/biae2016/pdf/rm-n-572-2015-minedu.pdf).

La Institución Educativa Particular Marco Polo no escapa a la problemática del siglo XXI: de la manera en que se relaciona la gestión administrativa y el clima organizacional, se observó que algunos colaboradores tienen objetivos diferentes a lo planificado por la institución lo que ocasiona que no se logren en manera conjunta los objetivos eficazmente. Otra problemática es la falta de motivación y estímulo para el personal por parte de la dirección y de una organización que permita canales de comunicación más eficiente para una mejor integración de los colaboradores.

La institución educativa que desee ser exitosa debe aceptar e interiorizar su compromiso para con sus clientes tanto internos como externos para lo cual debe tomar en cuenta que la gestión administrativa es un factor preponderante en el adecuado desarrollo de las actividades en una empresa.

Por otro lado, este estudio posibilitara brindar un diagnóstico de la incidencia de estas variables en la institución, permitiendo identificar los aspectos que deberán ser optimizados y/o modificados, los cuales a futuro se traducirán en que la institución alcance cada vez mayores niveles de excelencia en la formación de sus estudiantes.

2.1.2 Antecedentes Teóricos

En la gestión administrativa es necesario resaltar las relaciones humanas dentro de un buen clima organizacional. Cuando la administración estimula a que los empleados trabajen más y con mejor calidad, la organización cuenta con relaciones humanas más eficientes.

Freeman, Stoner y Gilbert. (2009: 07) refieren que la Administración es el **“proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.”**

Las definiciones objetivas u objetivistas privilegian una comprensión del **clima** como mero **conjunto de características organizacionales tangibles y que influyen sobre la conducta de sus integrantes** (Brunet 2004)

Thomson (2007) sostiene: “La estrategia de una compañía es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir operaciones. La elaboración de una estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de

mercado, para ello se requiere del **compromiso de todo el recurso humano de la organización.**(pág. 3)

Freeman et al (2009: 45) nos indica que “**El término relaciones humanas se suele usar, en un sentido general, para describir cómo interactúan los gerentes con sus empleados.**” Cuando la administración **estimula a que los empleados trabajen más y con mejor calidad, la organización cuenta con relaciones humanas eficaces:** cuando el ánimo y la eficiencia se deterioran, se considera que las relaciones humanas no son eficaces.

D’Alessio (2007) plantea que para la administración se debe tener en cuenta lo siguiente: “La empresa es un todo y no solo un área y está constituida por tres columnas básicas: finanzas, operaciones y marketing tres áreas unidas por una **columna central: recursos humanos** y apoyados por el área de logística” (pág. 4)

En el contexto que nos interesa es importante señalar que el personal administrativo es el encargado de hacer que todos los planes se lleven a cabo. Por tanto, es evidente que las relaciones humanas al interior son más que importantes y eso se puede apreciar dentro de un buen clima organizacional.

Para Chiavenato (Chiavenato 2009, pág.444) “**las relaciones entre las organizaciones y las personas que trabajan en ella es de vital importancia**”, una paralización de la producción por una falta de adaptación o de integración al contexto de la organización, a su cultura organizacional a las políticas de la organización serian nefastas.

2.1.3 Definición del Problema Principal

¿Cómo se relaciona la gestión administrativa con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del Triunfo en el año 2014?

Problemas Específicos:

- A) ¿De qué manera se relaciona la planificación con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del triunfo en el año 2014?
- B) ¿De qué manera se relaciona la organización con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del triunfo en el año 2014?
- C) ¿De qué manera se relaciona la dirección con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del triunfo en el año 2014?
- D) ¿De qué manera se relaciona el control con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del Triunfo en el año 2014?

2.2 Finalidad y Objetivos de la Investigación

2.2.1 Finalidad

Tal como se ha explicado a lo largo de la tesis se pretende esbozar la importancia de la gestión administrativa en la institución, pues es a partir de ella –según hipótesis nuestra – que se podrá mejorar el clima organizacional unificando los objetivos personales de los colaboradores con los panificados por la institución, motivando y estimulándolos para un mejor logro de las metas y haciendo más eficiente la comunicación para una mejor integración de los colaboradores.

2.2.2 Objetivo General y Específicos

Objetivo General

Determinar cómo se relaciona la gestión administrativa con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del Triunfo en el año 2014.

Objetivos Específicos

- Determinar de qué manera se relaciona la planificación con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del triunfo en el año 2014.
- Determinar de qué manera se relaciona la organización con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del triunfo en el año 2014.
- Determinar de qué manera se relaciona la dirección con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del triunfo en el año 2014.
- Determinar de qué manera se relaciona el control con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del Triunfo en el año 2014.

2.2.3 Delimitación del Estudio

a. Delimitación Espacial

La investigación se llevó a cabo es la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa maría del Triunfo en el año 2014.

b. Delimitación Temporal

Para la realización de la investigación se han tomado las actividades desarrolladas durante el año 2014.

c. Delimitación Social

El grupo social objeto de estudio son los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del Triunfo.

d. Delimitación Conceptual:

Esta investigación abarca dos conceptos fundamentales como son la gestión administrativa y el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del Triunfo.

2.2.4 Justificación e Importancia del Estudio

a. Justificación Social:

La presente investigación es relevante para la sociedad ya que relaciona la gestión administrativa con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del Triunfo, lo cual nos permite mejorar el proceso administrativo brindando a los colaboradores un buen clima laboral para lograr cumplir con la visión y misión de la empresa.

b. Justificación Teórica:

La presente investigación nos permite7 confirmar si las teorías nombradas por diferentes autores relacionan la gestión administrativa con el clima organizacional.

c. Justificación Académica:

La presente investigación nos permite enfocar la gestión administrativa en los colaboradores como herramienta de mejoramiento del clima organizacional, siendo capaces de obtener un excelente resultado en la gestión del Talento Humano.

d. Justificación Personal:

La respuesta a la problemática planteada en la presente investigación me permite a través de los resultados obtenidos crear dentro de la institución educativa un excelente equipo humano de trabajo que labore en forma armoniosa, que realice adecuadamente sus funciones, y que mejore sus relaciones interpersonales.

2.3 Hipótesis y Variables

2.3.1 Supuestos Teóricos.

Existen diversos conceptos de hipótesis o suposiciones los cuales se presentan como enunciados que relacionan variables, a la espera de ser verificados.

Hernández, Fernández y Baptista (2004); nos indican que la hipótesis es lo que el investigador busca probar, partiendo de la observación de un hecho o fenómeno y que se encuentra representado como un enunciado que relaciona las variables objeto de estudio, apoyándose en la recolección de información la cual sustenta la investigación.

Berganza Conde, Rosa y Ruiz San Román, José Antonio (2005: 56) señala que la hipótesis " es una construcción elaborada como supuesto, premisa o punto de partida de una argumentación." Esto coincide con lo que plantea Kerlinguer (2002) que indica que una hipótesis es una conjetura que se muestra en un enunciado a través de la relación de variables de manera general o específica, a la espera de ser verificadas.

Para Salkind (1999:27) la hipótesis se presenta como "una conjetura educada; así una hipótesis traduce el planteamiento de un problema a una forma más susceptible de ser probada empleando los métodos de investigación, la cual debe ir acompañada de la prueba de hipótesis y contestar la pregunta original".

Podemos concluir que una hipótesis es un enunciado formulado y apoyado por información recolectada que busca dar respuesta a una problemática mediante todo un proceso de verificación de la relación en el estudio de dos o más variables utilizando los métodos de la investigación científica.

Las hipótesis pueden ser aceptadas o rechazadas, en ambos casos contribuyen a la investigación a través de la construcción de nuevas teorías principios u leyes.

2.3.2 Hipótesis Principal y Específicas

Hipótesis Principal:

La gestión administrativa se relaciona directamente con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del Triunfo en el año 2014.

Hipótesis Específicas:

- La planificación se relaciona de manera positiva con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del triunfo en el año 2014.
- La organización se relaciona de manera directa con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del triunfo en el año 2014.
- La dirección se relaciona directamente con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del triunfo en el año 2014.
- El control se relaciona de manera directa con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del Triunfo en el año 2014.

2.3.3 Variables e Indicadores

Hernandez Sampieri (2006) define a las variables "...como aspectos de los problemas de investigación que expresan un conjunto de propiedades, cualidades y características observables de la unidad de análisis, tales como individuos, grupos sociales, hechos, procesos y fenómenos sociales". Al ser un investigación correlacional las hipótesis son también correlacionales, que

según Díaz (2015) son aquellas que expresan relación de influencia entre variables, es decir, una llamada independiente (Vi) y otra dependiente (Vd) pero que no supone relación de causa- efecto, en otras palabras una no origina a la otra” (pág. 197).

Gestión administrativa: Variable independiente (Vi)

Clima organizacional: Variable dependiente (Vd)

DEFINICIÓN OPERACIONAL DE VARIABLES

VARIABLE Vi	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
GESTION ADMINISTRATIVA	"Proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas" Freeman, Stoner y Gilbert. (2009:7)	Se obtendrán datos de las fuentes primarias a través de la técnica de la encuesta para poder determinar la importancia de la gestión administrativa, y sus dimensiones planeamiento, organización, dirección y control, así como su relación con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo.	Planificación	Objetivos
				Planes
			Organización	Tareas
				Acuerdos
			Dirección	Selección
				Inducción
				Motivación
			Control	Desempeño
				Resultado
				Medidas correctivas
VARIABLE Vd	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
CLIMA ORGANIZACIONAL	" Las definiciones objetivas u objetivistas privilegian una comprensión del clima como mero conjunto de características organizacionales tangibles y que influyen sobre la conducta de sus integrantes (Brunet 2004)	Se obtendrán datos de las fuentes primarias a través de la técnica de la encuesta para poder determinar si adicionalmente a la gestión administrativa los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo, consideran importante el clima organizacional, siendo sus dimensiones la autonomía individual; grado de estructura que impone el puesto, y consideración, agradecimiento y apoyo. Mediante la observación se evaluara las estrategias que se aplicaran para lograr el clima laboral.	Autonomía Individual.	Responsabilidad
				Independencia
				Reglamento laboral
			Grado de estructura que impone el puesto	Comunicación
			Tipos de recompensa	Monetarios
				Promoción
			Estímulos	Consideración
				Agradecimiento
				Apoyo

Capítulo III: Método, Técnica e Instrumentos

3.1 Tipo y nivel de investigación

3.1.1. Tipo de investigación.

El tipo de investigación utilizada es la investigación aplicada.

3.1.2. Nivel de investigación.

El nivel de la investigación es descriptivo correlacional transversal.

3.2 Método de la investigación

El método utilizado es el hipotético deductivo.

3.3 Población y Muestra

3.3.1. Población.

Nuestra población está definida por los administrativos que laboran en la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del Triunfo en el año 2014.

Son 30 administrativos.

3.3.2. Muestra.

Nuestra muestra está conformada por todos los trabajadores administrativos que laboran en el Institución Educativa Particular Marco Polo (n: 30 individuos).

Nuestra muestra es censal por que se usa todos los individuos de la población

3.4 Diseño de la investigación.

El diseño de la investigación es de tipo no experimental transversal, debido a que no se altera ninguna variable de manera intencional, se realizó en un solo momento o período determinado.

3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.5.1 Técnica.

Nombre: Encuesta

Autor: Agliberto Cesar Cifuentes La Rosa

Objetivo: Determinar cómo se relaciona la gestión administrativa con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del Triunfo en el año 2014.

Ámbito: Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del Triunfo.

Estructura: Preguntas.

Validez y Confiabilidad: Validado por juicio de expertos.

Criterios de calificación: Interpretación

3.5.2 Instrumentos de recolección de datos.

- Cuestionario; las encuestas fueron entregadas a los colaboradores que conforman la muestra censal. Fue elaborada con preguntas cerradas y con una breve indicación de cómo debería ser llenada.

- Análisis documental; se procedió a la consulta bibliográfica de textos relacionados al tema, revistas y otros documentos vinculados a la presente investigación.
- Instrumentos de resumen de matrices.

3.6 Procesamiento de Datos

Se utilizó el software estadístico SPSS en su versión 22 y para la prueba de hipótesis se utilizó la prueba Chi cuadrado, por medio de la cual se realizó la contratación de la hipótesis para determinar las conclusiones de la investigación y finalmente se estableció la relación de las variables a través del coeficiente de correlación de Rho Spearman.

Capítulo IV: Presentación y Análisis de los Resultados

4.1 Presentación de Resultados

V1: Gestión Administrativa

Tabla N° 01

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,851	30

Fuente: Elaboración propia.

El Alfa de Cronbach de 0.851 nos indica que existe una fiabilidad de la escala de mi variable Gestión Administrativa por estar cerca de 1.

V2: Clima Organizacional

Tabla N° 02

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,928	30

Fuente: Elaboración propia.

El Alfa de Cronbach de 0.928 nos indica que existe una fiabilidad de la escala de mi variable Clima Organizacional por estar cerca de 1.

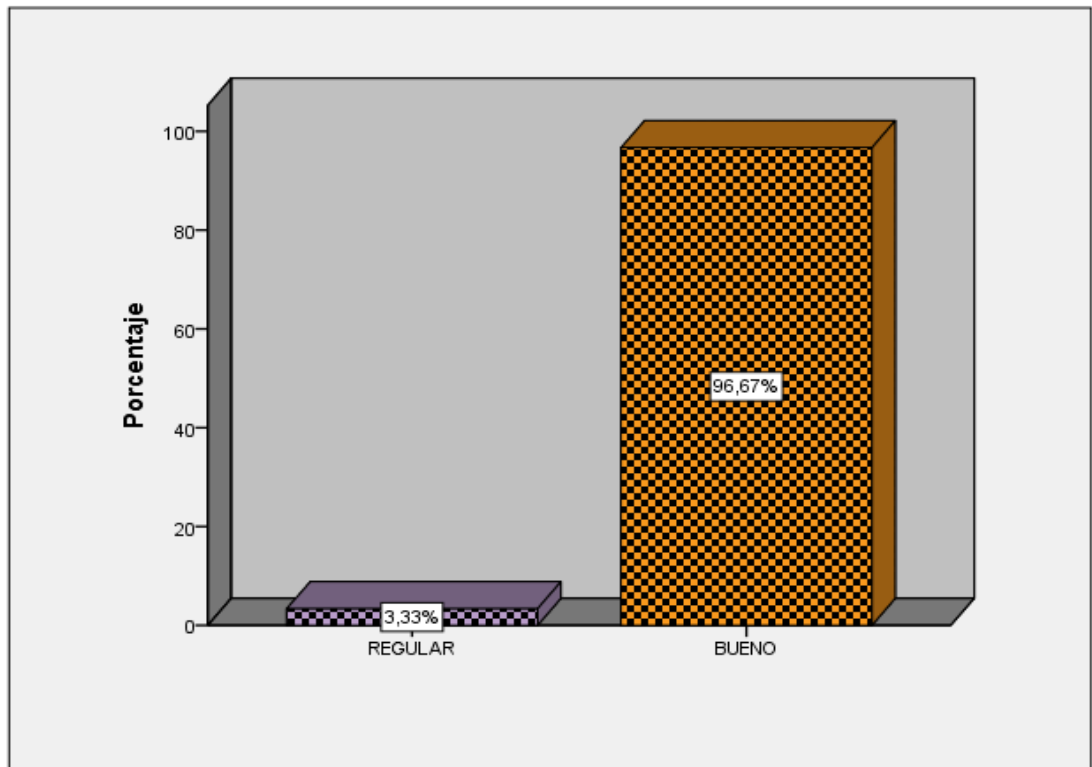
ANÁLISIS DESCRIPTIVO

Tabla N° 03

Gestión Administrativa		
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
REGULAR	1	3.33
BUENO	29	96.67
Total	30	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 01



Fuente: Elaboración propia.

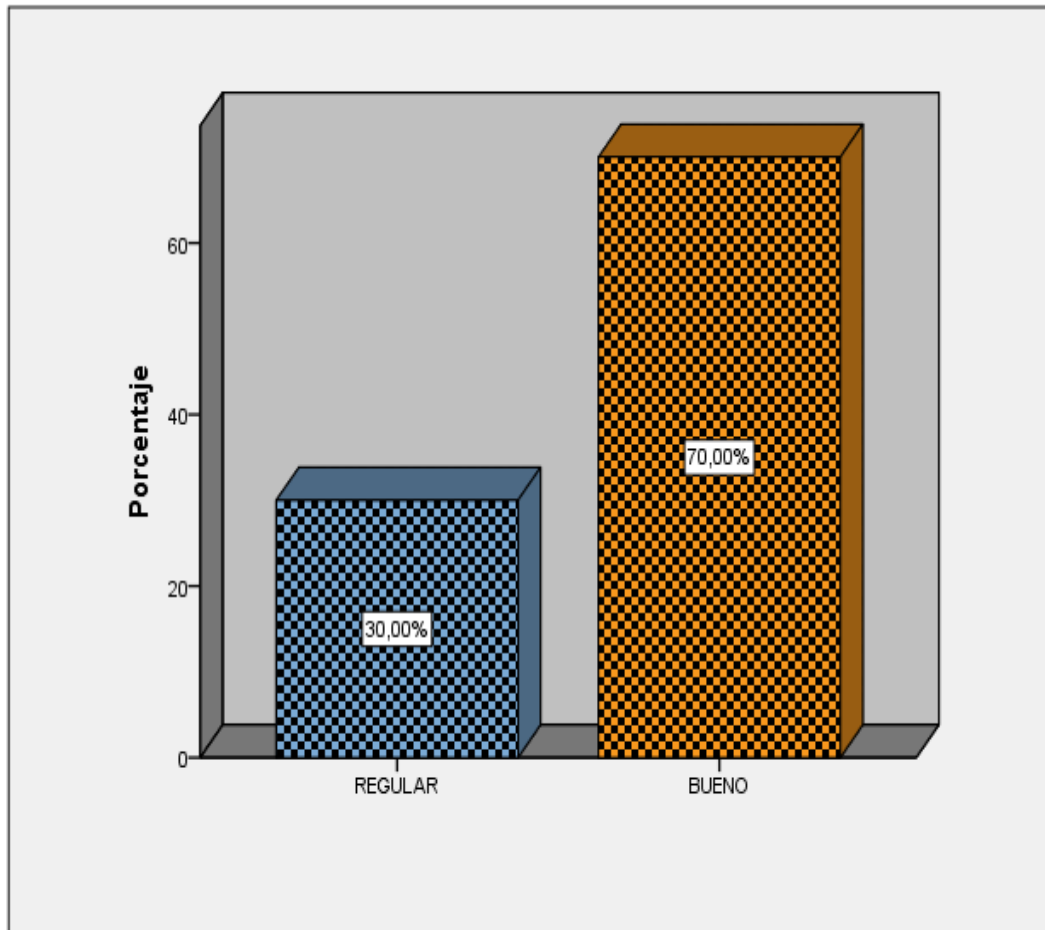
El 96.7% de los encuestados opinan que la gestión administrativa es buena, mientras que el 3.3% manifiesta que es regular.

Tabla N° 04

Clima Organizacional		
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
REGULAR	9	30.0
BUENO	21	70.0
Total	30	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 02



Fuente: Elaboración propia.

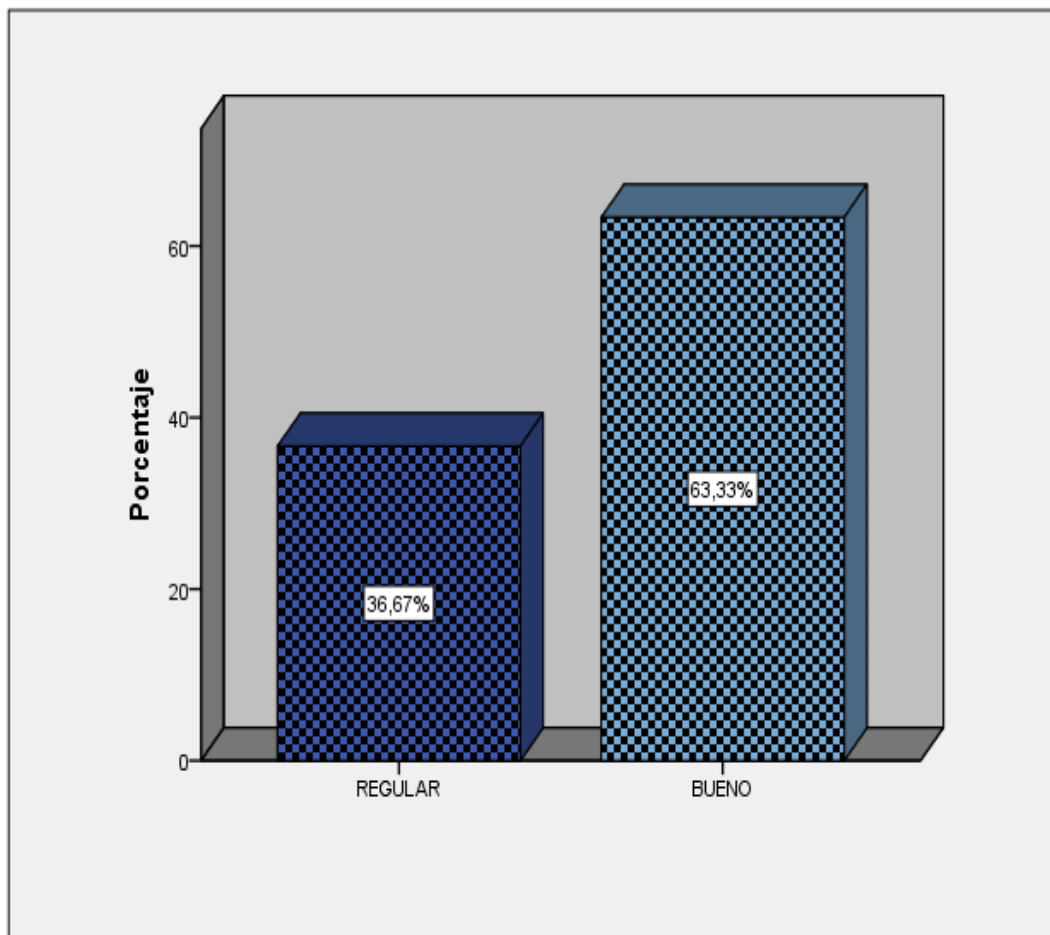
El 70% de los encuestados opinan que el clima organizacional es bueno, mientras que el 30% manifiesta que es regular.

Tabla N° 05

Planificación		
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
REGULAR	11	36,67
BUENO	19	63,33
Total	30	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 03



Fuente: Elaboración propia.

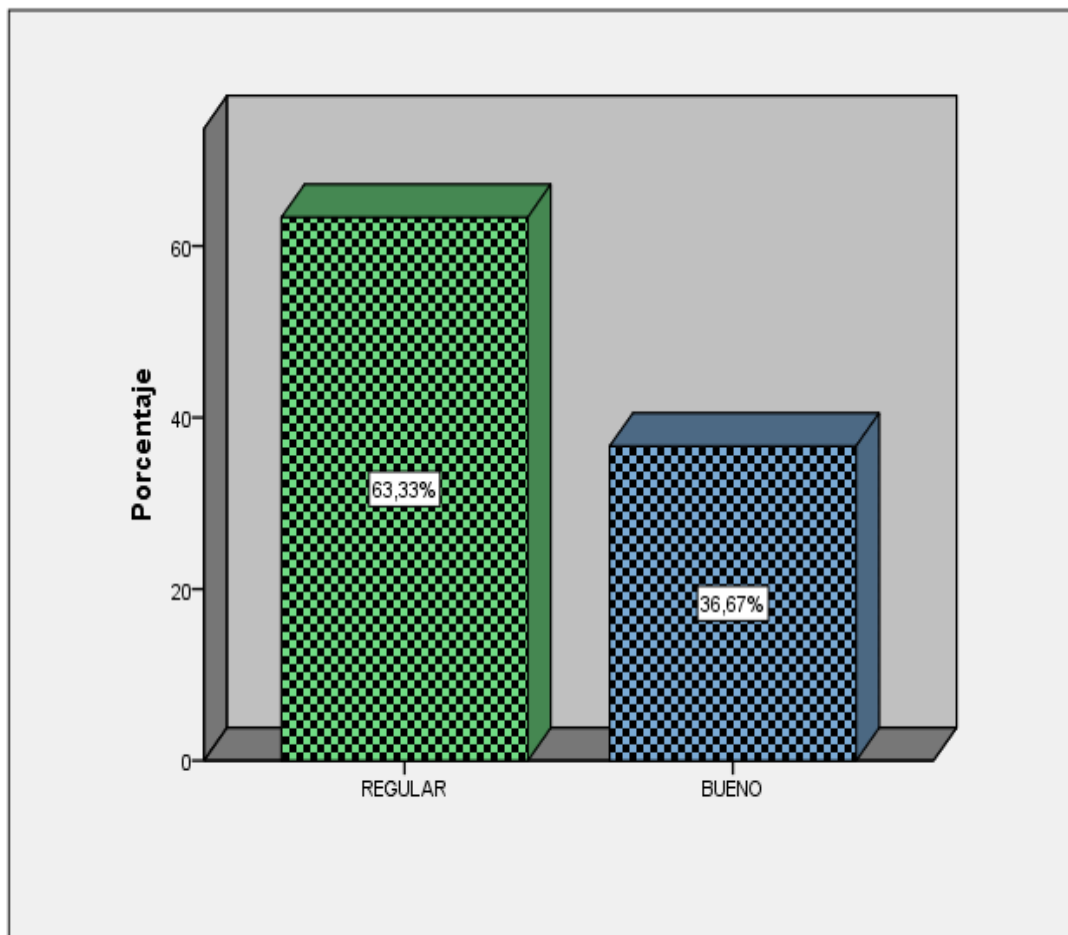
El 63.33% de los encuestados opinan que la planificación es bueno, mientras que el 36.67% manifiesta que es regular.

Tabla N° 06

Organización		
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
REGULAR	19	63.33
BUENO	11	36.67
Total	30	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 04



Fuente: Elaboración propia.

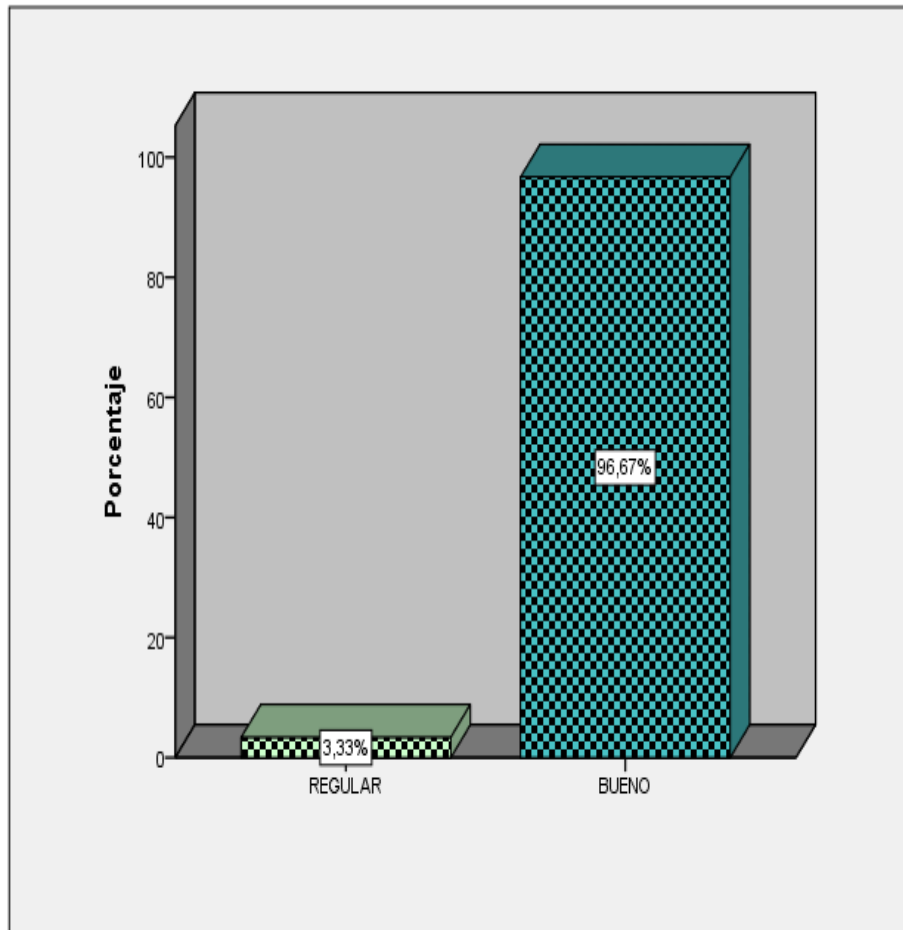
El 63.33% de los encuestados opinan que la organización es regular, mientras que el 36.67% manifiesta que es bueno.

Tabla N° 07

Dirección		
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
REGULAR	1	3.33
BUENO	29	96.67
Total	30	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Grafica N° 05



Fuente: Elaboración propia.

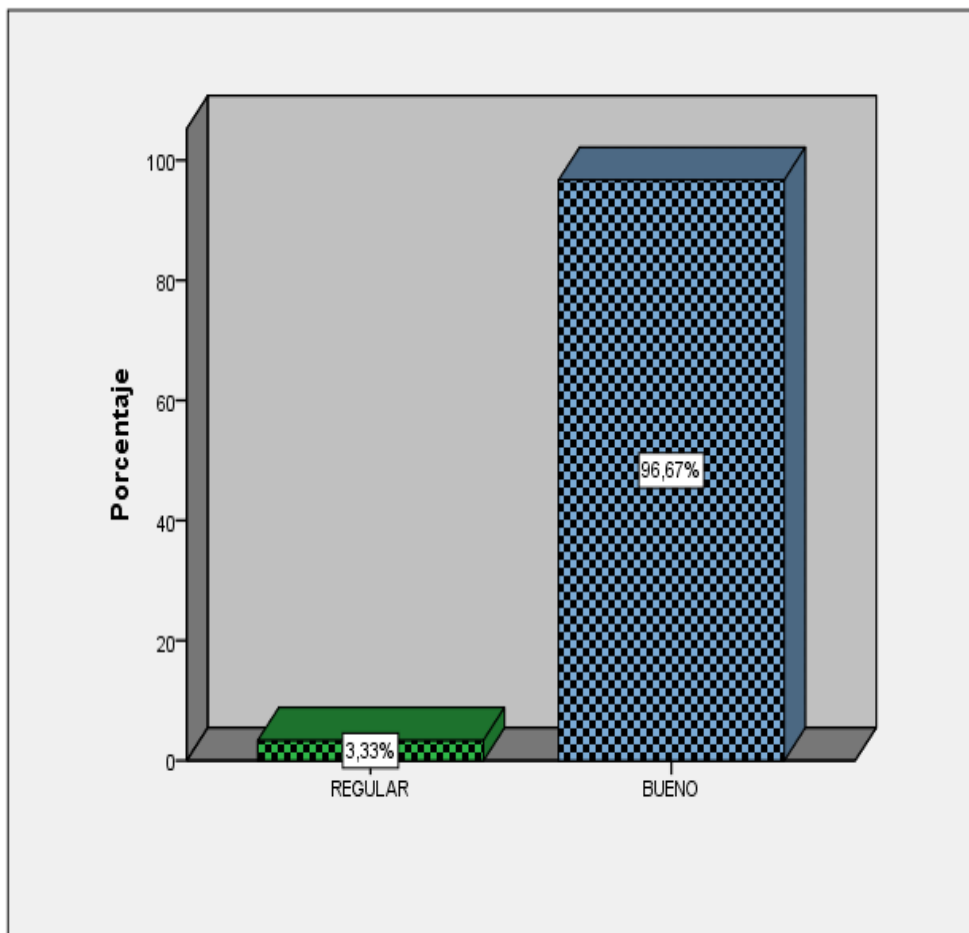
El 96.67% de los encuestados opinan que la dirección es bueno, mientras que el 3.33% manifiesta que es regular.

Tabla N° 08

Control		
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
REGULAR	1	3.33
BUENO	29	96.67
Total	30	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 06



Fuente: Elaboración propia.

El 96.67% de los encuestados opinan que el control es bueno, mientras que el 3.33% manifiesta que es regular.

4.2 Contrastación de Hipótesis

Prueba de Hipótesis de la normalidad de los datos

H0: Los datos provienen de una distribución normal

H1: Los datos no provienen de una distribución normal

Nivel de significancia 0.05

Tabla N° 09

Pruebas de normalidad			
	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Planificación	.612	30	.000
Organización	.612	30	.000
Dirección	.180	30	.000
Control	.180	30	.000
Gestión Administrativa	.180	30	.000
Clima Organizacional	.577	30	.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia.

Los p-valores (sig = 0.000) para las variables y dimensiones son menores a 0.05, por lo tanto existe evidencia estadística para rechazar la Hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir se acepta que los datos no provienen de una distribución normal, por lo tanto la técnica estadística que se usó para la prueba de hipótesis es Rho de Spearman.

ANÁLISIS INFERENCIAL

Prueba de hipótesis General:

H0: La gestión administrativa no se relaciona directamente con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa

Hg: La gestión administrativa se relaciona directamente con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del Triunfo.

Nivel de significancia: $\alpha = 0,01 = 1\%$ de margen máximo de error.

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula Ho

$p < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna HG

Tabla N° 10

Correlaciones				
			Gestión Académica	Clima Organizacional
Rho	de Gestión	Coefficiente de correlación	1,000	,648**
Spearman	Administrativa	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	30	30
	Clima Organizacional	Coefficiente de correlación	,648**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	30	30

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).
Fuente: Elaboración propia.

Dado que el nivel de significancia o valor de $p = 0.000$ es menor que 0.01 permitió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir que la gestión administrativa se relaciona directamente con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa

Particular Marco Polo del Distrito de Villa, Además el coeficiente de correlación Rho Spearman =0.648, indica que la relación entre la gestión administrativa y el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del Triunfo es alto. Además la correlación es directamente proporcional (tiene signo positivo), es decir a mayor gestión administrativa mayor clima organizacional.

Prueba de hipótesis Específicas

Hipótesis Específica 1:

H0: La planificación no se relaciona de manera positiva con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del triunfo.

HE1: La planificación se relaciona de manera positiva con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del Triunfo.

Nivel de significancia: $\alpha = 0,01 = 1\%$ de margen máximo de error.

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula Ho

$p < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna HE1

Tabla Nº 11

		Correlaciones		
		Clima		
			Organizacional	Planificación
Rho de Spearman	Clima	Coeficiente de correlación	1,000	,793**
	Organizacional	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	30	30
	Planificación	Coeficiente de correlación	,793**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	30	30

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).
Fuente: Elaboración propia.

Dado que el nivel de significancia o valor de $p = 0.000$ es menor que 0.01 permitió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir que la planificación se relaciona de manera positiva con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del Triunfo. Además el coeficiente de correlación Rho Spearman $=0.793$, indica que la relación entre la planificación y el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del Triunfo es alto. Además la correlación es directamente proporcional (tiene signo positivo), es decir a mayor planificación mayor clima organizacional.

Hipótesis Específica 2:

H0: La organización no se relaciona de manera directa con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del Triunfo en el año 2014.

HE2: La organización se relaciona de manera directa con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del Triunfo en el año 2014.

Nivel de significancia: $\alpha = 0,01 = 1\%$ de margen máximo de error.

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H_0

$p < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna HE2

Tabla N° 12

		Correlaciones		
		Clima		
			Organizacional	Organización
Rho de Spearman	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,842**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	30	30
	Organización	Coeficiente de correlación	,842**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	30	30

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).
Fuente: Elaboración propia.

Dado que el nivel de significancia o valor de $p = 0.000$ es menor que 0.01 permitió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir que la organización se relaciona de manera positiva con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del Triunfo. Además el coeficiente de correlación Rho Spearman = 0.842, indica que la relación entre la planificación y el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del Triunfo es alto. Además la correlación es directamente proporcional (tiene signo positivo), es decir a mayor organización mayor clima organizacional.

Hipótesis Específica 3:

H0: La dirección no se relaciona directamente con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del Triunfo en el año 2014.

HE3: La dirección se relaciona directamente con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del Triunfo en el año 2014.

Nivel de significancia: $\alpha = 0,01 = 1\%$ de margen máximo de error.

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H_0

$p < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna HE3

Tabla N° 13

Correlaciones			Clima	
			Organizacional	Dirección
Rho de Spearman	Clima	Coefficiente de correlación	1,000	,786**
	Organizacional	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	30	30
	Dirección	Coefficiente de correlación	,786**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	30	30

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).
Fuente: Elaboración propia.

Dado que el nivel de significancia o valor de $p = 0.000$ es menor que 0.01 permitió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir que la dirección se relaciona de manera positiva con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del Triunfo. Además el coeficiente de correlación Rho Spearman = 0.786, indica que la relación entre la dirección y el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del Triunfo es alto. Además la correlación es directamente proporcional (tiene signo positivo), es decir a mayor dirección mayor clima organizacional.

Hipótesis Específica 4:

H0: El control no se relaciona de manera directa con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del Triunfo en el año 2014.

HE4: El control se relaciona de manera directa con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del Triunfo en el año 2014.

Nivel de significancia: $\alpha = 0,01 = 1\%$ de margen máximo de error.

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H_0

$p < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna HE4

Tabla N° 14

Correlaciones

			Clima Organizacional	
			Control	
Rho de Spearman	Clima Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,767**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	30	30
Control		Coefficiente de correlación	,767**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	30	30

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia.

Dado que el nivel de significancia o valor de $p = 0.000$ es menor que 0.01 permitió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir el control se relaciona de manera positiva con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del Triunfo. Además el coeficiente de correlación Rho Spearman = 0.767 , indica que la relación entre el control y el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa del Triunfo es alto. Además la correlación es directamente proporcional (tiene signo positivo), es decir a mayor control mayor clima organizacional.

4.3 Discusión de los Resultados

La presente investigación tuvo como objeto determinar la relación que existe entre gestión administrativa y clima organizacional del personal administrativo de la institución educativa particular Marco Polo del distrito de Villa María del Triunfo.

Se debe indicar que los niveles de fiabilidad y validez del instrumento utilizado han sido óptimos. Estos resultados garantizan su uso en la presente investigación.

Lo resultados hallados nos indican que existe una alta relación entre la gestión administrativa y el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo; de igual manera, se demuestra que existe una alta relación entre las dimensiones de la variable gestión administrativa (planificación, dirección, organización y control) con el clima organizacional. Los resultados obtenidos en la presente investigación pueden ser aplicables a instituciones educativas y empresas de servicios que muestren una problemática similar.

A continuación se procederá en mostrar la discusión que consiste en comparar los resultados más relevantes de esta investigación con los objetivos y conclusiones presentados en los antecedentes en los que se basó el presente trabajo. Para ello

se examinaron las teorías de cada una de las variables y sus respectivas dimensiones; gestión administrativa: planificación, dirección, organización y control: así como de clima organizacional: autonomía individual, grado de estructura que impone el puesto laboral, tipos de recompensa y estímulos.

Con respecto a la variable de gestión administrativa, Freeman, Stoner y Gilbert (2009), señala que la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante la planeación, organización, dirección y control de actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir objetivos; este concepto ha sido corroborado con la actividad cotidiana contrastado con los resultados de la encuesta, los cuales concluyen que si una empresa tiene bien delimitado sus objetivos estratégicos así como sus procesos serán eficientes y productivos, de lo contrario entrarán en decadencia. Del mismo modo Brunet (2004) Señala que “Las definiciones objetivas u objetivistas privilegian una comprensión del clima como mero conjunto de características organizacionales tangibles y que influyen sobre la conducta de sus integrantes”. Clima organizacional está relacionada con todas las acciones de la gestión que se realiza en la organización; este concepto tiene una relación directa con el objetivo general de la presente investigación.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente tesis en relación con los antecedentes , la variable gestión administrativa tiene coincidencia con la tesis de Cubillos Rivera, Bibiana; Velásquez Muriel, Fabián y Reyes Nova, Muriel (2014), quienes concluyen que son determinantes los aspectos del clima organizacional que afectan en mayor medida a los resultados de eficiencia productiva de los funcionarios y que de esta manera, se comprueba también que desde el área de gestión humana se puede influir directamente en la estrategia de las organizaciones, accionada desde la gestión en sus cuatro variables y que puede estar totalmente alineada con la misión, la visión y en general de la planeación de la organización. La planificación debe estar dentro del objetivo de la organización plasmada en su visión empresarial que debe ser cuantitativo, cuantificable, realista, comprensible, jerárquicos, fáciles de lograr y congruentes entre las

unidades de la organización conclusiones que tienen plena coincidencia con esta tesis (gráfico 03), tanto que los resultados lo determinan así 36.67% estiman que la planificación es regular porque no está acorde con los objetivos de la organización y el 80% de los encuestados indican que solo a veces sabe los planes de la institución (Anexo - Gráfico N° 05). De igual modo con la tesis de Campos Chávez, Glenda y Portillo Lara, Leydy (2012), que concluye que: Los servicios que ofrece la Alcaldía Municipal no son acordes a las necesidades de los usuarios por lo que la posición competitiva en que se ubica la institución no es buena comparada con otras instituciones de su misma naturaleza, por consiguiente, el personal de la institución considera que el ambiente laboral en sus puestos de trabajo no es el más adecuado. Lo que coincide con nuestra investigación (Gráfico N° 04) donde los trabajadores indican que su desempeño afecta al usuario, esto se refleja en el 36.6% de los entrevistados que opinan que la organización es regular porque no es del todo eficiente siendo el 16.67% de los encuestados quienes indican que casi siempre saben cuáles son sus tareas en la institución (Anexo - Gráfico N° 07) y el 100% nos indica que casi siempre cuentan con los recursos necesarios para efectuar sus tareas (Anexo – Gráfico N° 09); . Así mismo con la tesis de Quicha, G. (2012) que concluye que existe una relación significativa entre las dimensiones de la Gestión Administrativa y el Desempeño Docente así como también existe una asociación significativa baja entre el Ambiente Físico y el Desempeño Docente, calificando como buena la Gestión Administrativa en un 16.13% el cual es muy bajo y con la evidencia muestral se concluye que no es buena, además el 45.97% de los estudiantes califican como regular la Gestión Administrativa, coincidiendo con nuestra investigación en donde la gestión administrativa es considerada en un 96.7% como buena (Gráfico N° 01) con una significancia menor que 0.01 correlativamente al clima organizacional cuyo coeficiente de correlación Rho Spearman =0.648, indica que la relación entre la gestión administrativa y el clima organizacional es directamente proporcional, y en donde el 30% de los encuestados lo considera regular. Las conclusiones de esta tesis coinciden con la de Campos, S. y Loza, P. (2011) quien en su tesis concluye que existe una falta de participación del personal bibliotecario en la

ejecución del presupuesto del departamento y que es necesario realizar un Manual de gestión Administrativa que ayude a implementar procesos. Ambos coinciden en que la gestión administrativa se correlaciona con el proceder de sus trabajadores y que esto repercute en el usuario, misma conclusión a la que llego con mi tesis en el que el 66.67% de los encuestados indica que solo a veces conoce el MOF de la empresa (Anexo – Gráfico N° 18). En la misma línea de resultados se encuentra la tesis presentado por René, E. (2009) que concluye que las Variables Administrativas Básicas (VAB) han permitido establecer una conexión más directa y focalizada, entre el Diagnóstico Situacional y la construcción del Cuadro de Mando Integral (CMI) conclusión que tiene plena coincidencia con lo planteado en la presente tesis (Gráfico N° 04) el que el 63.33 % de los encuestados opinan que la organización es solo regular quedando en manifiesto que sus variables de organización presenta dificultades.

Los resultados descriptivos a las que arribamos en cuanto a la variable gestión administrativa, según el gráfico 01 el 96.70% consideran que en la alta dirección, como parte de la gestión administrativa es eficiente; es decir, desarrollan sus actividades con el propósito de hacer más competitivo el centro educativo; por lo que inferimos que si se satisface la gestión con acciones y objetivos los colaboradores se encuentran satisfechos; con respecto a la dimensión planificación según el Gráfico N° 03 se observa que el 36.67% de los encuestados consideran que es regularmente eficiente; observamos que los trabajadores perciben una planificación con ciertas deficiencias, por lo que se puede inferir que existe descontento en una parte de ellos y que lo relacionan con el clima organizacional; así mismo en la dimensión organización según el Gráfico N° 04 se observa, que el 63.33% de los encuestados consideran que la organización de la institución es regularmente eficiente y que no corresponde a la necesidad de la institución educativa y de los colaboradores. Así mismo en la dimensión de dirección como en la dimensión control los entrevistados consideran que son eficientes con el 96.67% en los resultados en ambas dimensiones Gráficos N° 05 y N° 06, es decir, que la organización realiza las acciones pertinentes para el logro de objetivos en estas dos dimensiones.

Con la demostración de las descripciones y de las correlaciones de las variables, estadísticamente en el análisis inferencial se rechazaron las hipótesis nulas, demostrando la existencia de una relación entre ambas variables, puesto que los resultados obtenidos se ajustan a los antecedentes considerados anteriormente; por tal motivo, podemos indicar que existe una relación significativa entre la gestión administrativa y el clima organizacional en la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del Triunfo.

Para concluir indicaremos que durante el desarrollo de la presente investigación se observó en la institución educativa, que las costumbres y tradiciones en el liderazgo de la alta gerencia también incidían sobre el clima organizacional, las cuales son dimensiones que corresponden a la cultura organizacional de la empresa, esto da pie para una investigación futura relacionando ambas variables.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

La presente investigación tuvo como objeto determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y el clima organizacional en la institución educativa particular Marco Polo del distrito de Villa María Del Triunfo 2014, para ello la variable gestión administrativa y la variable clima organizacional han sido sometidos a una rigurosa investigación, cuya conclusiones son las siguientes:

Primero. Tomando en cuenta los conceptos y enfoques sustentados en la presente investigación, se concluye que la gestión administrativa, en la institución educativa particular Marco Polo, es una actividad de suma transcendencia para conseguir que los actores en conjunto realicen sus actividades con eficacia y eficiencia para concretizar los objetivos estratégicos de la mencionada institución, estas dependen directamente de las capacidades de las personas que ejercen la gestión administrativa; así mismo, para garantizar la eficiencia de la actividad educativa de la institución se ha establecido que existe una relación directa con el estado emocional de los trabajadores reflejados en el clima organizacional, estas dos variables están relacionadas entre sí. A partir de esta relación encontrada podemos establecer lo siguiente: se he determinado que la gestión administrativa y clima organizacional de los administrativos de la institución educativa particular Marco Polo tienen relación directa de acuerdo a los resultados encontrados en la presente investigación, en donde un 30% de los encuestados consignaron en sus respuestas que el clima organizacional es solo regular, frente a un 70% que refieren que es bueno; en ese sentido se puede apreciar que el clima organizacional es acorde con la gestión administrativa, sin embargo existe un

porcentaje bastante alto del 30% en el margen porcentual que considera que solo es regular, lo que significa que hay que mejorar la gestión administrativa para disminuir la percepción negativa existente en la institución educativa.

Segundo. Se ha determinado que la dimensión planificación en la gestión administrativa de la institución educativa particular Marco Polo, un 63.33% de los encuestados señala que la planificación en la gestión administrativa se ha desarrollado bien, frente a un 36.67% que considera que solo es regular. Este marco porcentual expresa que la organización mantiene un compromiso aceptable con la planificación en la gestión administrativa, sin embargo, más de la tercera parte de los administrativos manifiesta que solo a veces tiene conocimiento de los planes de la institución y más de la mitad indica que solo a veces la comunicación es fluida entre las diversas áreas.

Tercero. Se ha determinado que la dimensión organización en la gestión administrativa de la institución particular Marco Polo, según los resultados de la investigación el 63.33% de los encuestados opinan que la organización es regular, mientras que el 36.67% manifiesta que es buena. De los resultados obtenidos se afirma que el mayor problema de la institución educativa se encuentra en que más del 60% de los administrativos manifiesta que solo a veces tiene conocimiento de los convenios existentes y no le toma mucha importancia a los convenios laborales, es por tal motivo, que el 63.33% de los administrativos no tiene ninguna convenio o pacto laboral con la institución. A demás, algo más del 60% de los administrativos indican que casi siempre sienten que la institución aprecia su trabajo y a su vez cerca al 80% nos indica que solo a veces se siente protegido por su institución, lo cual denota cierto grado de relatividad en estos estímulos que puede ser considerados como una debilidad en el clima organizacional de la institución educativa.

Cuarto. Se ha determinado que la dimensión dirección en la gestión administrativa de la institución particular Marco Polo, según los resultados de la investigación solo el 3.33% de los encuestados manifestó que es regular, esto se debe a que más de la tercera parte de los administrativos no conocen el MOF y que casi

nunca y/o a veces conoce el RIT y lo aplican. De igual modo consideran inadecuado el ambiente laboral en donde desarrolla su trabajo.

Quinto. Se ha determinado que la dimensión control en la gestión administrativa de la institución particular Marco Polo, según los resultados el 3.33% de los encuestados manifestó que es regular, esto se debe a que más de la tercera parte de los administrativos considera que solo a veces sus competencias se encuentran relacionadas con su desempeño laboral, por lo tanto, más de la mitad de los administrativos indican que se requiere aplicar medidas correctivas para mejorar la gestión administrativa de la institución que favorezca a la promoción de los administrativos con mejor rendimiento laboral. Además más de la tercera parte de los encuestados manifiesta que a veces la retroalimentación de la información es adecuada en su puesto de trabajo lo cual ocasiona que el sistema de control se debilite.

Finalmente, los resultados obtenidos permitieron verificar los objetivos y confirmar totalmente las hipótesis de la investigación y validarlas. De igual manera, los resultados obtenidos, pueden ser aplicados en otras investigaciones que tengan objetivos similares, para mejorar la gestión administrativa de las instituciones de servicio educativo.

5.2 Recomendaciones

De Acuerdo con los resultados obtenidos, es pertinente señalar las siguientes recomendaciones para mejorar aún más las relaciones humanas en la institución educativa particular Marco Polo y con ello mejorar el clima organizacional.

Primero. El director del Instituto educativo particular Marco Polo deberá tomar en consideración la necesidad de incorporar dentro de los planes de la institución acciones de mejoras continuas para determinar con mayor precisión las tareas y funciones que deban desempeñar los trabajadores de la institución, mejorar la comunicación, las condiciones de trabajo, negociaciones colectivas entre lo más importante. Para ello se recomienda que estas acciones deben tener la participación de los administrativos de tal manera que se puedan determinar

tareas teniendo roles específicos en beneficio de la institución, consiguiendo con ello mayor eficiencia y eficacia en las labores administrativas para generar un buen clima organizacional.

Segundo. Los planes elaborados por la institución educativa deben ser más explícitos y deben ser comunicados a todos los trabajadores de la institución educativa, por lo que se recomienda mejorar los canales de comunicación interna originando una retro alimentación en doble sentido y de diversos niveles, para lograr con ello una mayor identificación con la organización y mejorar el clima de esta.

Tercero. Implementar alguna negociación colectiva que mejore las relaciones laborales, la cual puede contener mejoras en las condiciones de trabajo (descuentos a familiares directos por el uso de los servicios educativos de la institución), programas de salud y de estímulos (por metas alcanzadas) para que los administrativos se sientan reconocidos por los esfuerzos realizados en el logro de los objetivos institucionales, teniendo en cuenta sus necesidades.

Cuarto. Colocar el MOF y el RIT en la página institucional, para que los administrativos puedan tener plena disponibilidad de los mismos. Recursos Humanos deberá implementar programas de información que contengan los puntos más importantes que el colaborador debe saber en función de su puesto de trabajo y de la institución. Es importante mejorar el ambiente laboral, para tal efecto se propone realizar actividades de recreación involucrando a los familiares de los administrativos.

Quinto. Se recomienda implantar medidas correctivas pertinentes de control como evaluar las competencias laborales de los administrativos en función de las actividades que realizan para evitar que el incumplimiento de los objetivos y metas institucionales; así mismo promocionar a los administrativos con mejor rendimiento laboral dándoles la oportunidad de una línea de carrera en la institución. Mejorar también los canales de comunicación y retroalimentación a través de la implementación talleres de comunicación asertiva laboral.

Finalmente se pudo observar en el proceso de la investigación que es de suma importancia fortalecer la cultura organizacional de la institución implementando programas de sensibilización en el trabajo en equipo, dirigidos por el director de la institución, ejerciendo su función de liderazgo; participando, apoyando y dirigiendo estos programas, donde los administrativos se reconozcan como personas y agentes importantes del desarrollo institucional, este programa ayudaría a los administrativos a aprender más de cerca en qué forma se relacionan con ellos mismos siendo un mecanismo de manejo de conflicto interno.

BIBLIOGRAFIA

1. Berganza M. & Ruiz J. (2005). *Investigar en comunicación*. Madrid: McGraw-Hill.
2. Bowers, D. & Taylor, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. 15-junio-2016, de www.academia.edu Recuperado de: http://www.academia.edu/7973534/5_dimensiones_de_Bowers_y_Taylor_de_la_Universidad_de_Michigan.
3. Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
4. Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
5. Campos G., & Portillo L., (2012). *Modelo de gestión administrativa para brindar una mejor atención en la Alcaldía Municipal de Moncagua, departamento de San Miguel*. Tesis de Doctorado en Administración de Empresas, Universidad de El Salvador, El Salvador.
6. Campos, S., & Loza, P. (2011). *Incidencia de la gestión administrativa de la Biblioteca Municipal "Pedro Moncayo" de la Ciudad de Ibarra en mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011. Propuesta alternativa*. Tesis de Licenciatura en Bibliotecología, Universidad Técnica del Norte, Ibarra, Ecuador.
7. Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (9na. ed.). México: McGraw Hill.
8. Cubillos, B, Velásquez M. & Reyes M. (2014). *Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado*. Tesis de Especialización en Recursos Humanos, Fundación Universitaria Konrad Lorenz, Bogotá, Colombia.
9. Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño Organizacional* (10ma. ed.) México: Editorial Cengage Learning.
10. D'Alessio, F. (2007). *Administración y Dirección de la Producción* (3ra. Ed.). México: Pearson educación.

11. Drucker P. (1970). *La gran ruptura nuevas metas para una nueva sociedad* (1ra. ed.). Bogotá: Editorial Vergara.
12. Drucker P. (1994). *La sociedad post capitalista* (1ra. ed.) Bogotá: Editorial Vergara.
13. Fernández, I. (2002). *La gestión de compensaciones como posibilidad valórica*. México: Editorial Ignacio Fernández.
14. Freeman R., Stoner J. & Gilbert D. (2009). *Administración* (6ta. ed.). México: Pearson educación.
15. Hellriegel D. & Slocum J. (2009). *Comportamiento Organizacional* (12va. ed.). México: Editorial Cengage Learning.
16. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ta. ed.). México: McGraw Hill.
17. Hernández, R. Valencia, S. & Soto, R. (2014). *Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia*. Contaduría y Administración, vol.59, n.1, pp.229-257.
18. Hughes, R., Curphy, R., Hughes, G., Ginnett, R., & Curphy, G. (2007). *Liderazgo: cómo aprovechar las lecciones de la experiencia* (5ta. ed.). México: McGraw Hill.
19. Kerlinguer Fred N. (2002). *Investigación del Comportamiento* (4ta. ed.) México: McGraw Hill.
20. Likert R. (1967). *Teoría del Clima Organizacional*. Nueva York: McGraw Hill.
21. Litwin, G. & Stringer, R. (1968). *Motivación y Clima Organizacional*. Escuela de Graduados en Administración de Empresas. División de Investigación. Universidad de Harvard.
22. Lussier, R., & Achua, Y. (2007). *Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades* (2da. Ed.). México: Thomson Learning Ibero.
23. McGregor D. (1995). *El lado humano de las organizaciones* (3ra. ed.). Bogotá: McGraw Hill.

24. Maciones & Plumer, (2009). *Sociología* (3ra. ed.). Madrid: Pearson educación.
25. Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas* (2da. Ed.). México: McGraw Hill.
26. Maslow, A. (1987). *Motivación y Personalidad* (3ra. ed.). Madrid: Díaz de Santos S.A.
27. Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial* (2da. ed.). Buenos Aires: Nueva Visión.
28. Mayntz, R. (1982). *Sociología de la Organización* (4ta. ed.). Madrid: Alianza editorial.
29. Ministerio de educación (2015). Resolución Ministerial - RM 572-2015. Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/biae2016/pdf/>
30. Newstrom, J (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13va. ed.). México: McGraw Hill.
31. Pritchard, R. & Karasick, B. (1973). *Los efectos del clima organizacional en el rendimiento y satisfacción en el trabajo. El comportamiento organizacional y el Rendimiento Humano*. pp.126-146. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/>
32. Quicha, G. (2012). *Relación entre la calidad de gestión administrativa y el desempeño docente según los estudiantes del I al VI ciclo 2010 - I del Instituto superior particular "La Pontificia" del distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho – Perú*. Tesis de Maestría en Educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
33. René, E. (2009). *Calidad de la gestión administrativa de la facultad de ciencias económicas de la facultad de ciencias económicas y administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa. Año 2009*. Tesis de Doctorado en Gestión Educacional, Universidad Nacional de Itapúa, Asunción, Paraguay.
34. Robbins, S. & Coulter M. (2010). *Administración* (6ta. ed.) México: Pearson educación.

35. Robbins, S. & Judge T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13va. ed.). México: Pearson educación.
36. Salkind Neil J. (1999). *Métodos de Investigación* (3ra. ed.). México: Prentice Hall.
37. Sandoval M. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional* Hitos de Ciencias Económico Administrativas, 27, pp.78-82. Recuperado de: http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dim_ensiones.pdf.
38. Sulbarán J. (2002). *El rol de la gerencia en los procesos de cambio*. Revista de Economía. 14, pp. 193-206.
39. Thomson A. (2007). *Administración Estratégica* (15va. ed.) México: McGraw Hill.
40. Warren G. & Burt N. (2001). *Líderes: Estrategias para un liderazgo eficaz* (2da. ed.). Barcelona: Paidós Iberica.
41. Whetten D. y Cameron K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8va. ed.). México: Pearson educación.

ANEXOS

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS.

ENCUESTA

La encuesta es totalmente anónima y se aplicara para realizar la investigación, para ello se pide su colaboración. Marque con una "X" la respuesta que considere conveniente.

Edad: _____ años.
 Sexo: _____ Masculino () Femenino ()

ESCALA	1	2	3	4	5
LEYENDA	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

VARIABLE X1 – GESTION EMPRESARIAL

Nº	PLANIFICACION	1	2	3	4	5
1	¿Se encuentra enterado de los objetivos de la institución?					
2	¿Considera que cumple los objetivos de la institución?					
3	¿Conoce la misión y visión de la institución?					
4	¿Sabe los planes de la institución?					
5	¿Considera que su labor se encuentra orientada al cumplimiento de los planes de la institución?					
6	¿Considera que la misión y visión son compatibles con los planes de la institución?					
	ORGANIZACIÓN					
7	¿Sabe cuáles son sus tareas en la institución?					
8	¿Considera que cumple con las tareas encomendadas?					
9	¿Cuenta con los recursos necesarios para efectuar las tareas encomendadas?					
10	¿Sabe cuáles son los convenios existentes en la institución?					
11	¿Considera de importancia los convenios laborales?					
12	¿Es parte de algún convenio o pacto laboral con la institución?					

	DIRECCION					
13	¿Fue seleccionado para ingresar a laborar?					
14	¿Considera que la institución tiene un adecuado proceso de selección de personal?					
15	¿Considera que es importante la selección de personal?					
16	¿Aplico el proceso de inducción de personal cuando ingreso a laborar en la institución?					
17	¿Considera de importancia el proceso de inducción al personal?					
18	¿Conoce el MOF de la empresa?					
19	¿Se considera motivado en su labor diaria en la institución?					
20	¿Qué tan importante considera la motivación para el logro de los objetivos de la institución?					
21	¿Considera adecuado el ambiente laboral en su puesto de trabajo?					
	CONTROL					
22	¿Considera que realiza un buen desempeño laboral diariamente?					
23	¿Siente que sus competencias se encuentran relacionadas con su desempeño laboral?					
24	¿Considera que los recursos que le brinda la institución son los adecuados para el desarrollo de su desempeño laboral?					
25	¿Considera que obtiene buenos resultados en su trabajo?					
26	¿Cumple con la labor encomendada por su jefe?					
27	¿El ambiente físico es el adecuado para el logro de sus resultados?					
28	¿Considera que son necesarias las medidas correctivas cuando no se cumplen con la labor encomendada?					
29	¿Considera que existen medidas correctivas en la institución?					
30	¿Considera que la aplicación de medidas correctivas mejora la gestión administrativa en la institución?					
VARIABLE X2 – CLIMA ORGANIZACIONAL						
	AUTONOMIA INDIVIDUAL					
31	¿Es responsable en su labor diaria?					
32	¿Considera que hay responsabilidad en el cumplimiento de los trabajos encomendados a los colaboradores de la institución?					
33	¿Los valores de la instrucción son compatibles con sus valores?					

34	¿Considera que tiene autonomía para realizar su trabajo?					
35	¿Considera que la autonomía es buena para generar pro actividad en los colaboradores?					
36	¿Siente que tiene independencia en tomar sus decisiones?					
37	¿Conoce el reglamento laboral de su institución?					
38	¿Aplica el reglamento laboral de su institución?					
39	¿Considera de importancia el uso del reglamento interno laboral de la institución?					
	GRADO DE ESTRUCTURA QUE IMPONE EL PUESTO					
40	¿Existe una buena comunicación con sus compañeros?					
41	¿Existe una buena comunicación con su jefe?					
42	¿Existe una buena retroalimentación de la información en su puesto de trabajo?					
43	¿Considera que la comunicación es fluida entre las áreas de la institución?					
44	¿Considera que la comunicación es clara entre las áreas de la institución?					
45	¿Considera que la comunicación es oportuna en su puesto de trabajo?					
	TIPO DE RECOMPENSA					
46	¿La remuneración que percibe es justa por su labor realizada?					
47	¿Considera que cualquier compensación monetaria mejora el rendimiento laboral?					
48	¿Considera que una compensación monetaria mejora el clima organizacional?					
49	¿Tiene una línea de carrera en la institución?					
50	¿La institución promociona a los colaboradores con mejor rendimiento laboral?					
51	¿Se siente cómodo laborando en la institución?					
	ESTIMULOS					
52	¿Se siente apreciado por sus compañeros de trabajo?					
53	¿Siente que su jefe aprecia su trabajo?					
54	¿Siente que la institución aprecia su trabajo?					
55	¿Se siente agradecido con la institución por la oportunidad laboral que le brinda?					
56	¿Siente que su trabajo es importante para la institución?					

57	¿Considera que la institución agradece su labor realizada?					
58	¿Se siente apoyado por sus compañeros?					
59	¿Siente que su jefe lo apoya?					
60	¿Se siente protegido por la institución?					

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Después de revisado el instrumento, es valiosa su opinión acerca de lo siguiente:

	Menos de	50	–	60	–	70	–	80	–	90	–	100
1. ¿ En qué porcentaje estima Usted que con esta prueba se logrará el objetivo propuesto?		()		()		()		()		()		()
2. ¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a los conceptos del tema?		()		()		()		()		()		()
3. ¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr los objetivos?		()		()		()		()		()		()
4. En qué porcentaje, las preguntas de la prueba son de fácil comprensión?		()		()		()		()		()		()
5. ¿Qué porcentaje de preguntas siguen secuencia lógica?		()		()		()		()		()		()
6. ¿En qué porcentaje valora Usted que con esta prueba se obtendrán datos similares en otras muestras?		()		()		()		()		()		()

SUGERENCIAS

1. ¿Qué preguntas considera Usted deberían agregarse?

.....
.....

2. ¿Qué preguntas estima podrían eliminarse?

.....
.....

3. ¿Qué preguntas considera deberán reformularse o precisarse mejor?

.....
.....

Fecha:

Validado por:

Firma:

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Después de revisado el instrumento, es valiosa su opinión acerca de lo siguiente:

	Menos de	50	–	60	–	70	–	80	–	90	–	100
1. ¿ En qué porcentaje estima Usted que con esta prueba se logrará el objetivo propuesto?		()		()		()		()		()		()
2. ¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a los conceptos del tema?		()		()		()		()		()		()
3. ¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr los objetivos?		()		()		()		()		()		()
4. En qué porcentaje, las preguntas de la prueba son de fácil comprensión?		()		()		()		()		()		()
5. ¿Qué porcentaje de preguntas siguen secuencia lógica?		()		()		()		()		()		()
6. ¿En qué porcentaje valora Usted que con esta prueba se obtendrán datos similares en otras muestras?		()		()		()		()		()		()

SUGERENCIAS

1. ¿Qué preguntas considera Usted deberían agregarse?

.....
.....

2. ¿Qué preguntas estima podrían eliminarse?

.....
.....

3. ¿Qué preguntas considera deberán reformularse o precisarse mejor?

.....
.....

Fecha:

Validado por:

Firma:

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Después de revisado el instrumento, es valiosa su opinión acerca de lo siguiente:

	Menos de	50	–	60	–	70	–	80	–	90	–	100
1. ¿ En qué porcentaje estima Usted que con esta prueba se logrará el objetivo propuesto?		()		()		()		()		()		()
2. ¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a los conceptos del tema?		()		()		()		()		()		()
3. ¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr los objetivos?		()		()		()		()		()		()
4. En qué porcentaje, las preguntas de la prueba son de fácil comprensión?		()		()		()		()		()		()
5. ¿Qué porcentaje de preguntas siguen secuencia lógica?		()		()		()		()		()		()
6. ¿En qué porcentaje valora Usted que con esta prueba se obtendrán datos similares en otras muestras?		()		()		()		()		()		()

SUGERENCIAS

1. ¿Qué preguntas considera Usted deberían agregarse?

.....
.....

2. ¿Qué preguntas estima podrían eliminarse?

.....
.....

3. ¿Qué preguntas considera deberán reformularse o precisarse mejor?

.....
.....

Fecha:

Validado por:

Firma:

MATRIZ DE COHERENCIA INTERNA

“Gestión administrativa y clima organizacional del personal administrativo de la institución educativa particular marco polo del distrito de villa maría del triunfo en el año 2014”

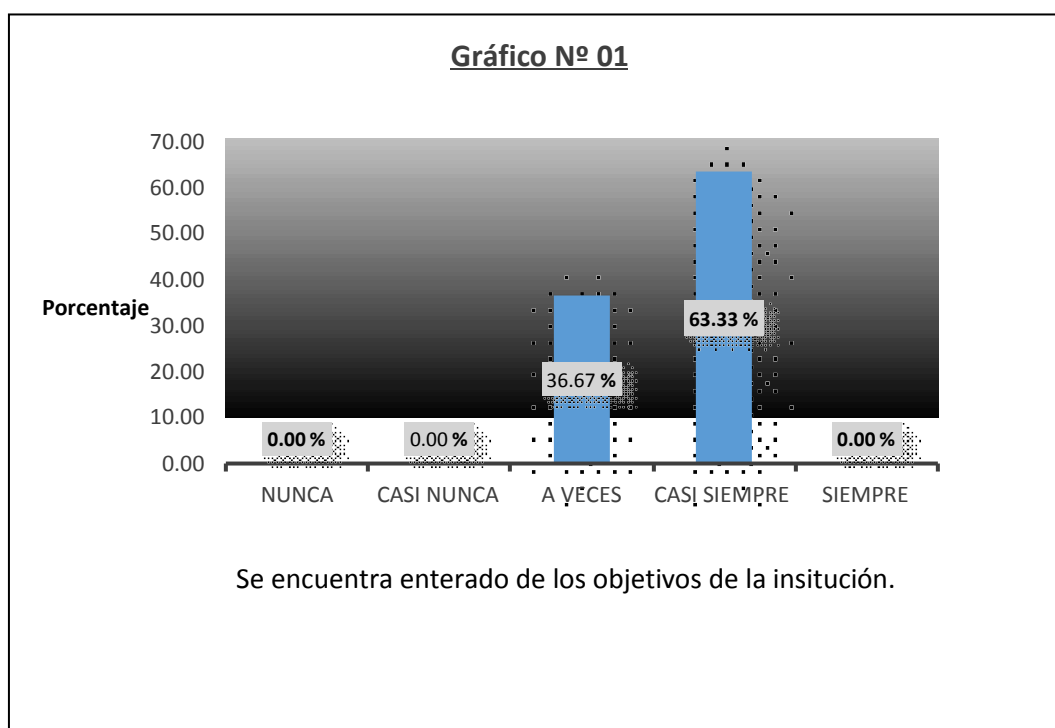
"GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR MARCO POLO DEL DISTRITO DE VILLA MARÍA DEL TRIUNFO EN EL AÑO 2014"								
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL						
¿Cómo se relaciona la gestión administrativa con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del Triunfo en el año 2014?	Determinar como se relaciona la gestión administrativa con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del Triunfo en el año 2014.	La gestión administrativa se relaciona directamente con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del Triunfo en el año 2014.	"Proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas" Freeman, Stoner y Gilbert. (2009:7)	GESTION ADMINISTRATIVA	Planificación	Objetivos	1,2,3	1 = NUNCA
						Planes	4,5,6	
					Organización	Tareas	7,8,9	2= CASI NUNCA
						Acuerdos	10,11,12	
					Dirección	Selección	13,14,15	2= CASI NUNCA
						Inducción	16,17,18	
						Motivación	19,20,21	
					Control	Desempeño	22,23,24	2= CASI NUNCA
						Resultado	25,26,27	
						Medidas correctivas	28,29,30	
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICAS						
¿De qué manera se relaciona la planificación con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del triunfo en el año 2014?	Determinar de que manera se relaciona la planificación con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del triunfo en el año 2014.	La planificación se relaciona de manera positiva con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del triunfo en el año 2014.			Autonomía Individual.	Responsabilidad	31,32,33	3= A VECES
						Independencia	34,35,36	
						Reglamento laboral	37,38,39	
¿De qué manera se relaciona la organización con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del triunfo en el año 2014?	Determinar de que manera se relaciona la organización con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del triunfo en el año 2014.	La organización se relaciona de manera directa con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del triunfo en el año 2014.			Grado de estructura que impone el puesto	Comunicación	40,41,42, 43,44 45	4= CASI SIEMPRE
¿De qué manera se relaciona la dirección con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del triunfo en el año 2014?	Determinar de que manera se relaciona la dirección con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del triunfo en el año 2014.	La dirección se relaciona directamente con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del triunfo en el año 2014.			Tipos de recompensa	Monetarios	46,47,48	5 = SIEMPRE
						Promoción	49,50,51	
¿De qué manera se relaciona el control con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del Triunfo en el año 2014?	Determinar de que manera se relaciona el control con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del Triunfo en el año 2014.	El control se relaciona de manera directa con el clima organizacional de los administrativos de la Institución Educativa Particular Marco Polo del Distrito de Villa María del Triunfo en el año 2014.			Estímulos	Consideración	52,53,54	5 = SIEMPRE
						Agradecimiento	55,56,57	
						Apoyo	58,59,60	

TABLAS Y GRAFICOS

Tabla N° 01

Se encuentra enterado de los objetivos de la institución.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	11	36.67	36.67	36.67
	CASI SIEMPRE	19	63.33	63.33	100.00
	SIEMPRE	0	0.00	0.00	
	Total	30	100.0	100.00	

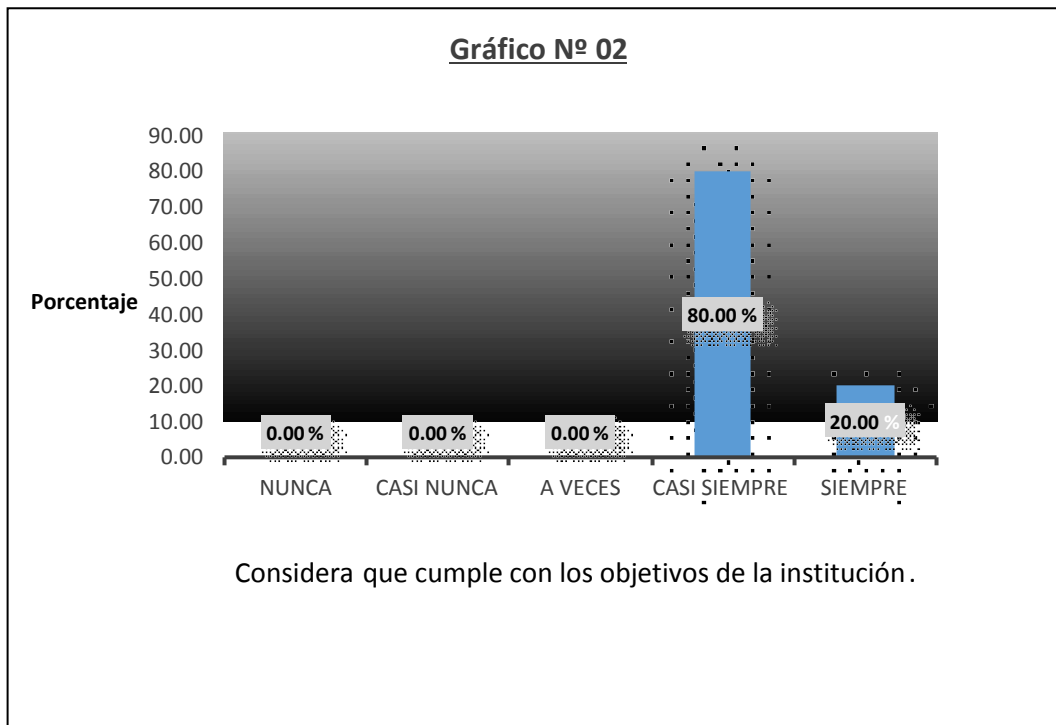


El 63.33 % de los colaboradores indica que casi siempre se encuentra enterado de los objetivos de la institución y el 36.67% indica que a veces.

Tabla Nº 02

Considera que cumple con los objetivos de la institución.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	0	0.00	0.00	0.00
	CASI SIEMPRE	24	80.00	80.00	80.00
	SIEMPRE	6	20.00	20.00	100.00
	Total	30	100.0	100.00	

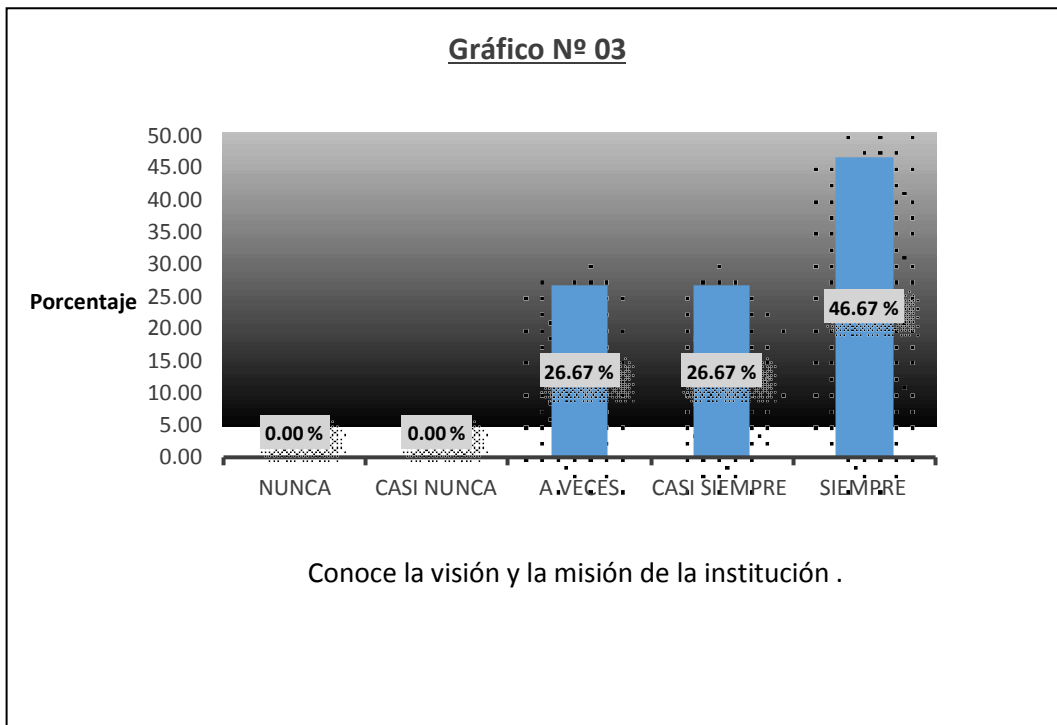


El 80% de los colaboradores indica que casi siempre considera que cumplen con los objetivos de la institución y el 20% indica que siempre.

Tabla N° 03

Conoce la visión y misión de la institución.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	8	26.67	26.67	26.67
	CASI SIEMPRE	8	26.67	26.67	53.33
	SIEMPRE	14	46.67	46.67	100.00
	Total	30	100.0	100.00	

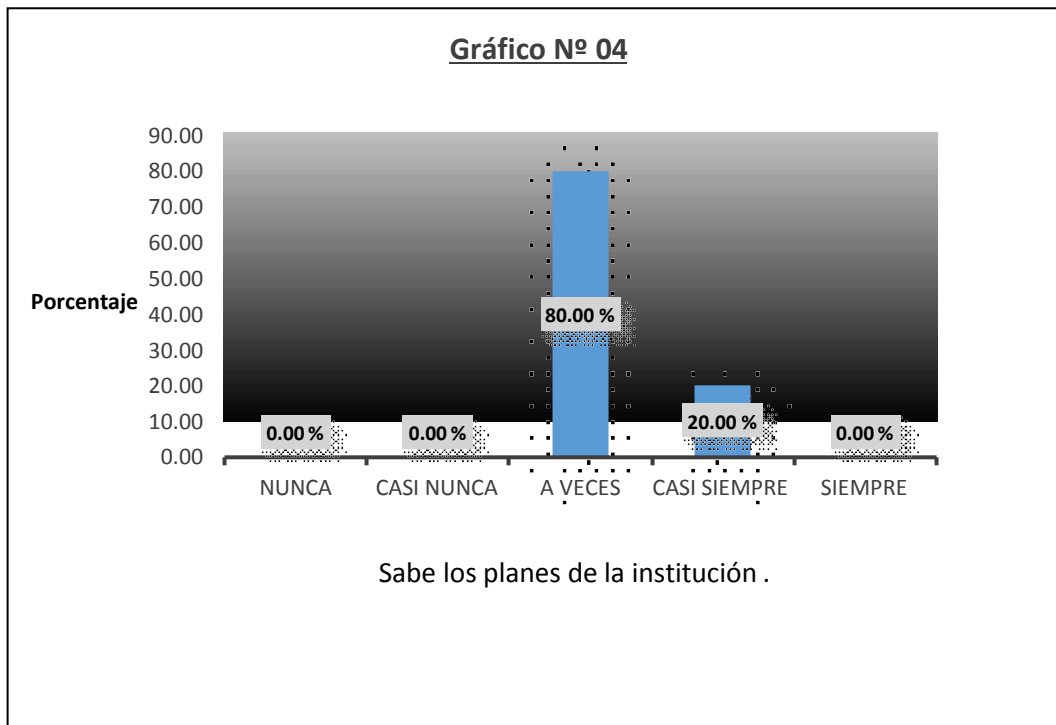


El 46.67% de colaboradores indica que siempre conoce la visión y misión de la institución, el 26.67% casi siempre y a veces.

Tabla N° 04

Sabe los planes de la institución.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	24	80.00	80.00	80.00
	CASI SIEMPRE	6	20.00	20.00	100.00
	SIEMPRE	0	0.00	0.00	
	Total		30	100.0	100.00



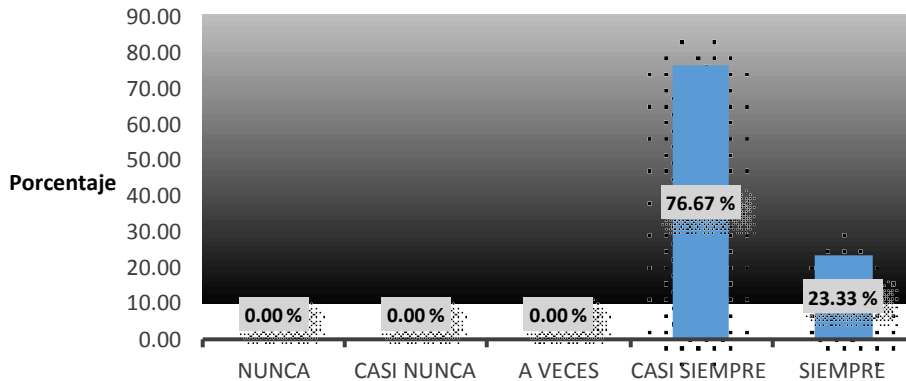
El 80% de los colaboradores indica que siempre sabe los planes de la institución y el 20% casi siempre.

Tabla Nº 05

Considera que su labor se encuentra orientada al cumplimiento de los planes de la institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	0	0.00	0.00	0.00
	CASI SIEMPRE	23	76.67	76.67	76.67
	SIEMPRE	7	23.33	23.33	100.00
	Total	30	100.0	100.00	

Gráfico Nº 05



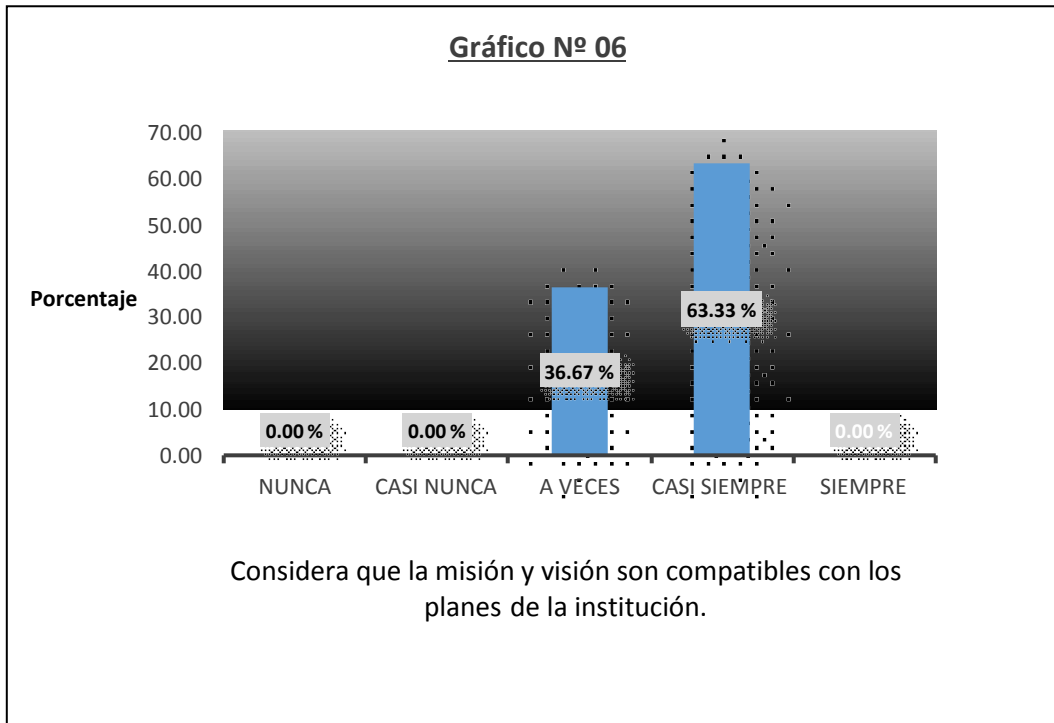
Considera que su labor se encuentra orientada al cumplimiento de los planes de la institución.

El 76.67% de los colaboradores indica que casi siempre considera que su labor se encuentra orientada al cumplimiento de los planes de la institución y el 23.33 % siempre.

Tabla Nº 06

Considera que la misión y visión son compatibles con los planes de la institución.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	11	36.67	36.67	36.67
	CASI SIEMPRE	19	63.33	63.33	100.00
	SIEMPRE	0	0.00	0.00	
	Total	30	100.0	100.00	

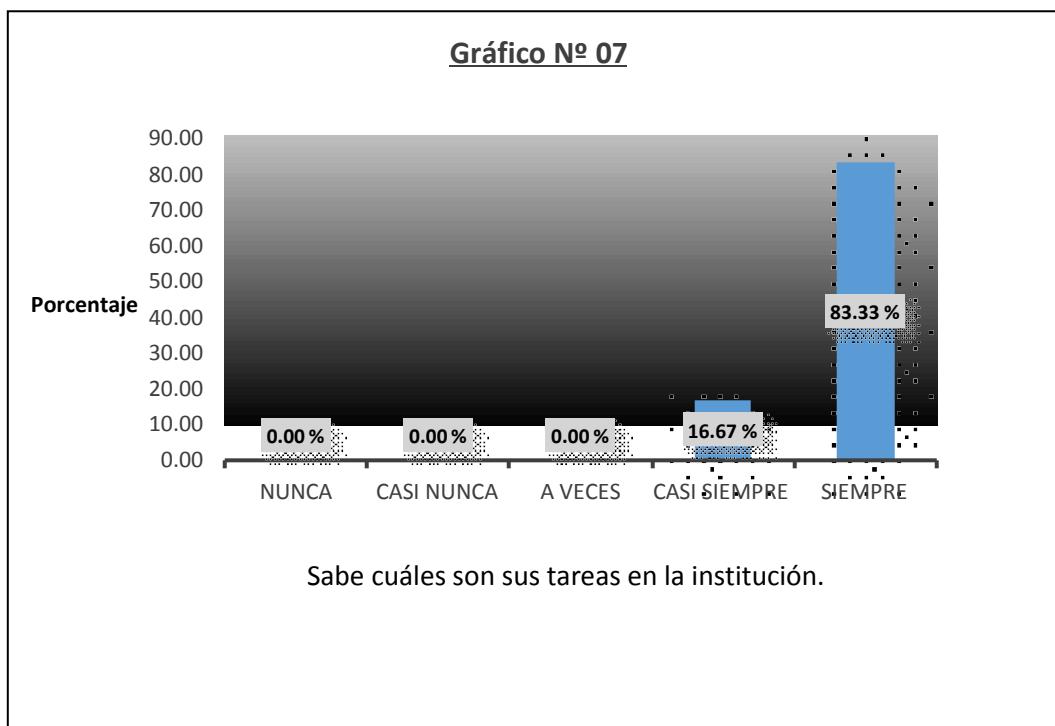


El 63.33% de los colaboradores indica que casi siempre considera que la misión y visión son compatibles con los planes de la institución y el 36.67% a veces.

Tabla N° 07

Sabe cuáles son sus tareas en la institución.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos				
NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
A VECES	0	0.00	0.00	0.00
CASI SIEMPRE	5	16.67	16.67	16.67
SIEMPRE	25	83.33	83.33	100.00
Total	30	100.0	100.00	

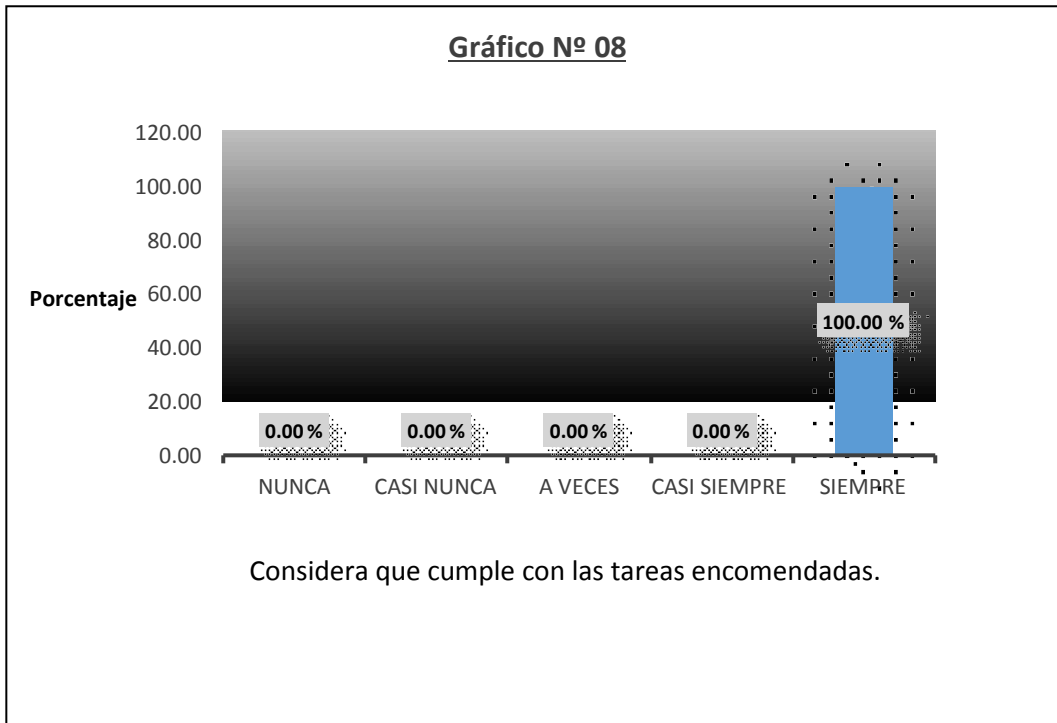


El 83.33% de los colaboradores indica que siempre sabe cuáles son sus tareas en la institución y el 16.67% a veces.

Tabla Nº 08

Considera que cumple con las tareas encomendadas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	0	0.00	0.00	0.00
	CASI SIEMPRE	0	0.00	0.00	0.00
	SIEMPRE	30	100.00	100.00	
	Total	30	100.0	100.00	100.00

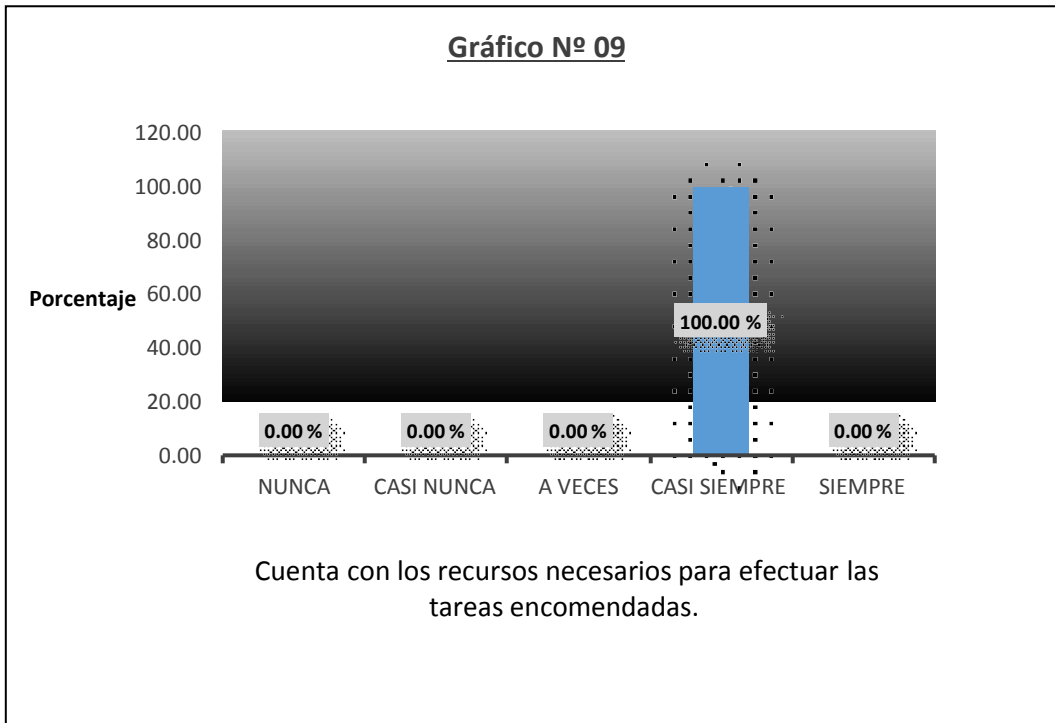


El 100% de los colaboradores indica que siempre considera que cumple con las tareas encomendadas.

Tabla Nº 09

Cuenta con los recursos necesarios para efectuar las tareas encomendadas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	0	0.00	0.00	0.00
	CASI SIEMPRE	30	100.00	100.00	100.00
	SIEMPRE	0	0.00	0.00	
	Total	30	100.0	100.00	

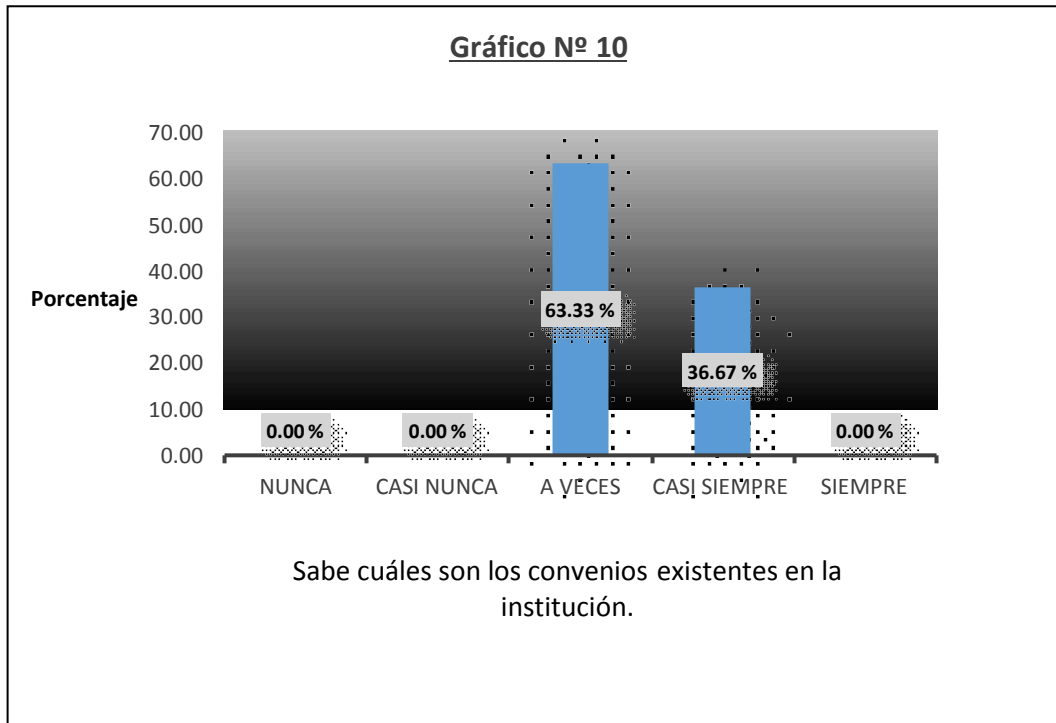


El 100% de colaboradores indica que casi siempre cuenta con los recursos necesarios para efectuar las tareas encomendadas.

Tabla Nº 10

Sabe cuáles son los convenios existentes en la institución.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	19	63.33	63.33	63.33
	CASI SIEMPRE	11	36.67	36.67	100.00
	SIEMPRE	0	0.00	0.00	
	Total	30	100.0	100.00	

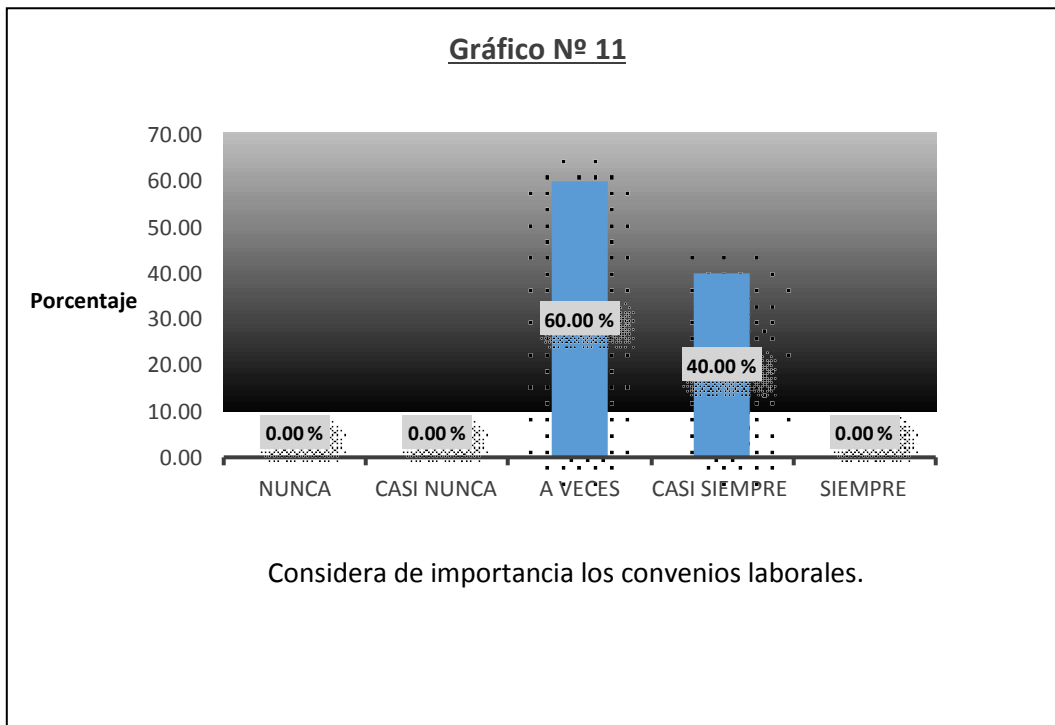


El 63.33% de los colaboradores indica que a veces sabe cuáles son los convenios existentes en la institución y el 36.67% casi siempre.

Tabla N° 11

Considera de importancia los convenios laborales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	18	60.00	60.00	60.00
	CASI SIEMPRE	12	40.00	40.00	100.00
	SIEMPRE	0	0.00	0.00	
	Total	30	100.0	100.00	

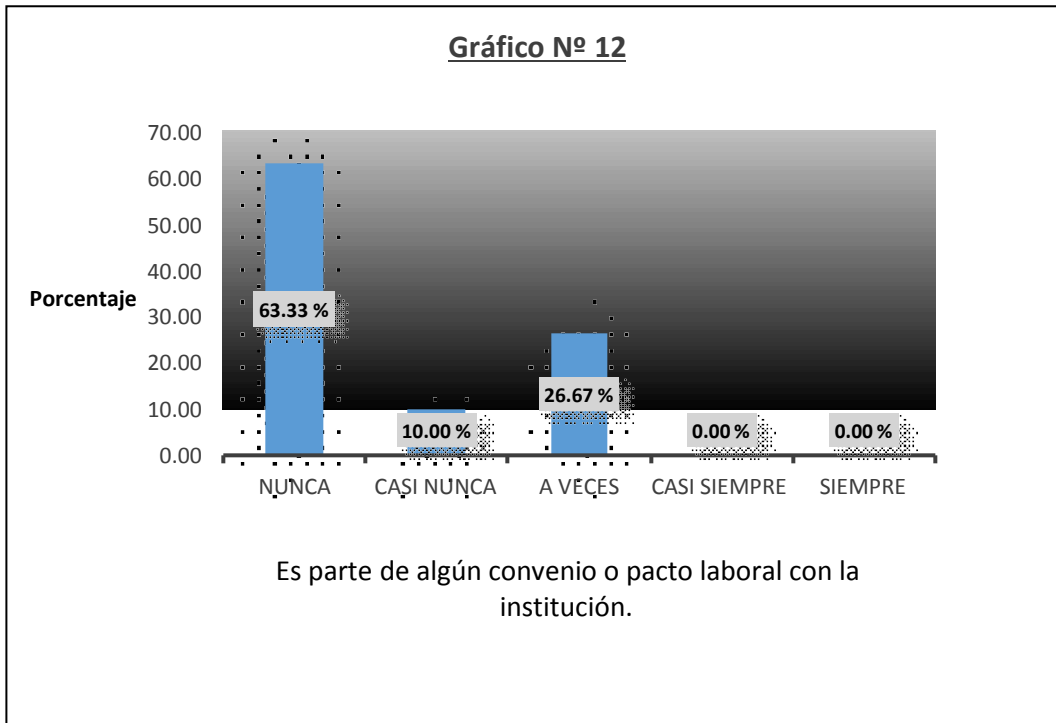


El 60% de los colaboradores indica que a veces considera de importancia los convenios laborales y el 40% casi siempre.

Tabla Nº 12

Es parte de algún convenio o pacto laboral con la institución.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	NUNCA	19	63.33	63.33
	CASI NUNCA	3	10.00	73.33
	A VECES	8	26.67	100.00
	CASI SIEMPRE	0	0.00	
	SIEMPRE	0	0.00	
	Total	30	100.0	100.00

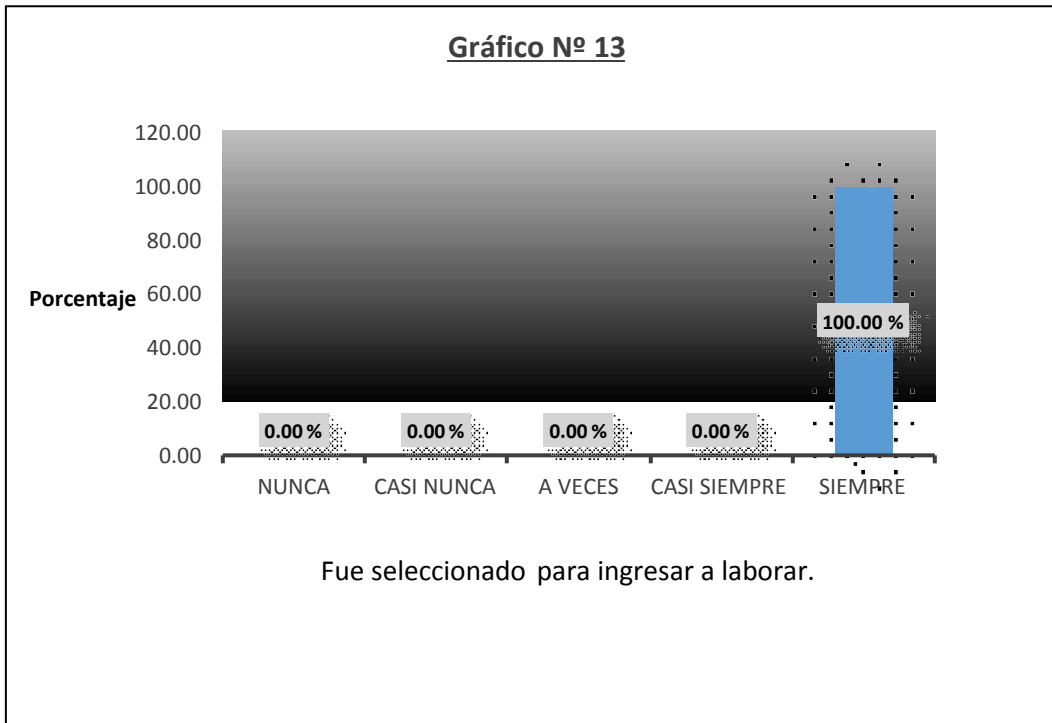


El 63.33% de los colaboradores indica que nunca es parte de algún convenio o pacto laboral con la institución, el 26.67% a veces y el 10% casi nunca.

Tabla Nº 13

Fue seleccionado para ingresar a laborar.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00
	A VECES	0	0.00	0.00
	CASI SIEMPRE	0	0.00	0.00
	SIEMPRE	30	100.00	100.00
	Total	30	100.0	100.00

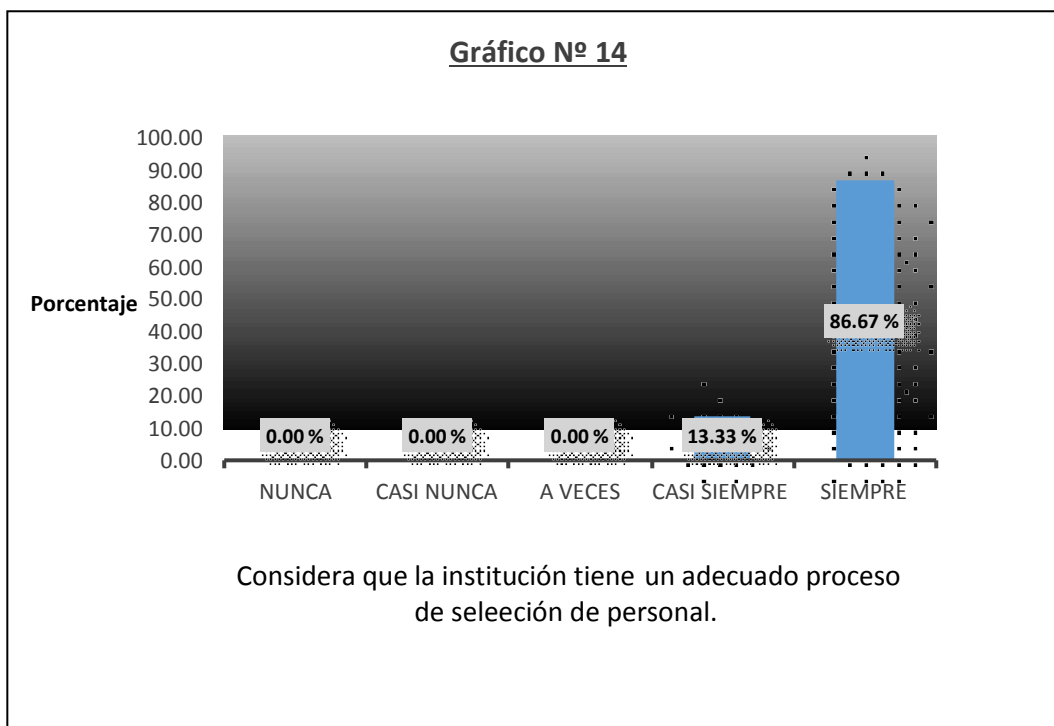


El 100% de los colaboradores indica que siempre fue seleccionado para ingresar a laborar.

Tabla Nº 14

Considera que la institución tiene un adecuado proceso de selección de personal.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	0	0.00	0.00	0.00
	CASI SIEMPRE	4	13.33	13.33	13.33
	SIEMPRE	26	86.67	86.67	100.00
	Total	30	100.0	100.00	100.00

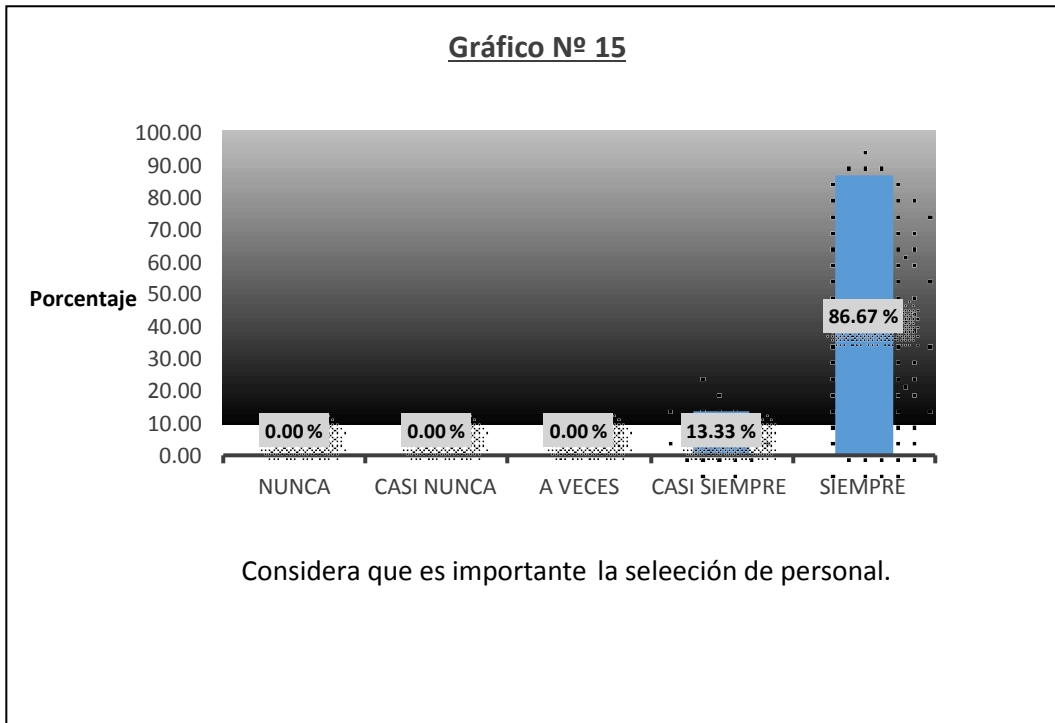


El 86.67% de los colaboradores indica que siempre considera que la institución tiene un adecuado proceso de selección de personal y el 13.33% casi siempre.

Tabla Nº 15

Considera que es importante la selección de personal.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	0	0.00	0.00	0.00
	CASI SIEMPRE	4	13.33	13.33	13.33
	SIEMPRE	26	86.67	86.67	86.67
	Total	30	100.0	100.00	100.00

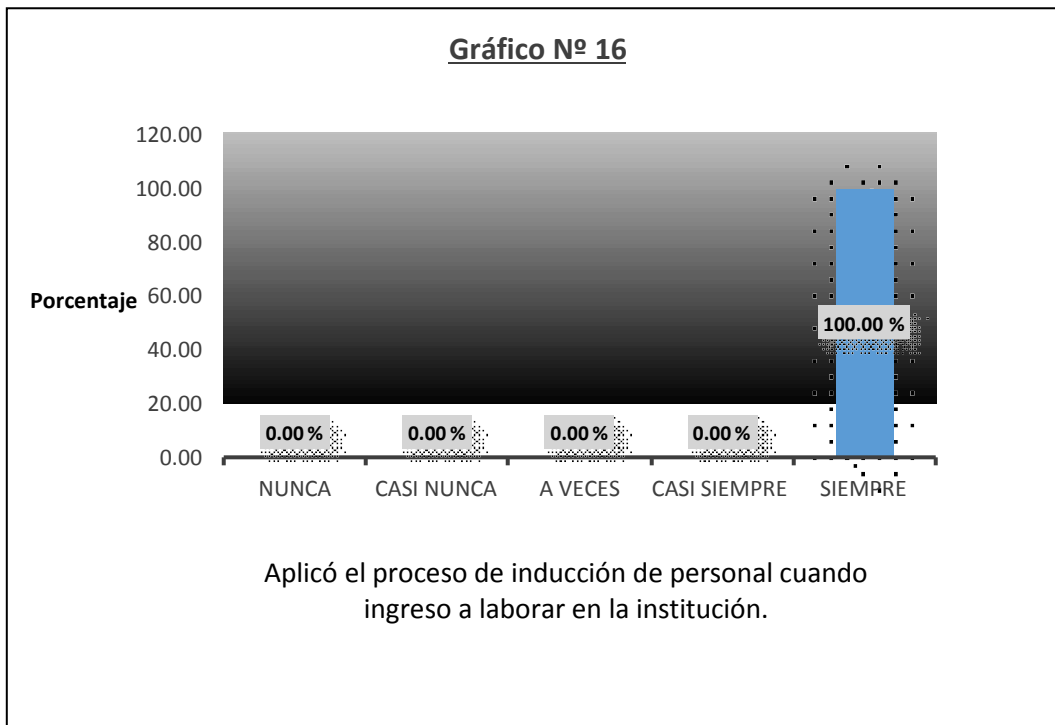


El 86.67% de los colaboradores indica que siempre considera que es importante la selección de personal y el 13.33% casi siempre.

Tabla N° 16

Aplicó el proceso de inducción de personal cuando ingreso a laborar en la institución.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	0	0.00	0.00	0.00
	CASI SIEMPRE	0	0.00	0.00	0.00
	SIEMPRE	30	100.00	100.00	
	Total	30	100.0	100.00	100.00

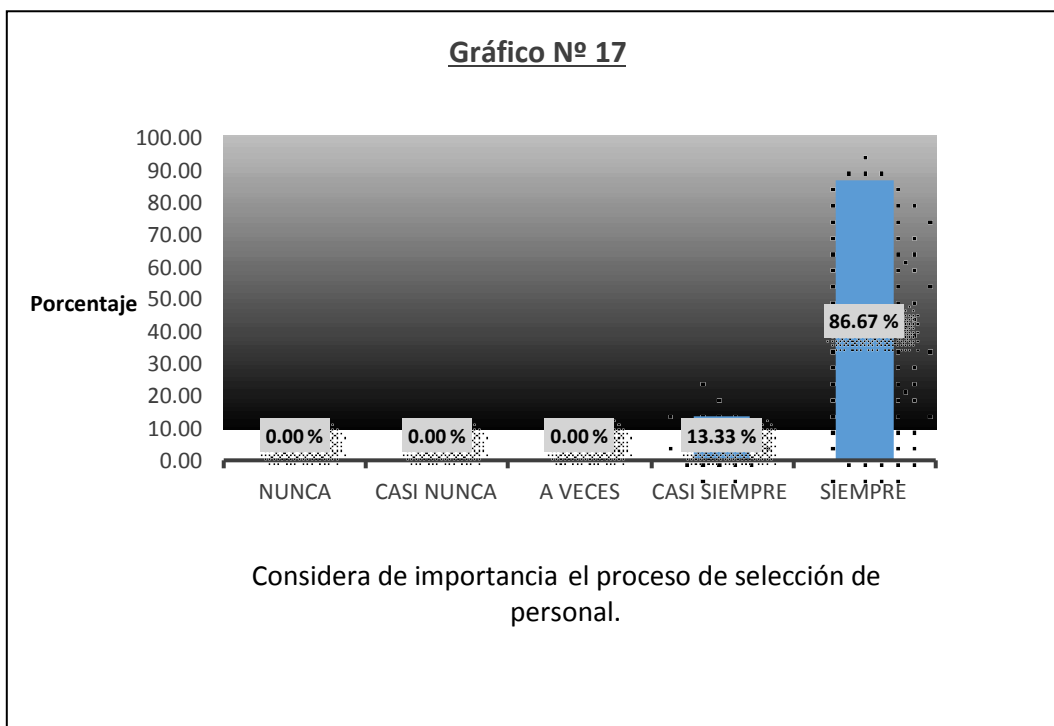


El 100% de colaboradores aplicó el proceso de inducción de personal cuando ingreso a laborar en la institución.

Tabla Nº 17

Considera de importancia el proceso de selección de personal.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	0	0.00	0.00	0.00
	CASI SIEMPRE	4	13.33	13.33	13.33
	SIEMPRE	26	86.67	86.67	100.00
	Total	30	100.0	100.00	

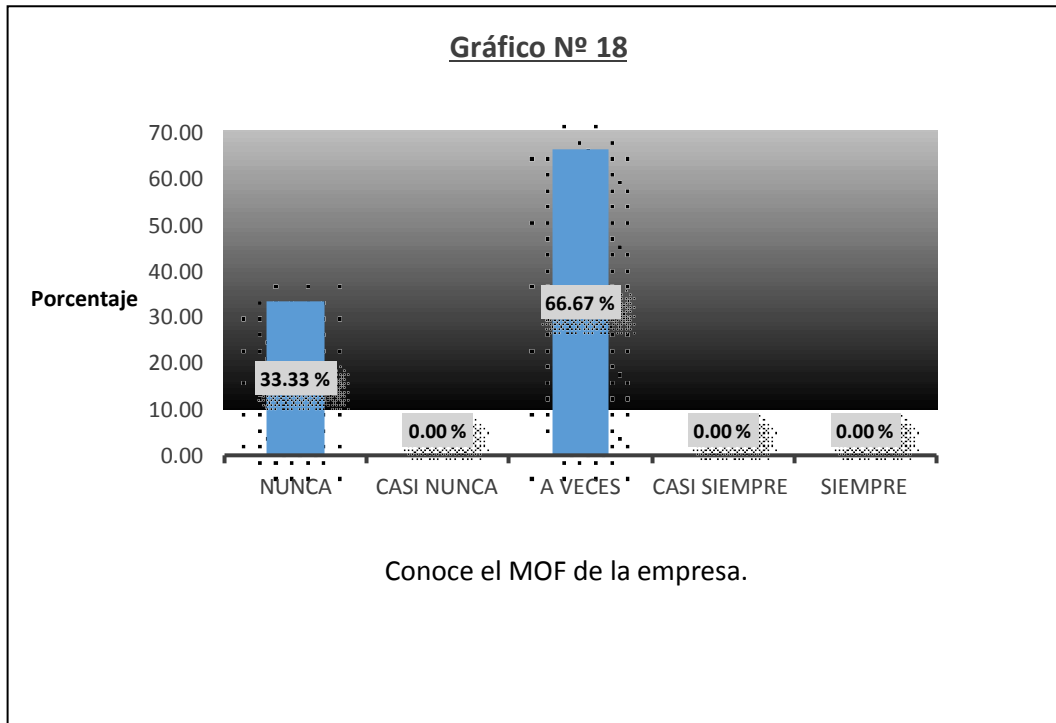


El 86.67% de los colaboradores indica que siempre considera de importancia el proceso de selección de personal y el 13.33% casi siempre.

Tabla Nº 18

Conoce el MOF de la empresa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	NUNCA	10	33.33	33.33	33.33
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	33.33
	A VECES	20	66.67	66.67	100.00
	CASI SIEMPRE	0	0.00	0.00	
	SIEMPRE	0	0.00	0.00	
	Total	30	100.0	100.00	

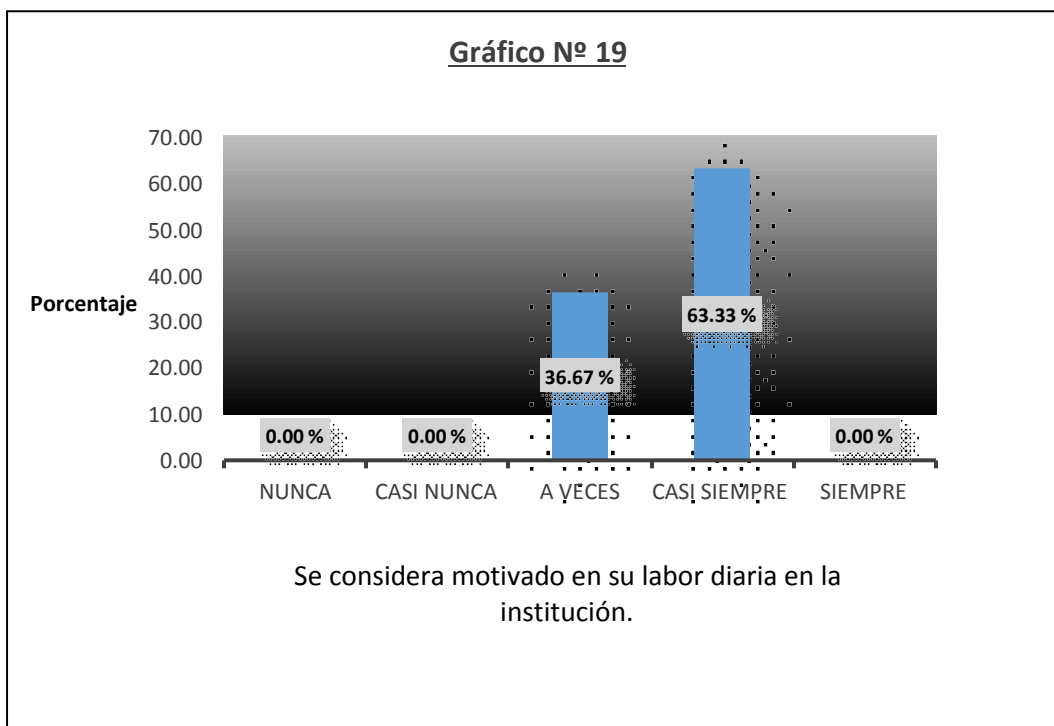


El 66.67% de los colaboradores indica que a veces conoce el MOF de la empresa y el 33.33% casi nunca.

Tabla Nº 19

Se considera motivado en su labor diaria en la institución.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	11	36.67	36.67	36.67
	CASI SIEMPRE	19	63.33	63.33	100.00
	SIEMPRE	0	0.00	0.00	
	Total	30	100.0	100.00	

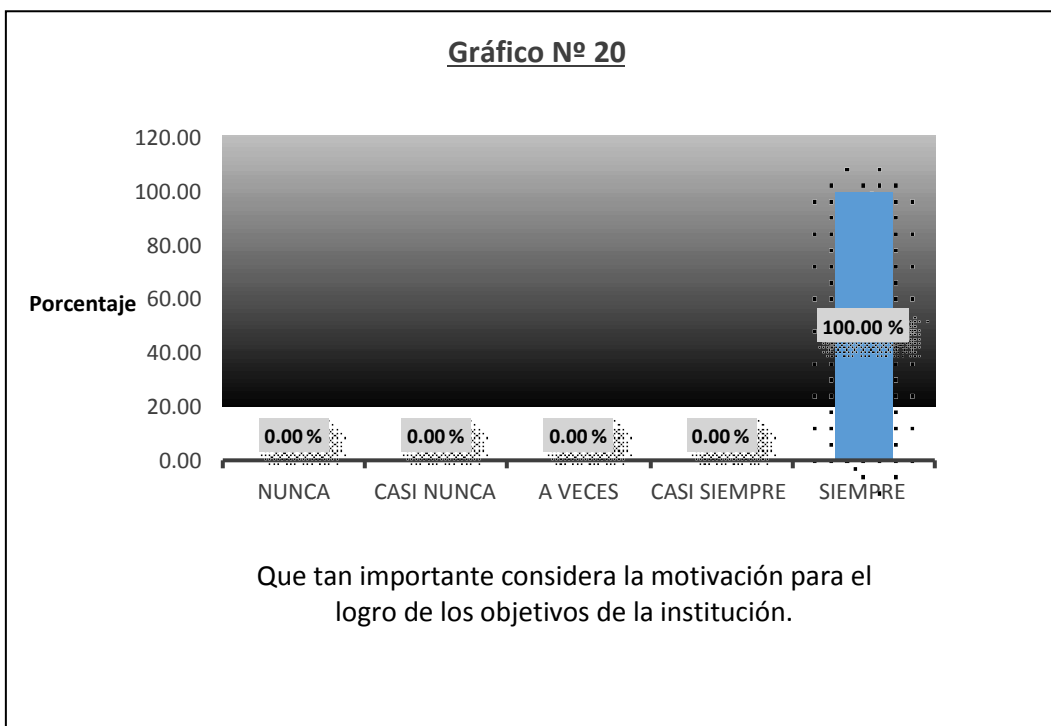


El 63.33% de los colaboradores indica que casi siempre se considera motivado en su labor diaria en la institución y el 36.67% a veces.

Tabla N° 20

Que tan importante considera la motivación para el logro de los objetivos d ela empresa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	0	0.00	0.00	0.00
	CASI SIEMPRE	0	0.00	0.00	0.00
	SIEMPRE	30	100.00	100.00	
	Total	30	100.0	100.00	100.00

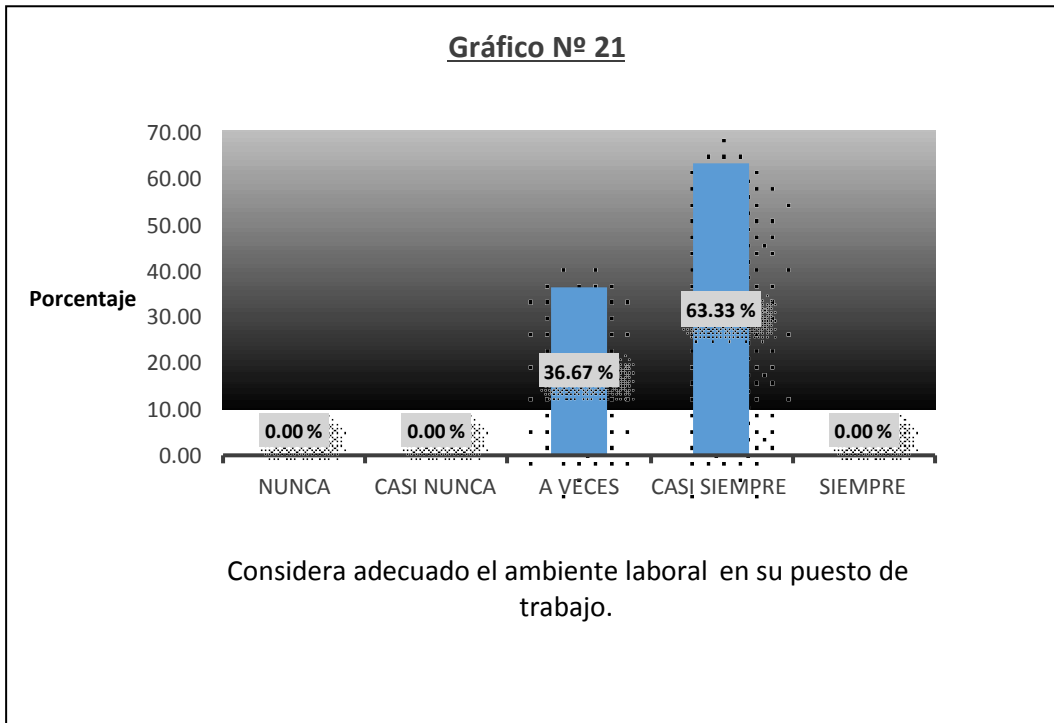


El 100% de colaboradores indica que siempre es importante la motivación para el logro de los objetivos de la institución.

Tabla Nº 21

Considera adecuado el ambiente laboral en su puesto de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	11	36.67	36.67	36.67
	CASI SIEMPRE	19	63.33	63.33	100.00
	SIEMPRE	0	0.00	0.00	
	Total		30	100.0	100.00

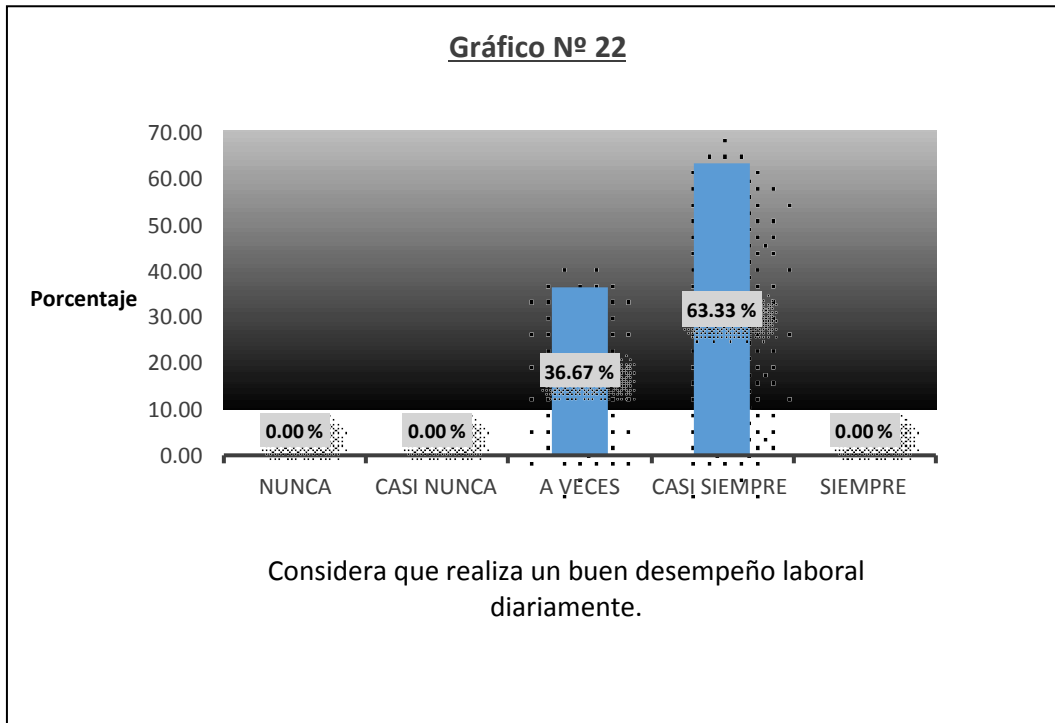


El 63.33% de los colaboradores considera que casi siempre es adecuado el ambiente laboral en su puesto de trabajo y el 36.67% a veces.

Tabla N° 22

Considera que realiza un buen desempeño laboral diariamente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	11	36.67	36.67	36.67
	CASI SIEMPRE	19	63.33	63.33	100.00
	SIEMPRE	0	0.00	0.00	
	Total	30	100.0	100.00	

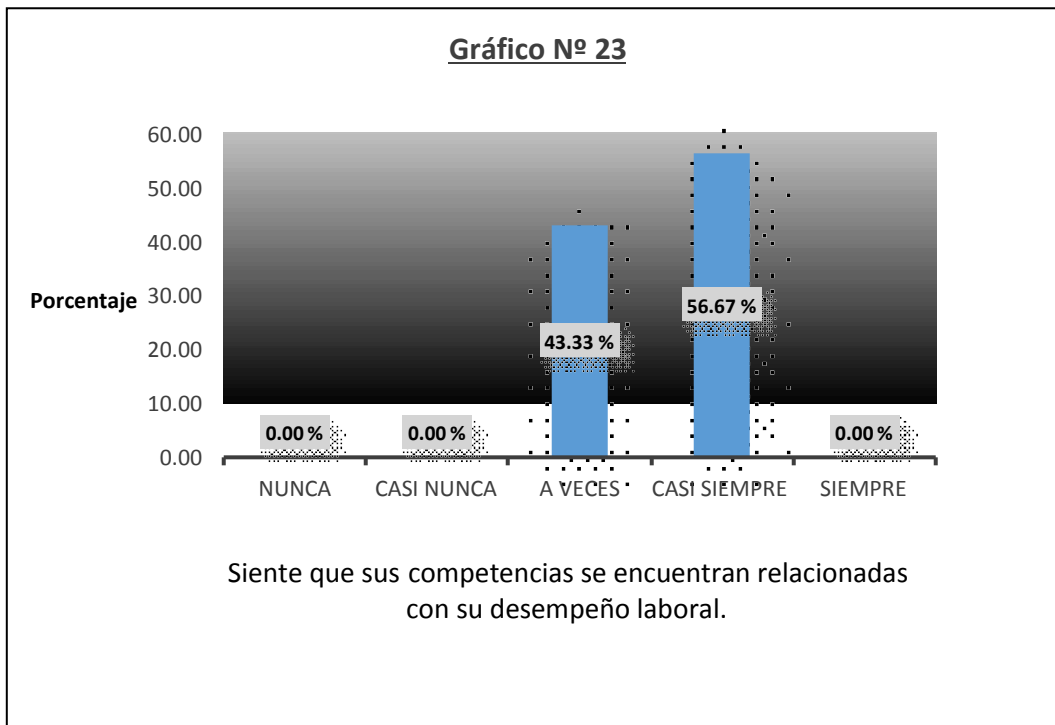


El 63.33% de los colaboradores indica que casi siempre considera que realiza un buen desempeño laboral diariamente y el 36.67% a veces.

Tabla N° 23

Siente que sus competencias se encuentran relacionadas con su desempeño laboral.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	13	43.33	43.33	43.33
	CASI SIEMPRE	17	56.67	56.67	100.00
	SIEMPRE	0	0.00	0.00	
	Total	30	100.0	100.00	



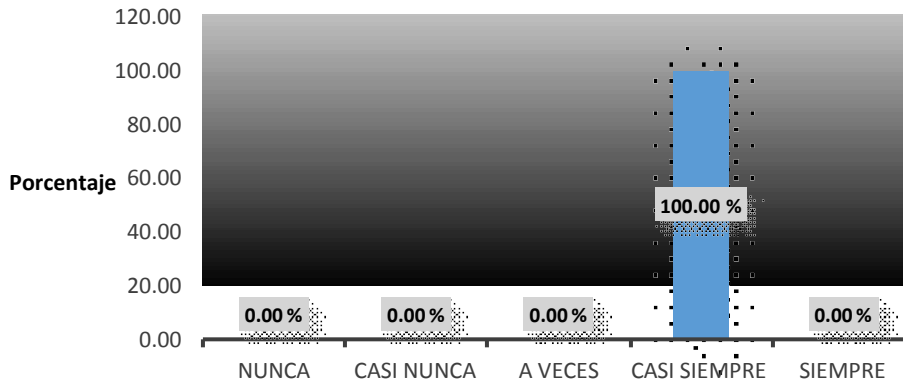
El 56.67% de los colaboradores indica que casi siempre siente que sus competencias se encuentran relacionadas con su desempeño laboral y 43.33% a veces.

Tabla Nº 24

Considera que los recursos que le brinda la institución son los adecuados para el desarrollo de su desempeño laboral.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	0	0.00	0.00	0.00
	CASI SIEMPRE	30	100.00	100.00	100.00
	SIEMPRE	0	0.00	0.00	
	Total	30	100.0	100.00	

Gráfico Nº 24



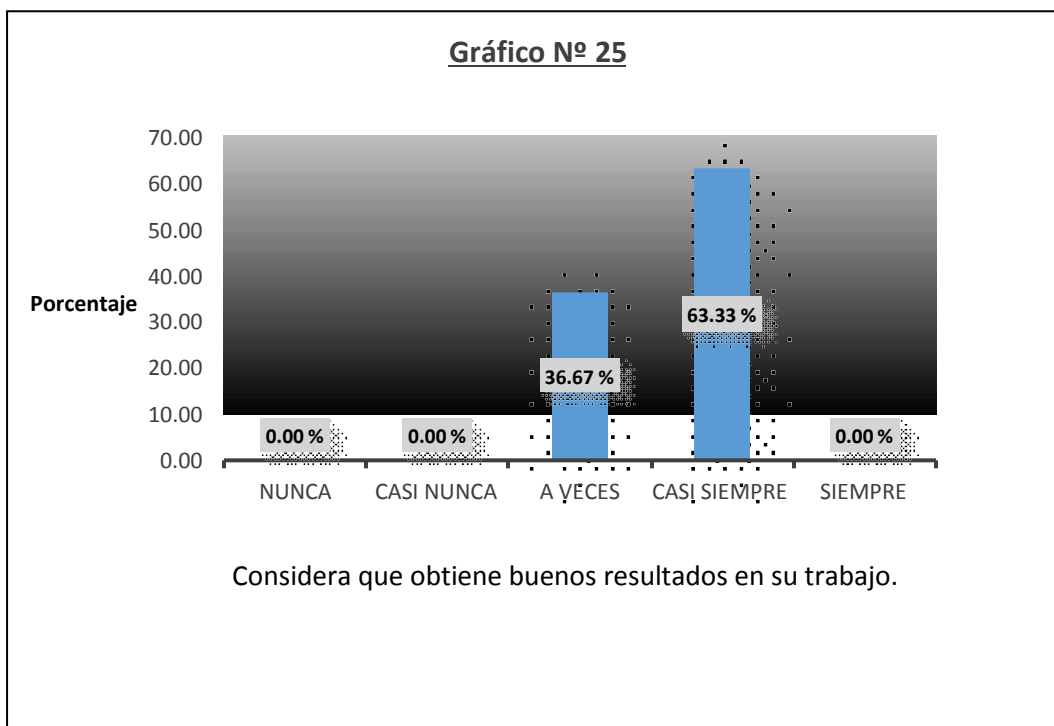
Considera que los recursos que le brinda la institución son los adecuados para el desarrollo de su desempeño laboral.

El 100% de los colaboradores indica que casi siempre considera que los recursos que la brinda la institución son los adecuados para el desarrollo de su desempeño laboral.

Tabla Nº 25

Considera que obtiene buenos resultados en su trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	11	36.67	36.67	36.67
	CASI SIEMPRE	19	63.33	63.33	100.00
	SIEMPRE	0	0.00	0.00	
	Total	30	100.0	100.00	

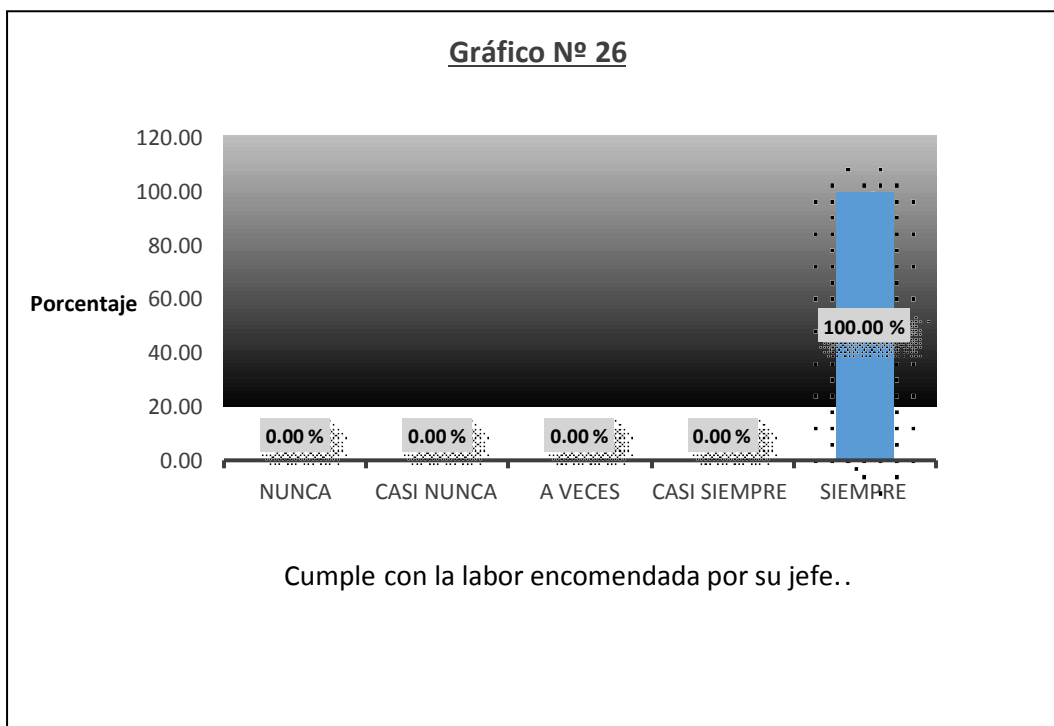


El 63.33% de los colaboradores indica que casi siempre considera que obtiene buenos resultados en su trabajo y l 36.67% a veces.

Tabla Nº 26

Cumple con la labor encomendada por su jefe.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	0	0.00	0.00	0.00
	CASI SIEMPRE	0	0.00	0.00	0.00
	SIEMPRE	30	100.00	100.00	100.00
	Total	30	100.0	100.00	

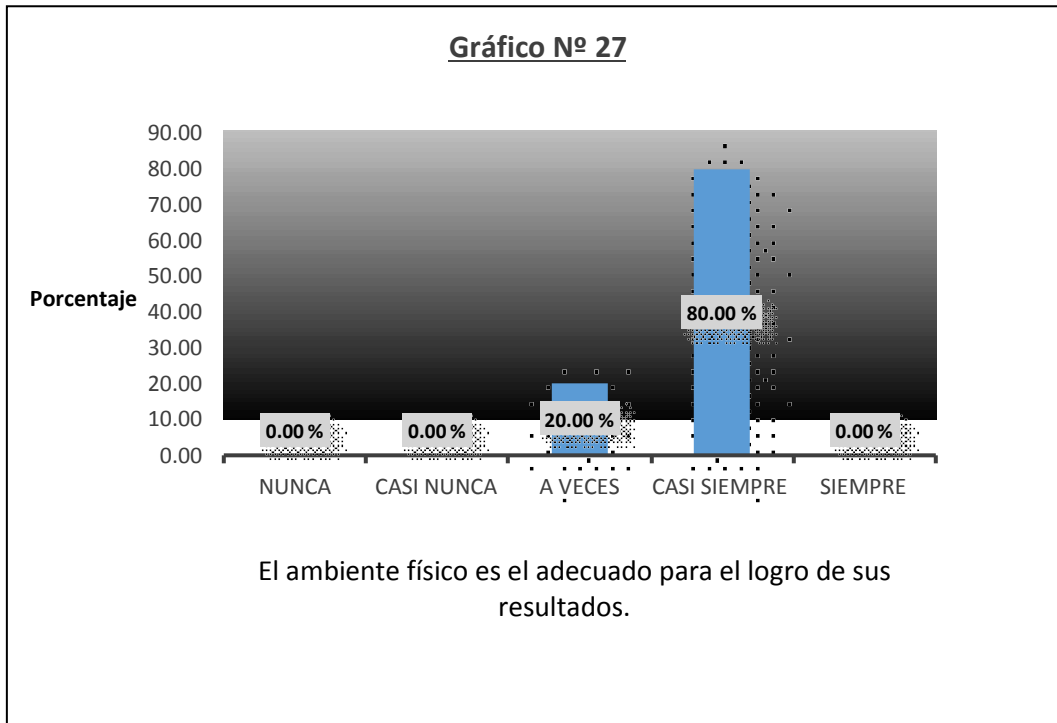


El 100% de los colaboradores indica que siempre cumple con la labor encomendada por su jefe.

Tabla Nº 27

El ambiente físico es el adecuado para el logro de sus resultados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	6	20.00	20.00	20.00
	CASI SIEMPRE	24	80.00	80.00	100.00
	SIEMPRE	0	0.00	0.00	
	Total	30	100.0	100.00	

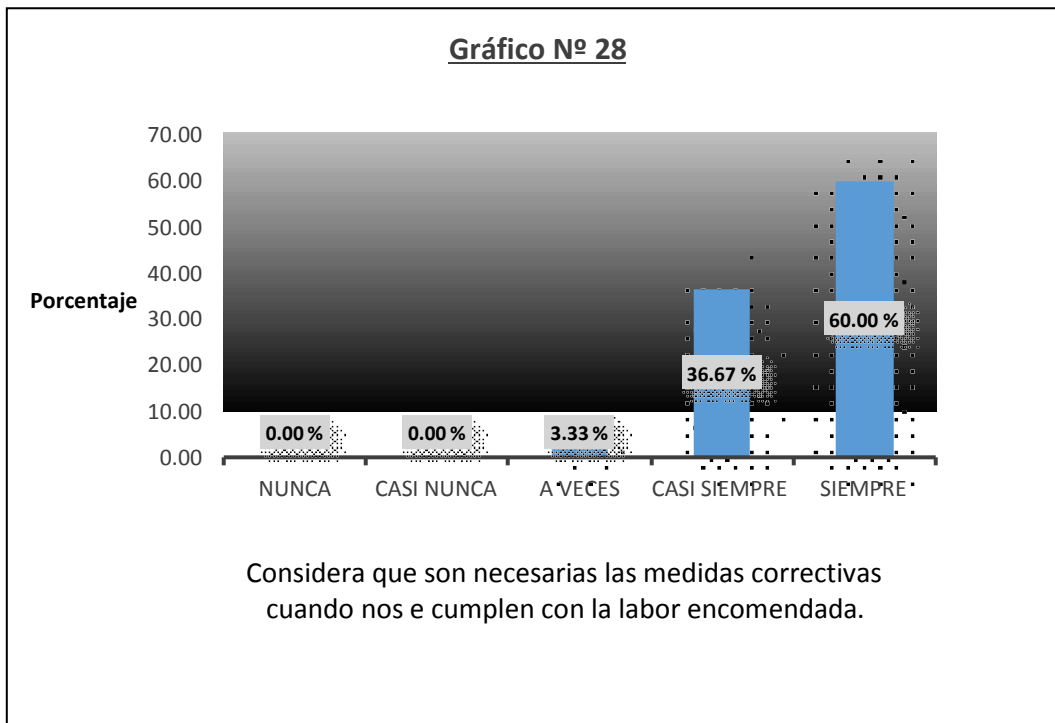


El 80% de los colaboradores indica que casi siempre el ambiente físico es el adecuado para el logro de sus resultados y el 20% a veces.

Tabla N° 28

Considera que son necesarias las medidas correctivas cuando nos e cumplen con la labor encomendada.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	1	3.33	3.33	3.33
	CASI SIEMPRE	11	36.67	36.67	40.00
	SIEMPRE	18	60.00	60.00	100.00
	Total	30	100.0	100.00	100.00

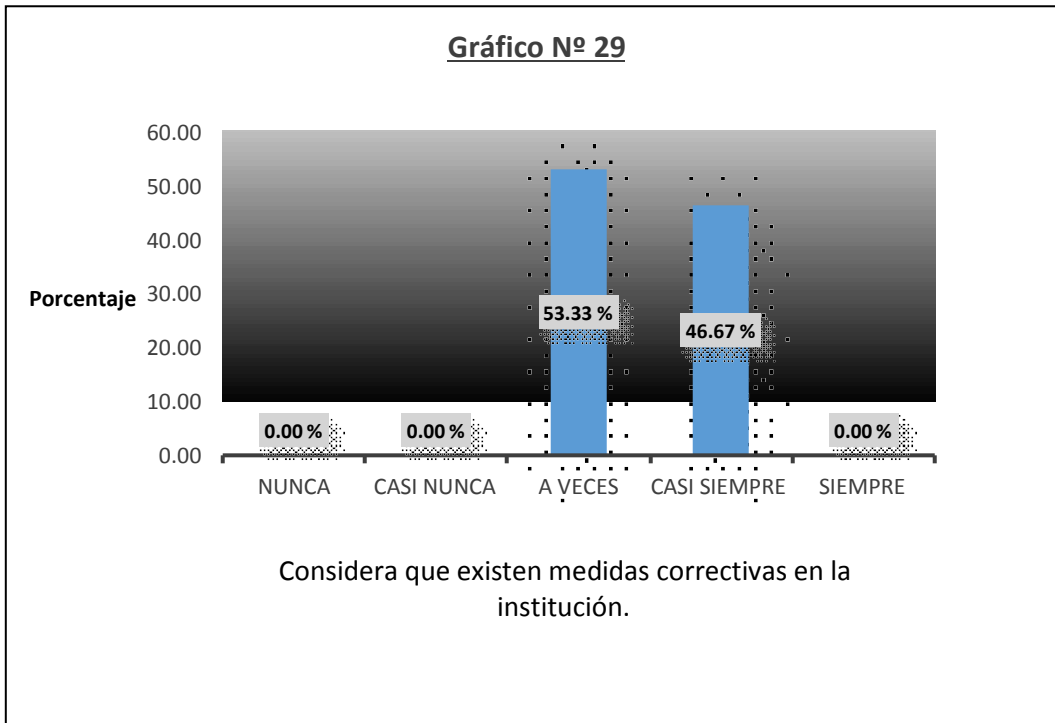


El 60% de los colaboradores indica que siempre considera que son necesarias la medidas correctivas cuando no se cumple con la labor encomendada, el 36.67% casi siempre y el 3.33% a veces.

Tabla Nº 29

Considera que existen medidas correctivas en la institución.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	16	53.33	53.33	53.33
	CASI SIEMPRE	14	46.67	46.67	100.00
	SIEMPRE	0	0.00	0.00	
	Total	30	100.0	100.00	

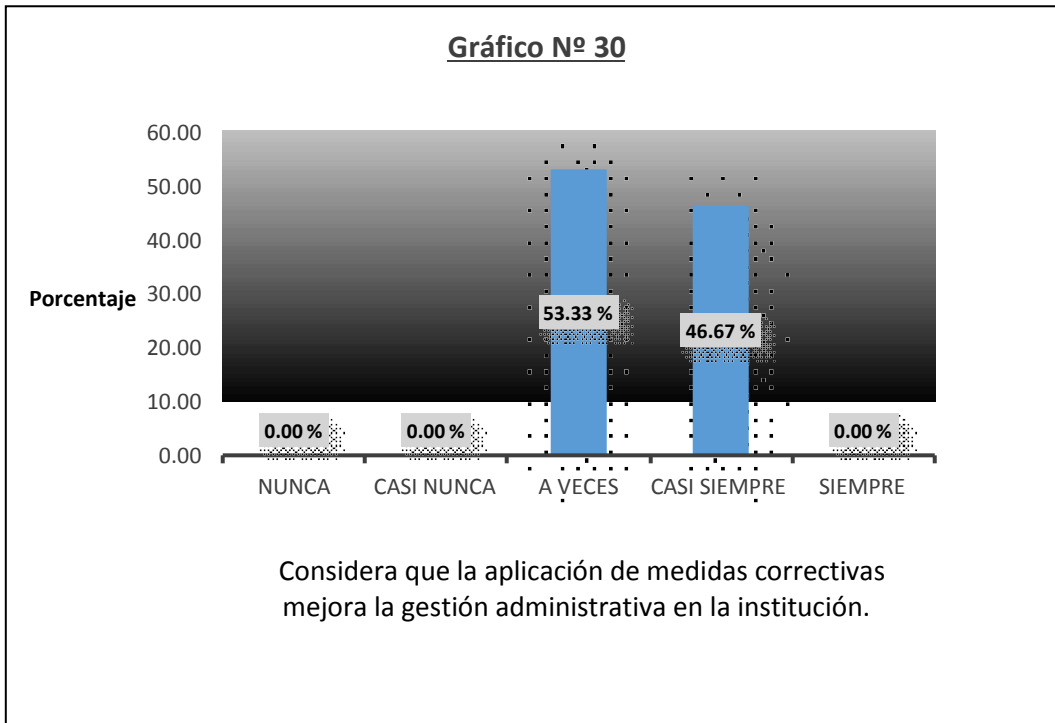


El 53.33% de los colaboradores indica que a veces considera que existen medidas correctivas en la institución y el 46.67% casi siempre.

Tabla Nº 30

Considera que la aplicación de medidas correctivas mejora la gestión administrativa en la institución.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00
	A VECES	16	53.33	53.33
	CASI SIEMPRE	14	46.67	100.00
	SIEMPRE	0	0.00	0.00
	Total	30	100.0	100.00

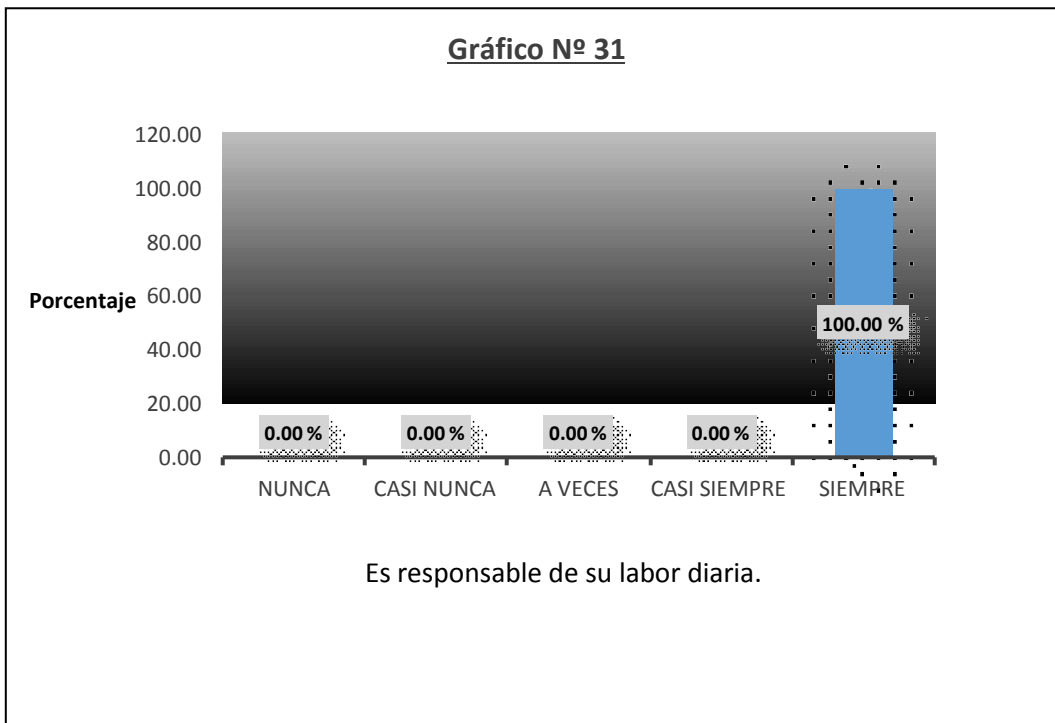


El 53.33% de los colaboradores indica que a veces considera que existen medidas correctivas en la institución.

Tabla Nº 31

Es responsable en su labor diaria.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00
	A VECES	0	0.00	0.00
	CASI SIEMPRE	0	0.00	0.00
	SIEMPRE	30	100.00	100.00
	Total	30	100.0	100.00



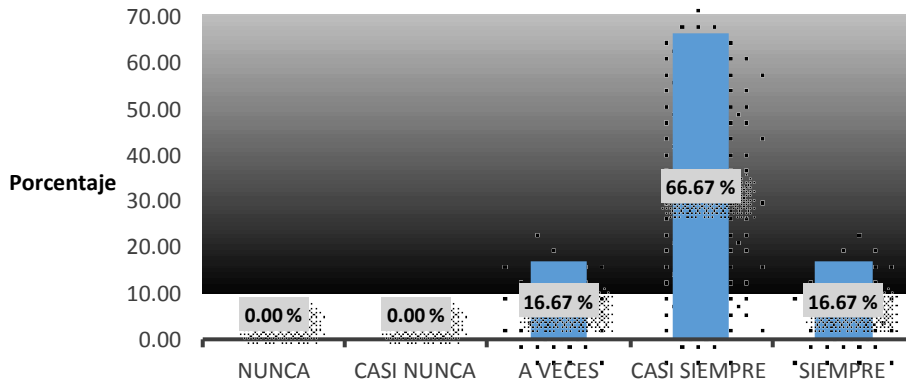
El 100% de los colaboradores indica que siempre es responsable en labor diaria.

Tabla N° 32

Considera que hay responsabilidad en el cumplimiento de los trabajos encomendados a los colaboradores de la institución.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	5	16.67	16.67	16.67
	CASI SIEMPRE	20	66.67	66.67	83.33
	SIEMPRE	5	16.67	16.67	100.00
	Total	30	100.0	100.00	100.00

Gráfico N° 32



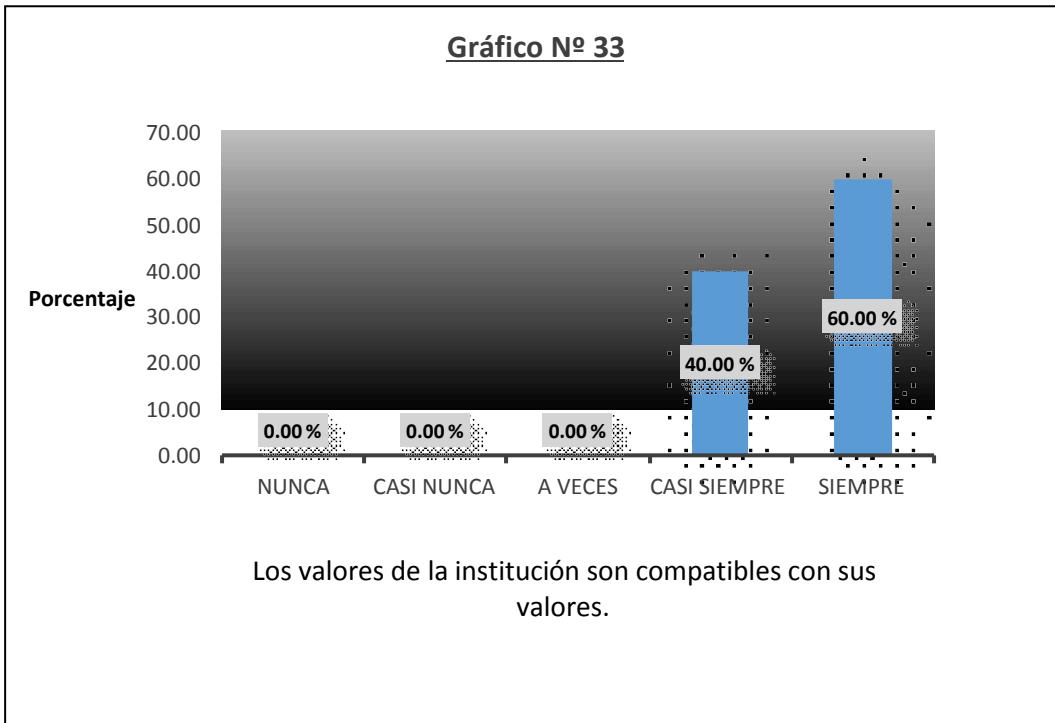
Considera que hay responsabilidad en el cumplimiento de los trabajos encomendados a los colaboradores de la institución.

El 66.67% de los colaboradores indica que considera que hay responsabilidad en el cumplimiento de los trabajos encomendados a los colaboradores de la institución, el 16.67% a veces y siempre.

Tabla Nº 33

Los valores de la institución son compatibles con sus valores.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	0	0.00	0.00	0.00
	CASI SIEMPRE	12	40.00	40.00	40.00
	SIEMPRE	18	60.00	60.00	100.00
	Total	30	100.0	100.00	100.00

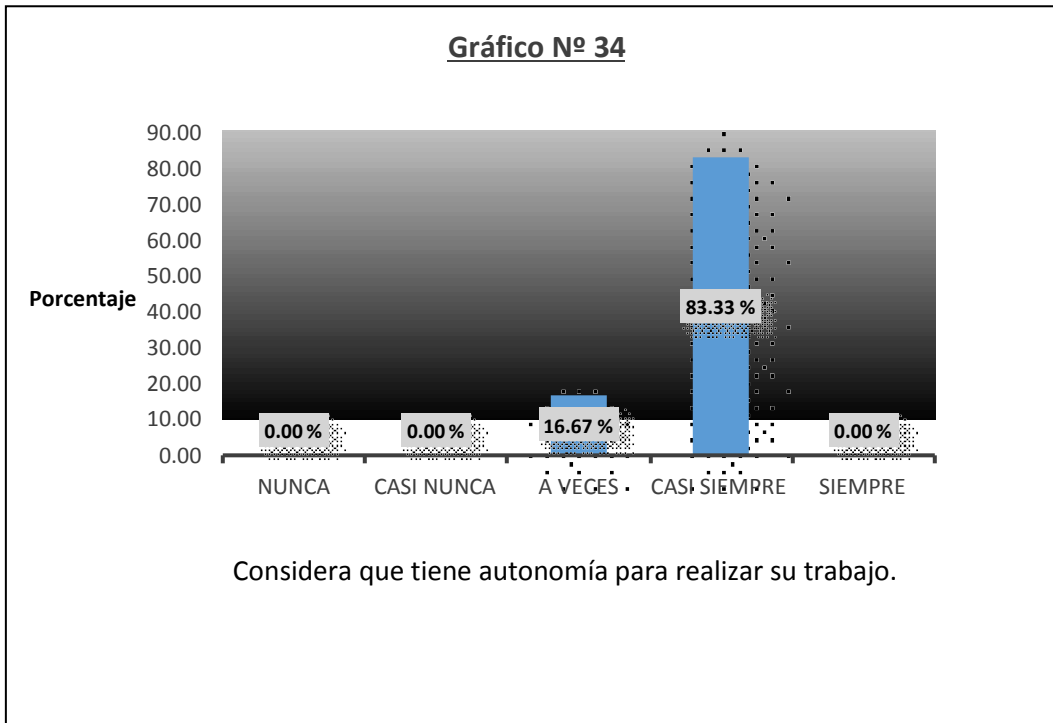


El 60% de los colaboradores indica que siempre los valores de la institución son compatibles con sus valores y el 40% casi siempre.

Tabla N° 34

Considera que tiene autonomía para realizar su trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	5	16.67	16.67	16.67
	CASI SIEMPRE	25	83.33	83.33	100.00
	SIEMPRE	0	0.00	0.00	
	Total	30	100.0	100.00	

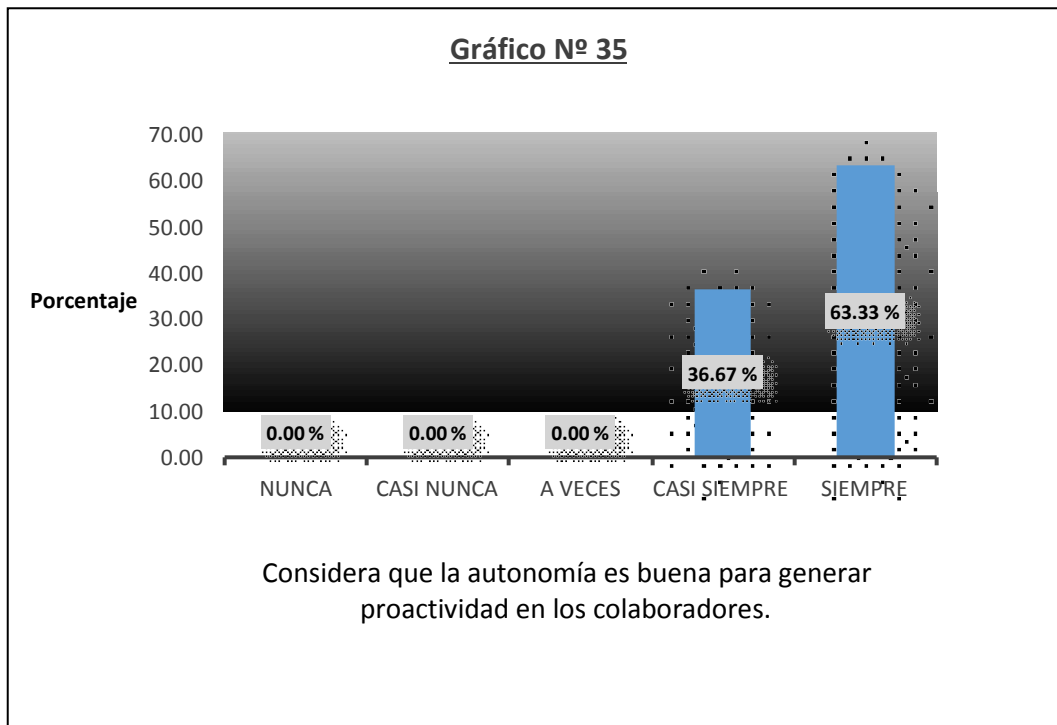


El 83.33% de los colaboradores indica que casi siempre considera que tiene autonomía para realizar su trabajo y el 16.67% a veces.

Tabla N° 35

Considera que la autonomía es buena para generar proactividad en los colaboradores.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	0	0.00	0.00	0.00
	CASI SIEMPRE	11	36.67	36.67	36.67
	SIEMPRE	19	63.33	63.33	63.33
	Total	30	100.0	100.00	100.00

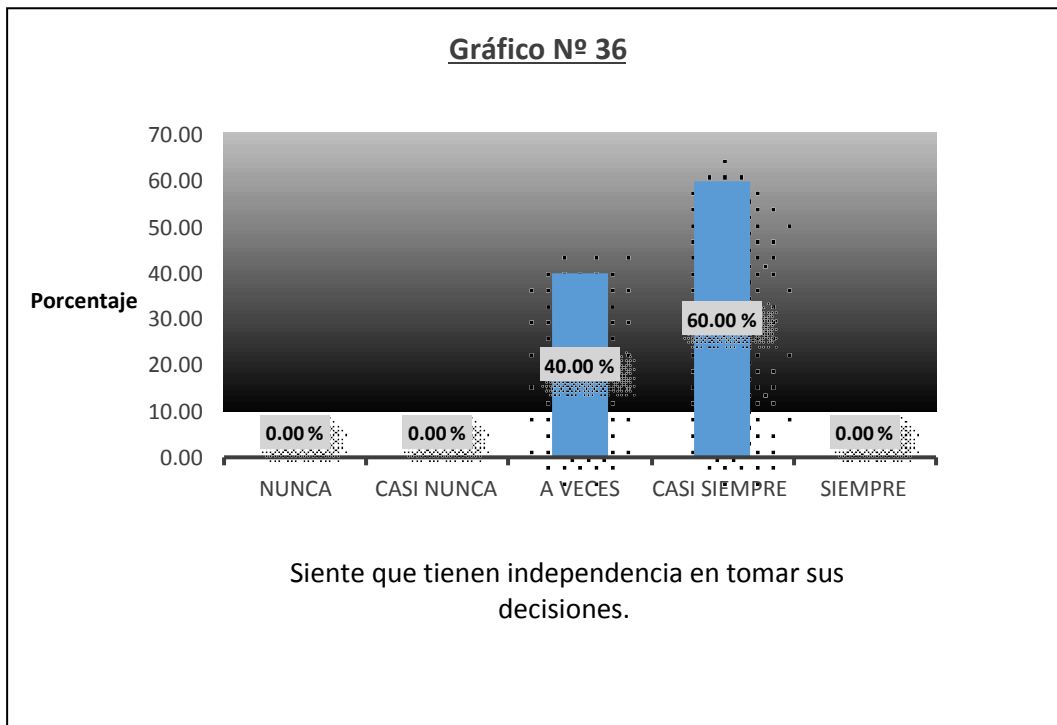


El 63.33% de los colaboradores indica que siempre considera que la autonomía es buena para generar pro actividad en los colaboradores y el 36.67% casi siempre.

Tabla Nº 36

Siente que tienen independencia en tomar sus decisiones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	12	40.00	40.00	40.00
	CASI SIEMPRE	18	60.00	60.00	100.00
	SIEMPRE	0	0.00	0.00	
	Total		30	100.0	100.00

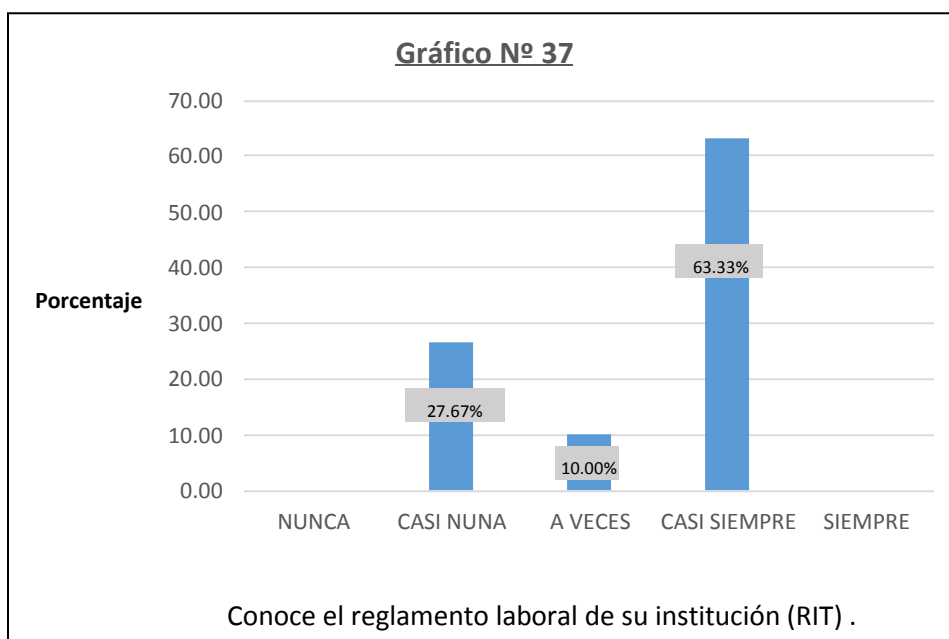


El 60% de los colaboradores indica que casi siempre siente que tiene independencia en tomar sus decisiones y el 40% a veces.

Tabla N° 37

Conoce el reglamento laboral de su institución (RIT).

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNA	8	26.67	26.67	26.67
	A VECES	3	10.00	10.00	10.00
	CASI SIEMPRE	19	63.33	63.33	63.33
	SIEMPRE	0	0.00	0.00	100.00
	Total	30	100.00	100.00	

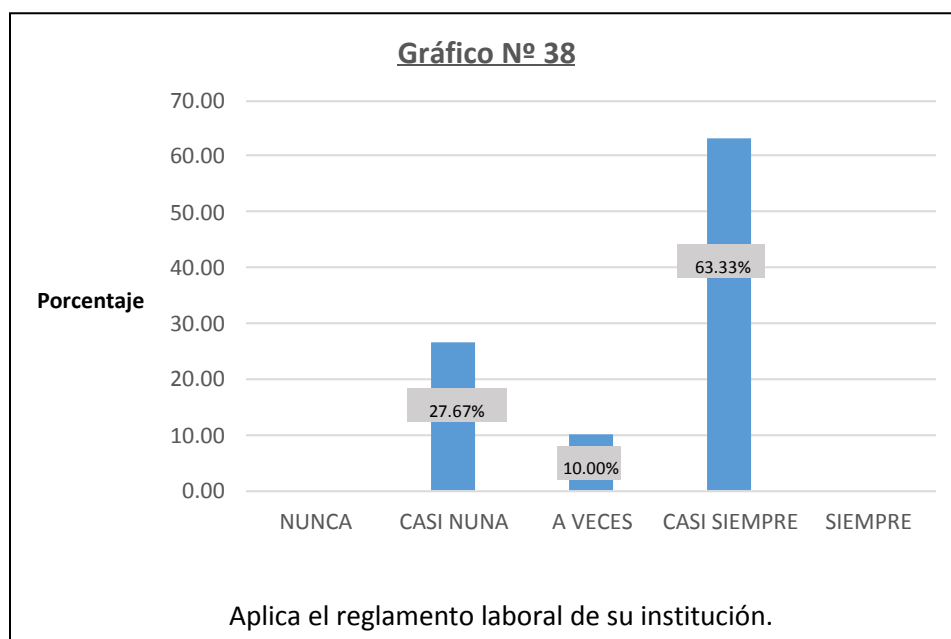


El 63.33% de los colaboradores indica que casi siempre conoce el reglamento laboral de su institución, el 26.67% casi nunca y el 10% a veces.

Tabla N° 38

Aplica el reglamento laboral en su institución.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00
	CASI NUNA	8	26.67	26.67
	A VECES	3	10.00	10.00
	CASI SIEMPRE	19	63.33	63.33
	SIEMPRE	0	0.00	100.00
	Total	30	100.00	100.00

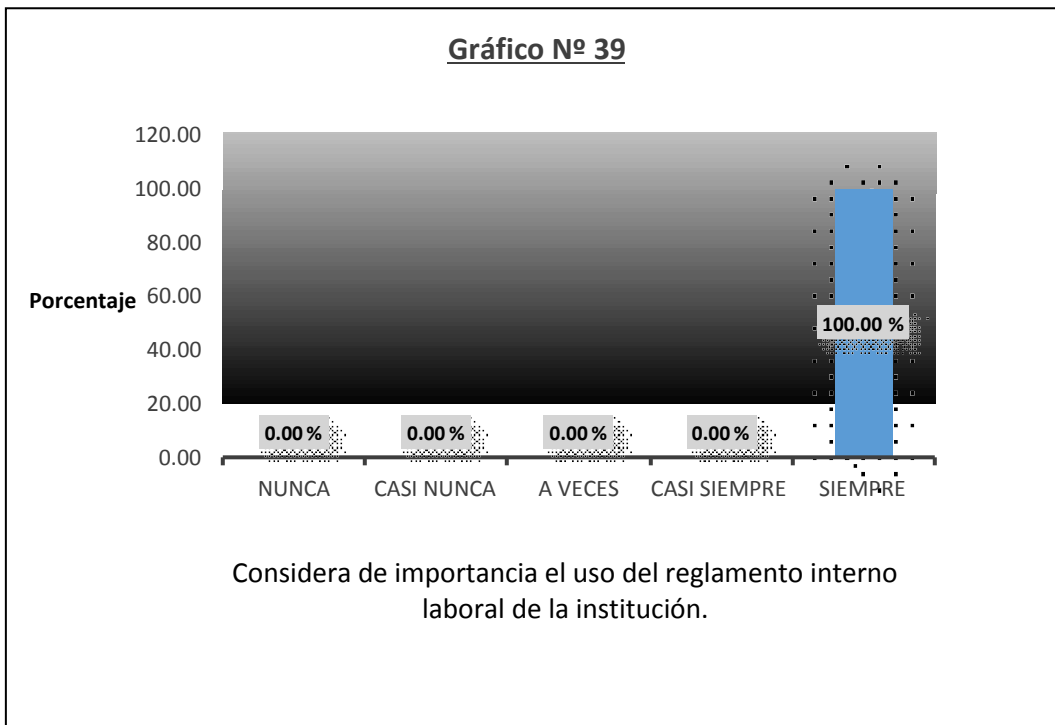


El 63.33% de los colaboradores indica que casi siempre aplica el reglamento laboral en su institución, el 26.67% casi nunca y el 10% a veces.

Tabla N° 39

Considera de importancia el uso del reglamento interno laboral de la institución.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	0	0.00	0.00	0.00
	CASI SIEMPRE	0	0.00	0.00	0.00
	SIEMPRE	30	100.00	100.00	
	Total		30	100.0	100.00

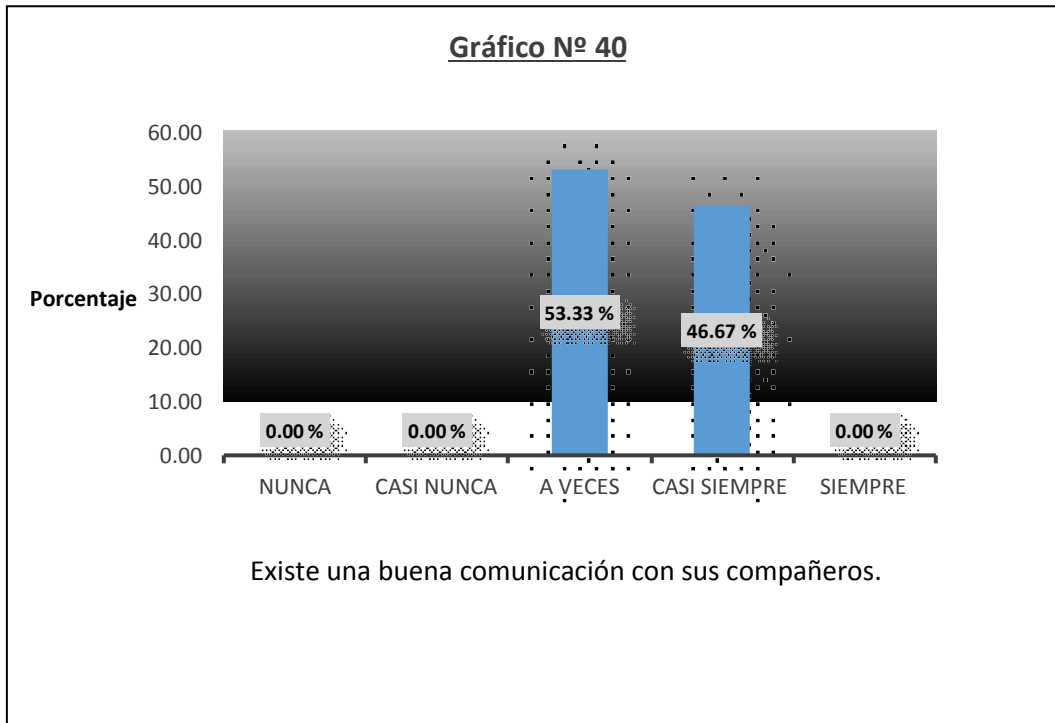


El 100% de los colaboradores indica que siempre considera de importancia el uso del reglamento interno laboral de la institución.

Tabla N° 40

Existe una buena comunicación con sus compañeros.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	16	53.33	53.33	53.33
	CASI SIEMPRE	14	46.67	46.67	100.00
	SIEMPRE	0	0.00	0.00	
	Total		30	100.0	100.00

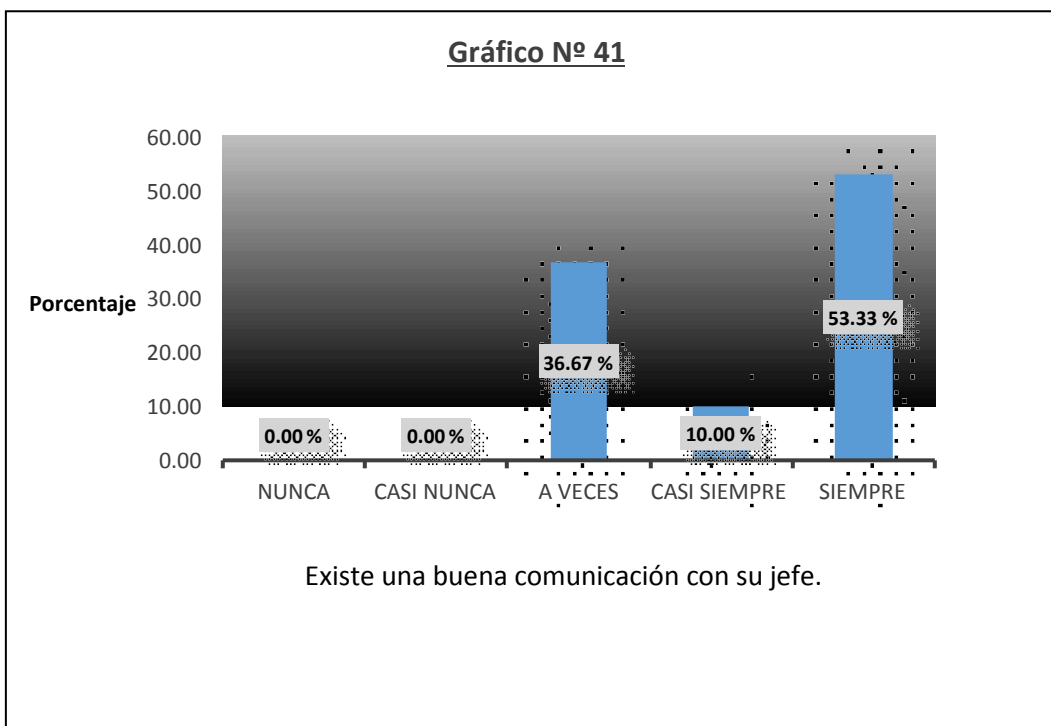


El 53.33% de los colaboradores indica que a veces existe una buena comunicación con sus compañeros y el 46.67% casi siempre.

Tabla Nº 41

Existe una buena comunicación con su jefe.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	11	36.67	36.67	36.67
	CASI SIEMPRE	3	10.00	10.00	46.67
	SIEMPRE	16	53.33	53.33	100.00
	Total	30	100.0	100.00	100.00

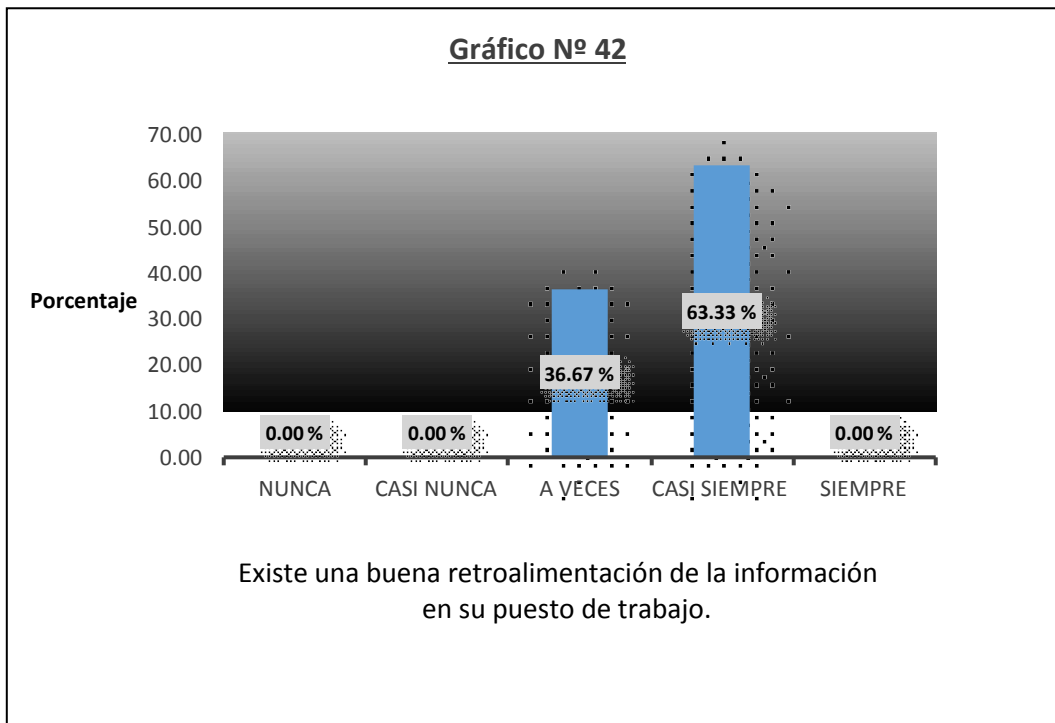


El 53.33% de los colaboradores indica que siempre existe una buena comunicación con su jefe, el 36.67% a veces y el 10% casi siempre.

Tabla N° 42

Existe una buena retroalimentación de la información en su puesto de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	11	36.67	36.67	36.67
	CASI SIEMPRE	19	63.33	63.33	100.00
	SIEMPRE	0	0.00	0.00	
	Total		30	100.0	100.00

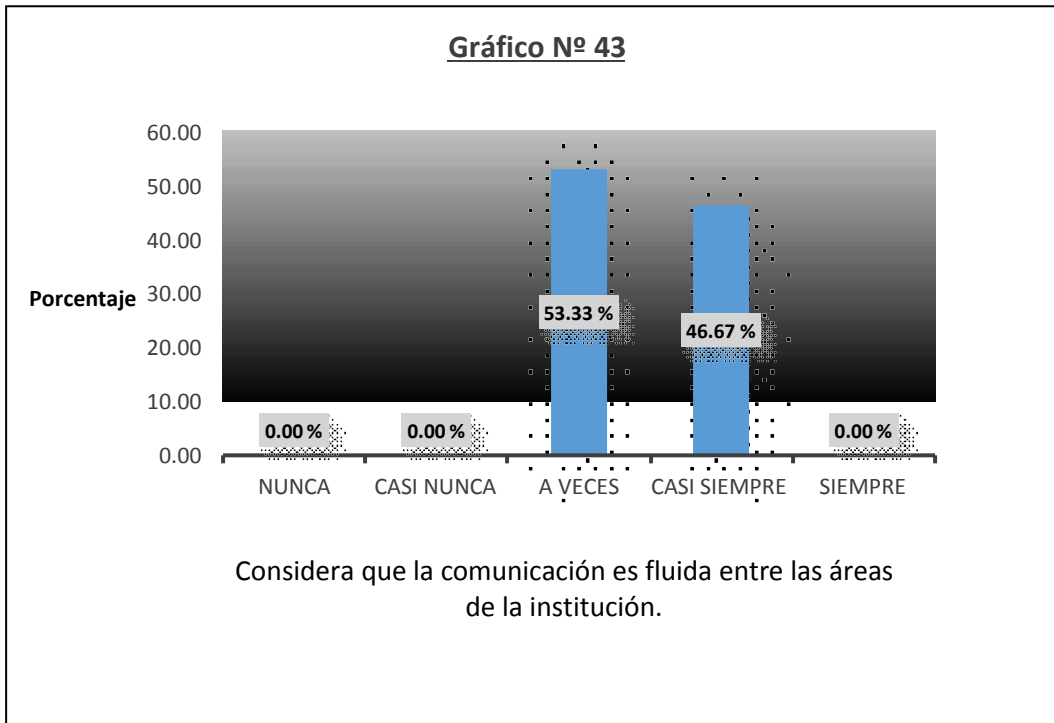


El 63.33% de los colaboradores indica que casi siempre existe una buena retroalimentación de la información en su puesto de trabajo y el 36.67% a veces.

Tabla Nº 43

Considera que la comunicación es fluida entre las áreas de la institución.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	16	53.33	53.33	53.33
	CASI SIEMPRE	14	46.67	46.67	100.00
	SIEMPRE	0	0.00	0.00	
	Total		30	100.0	100.00

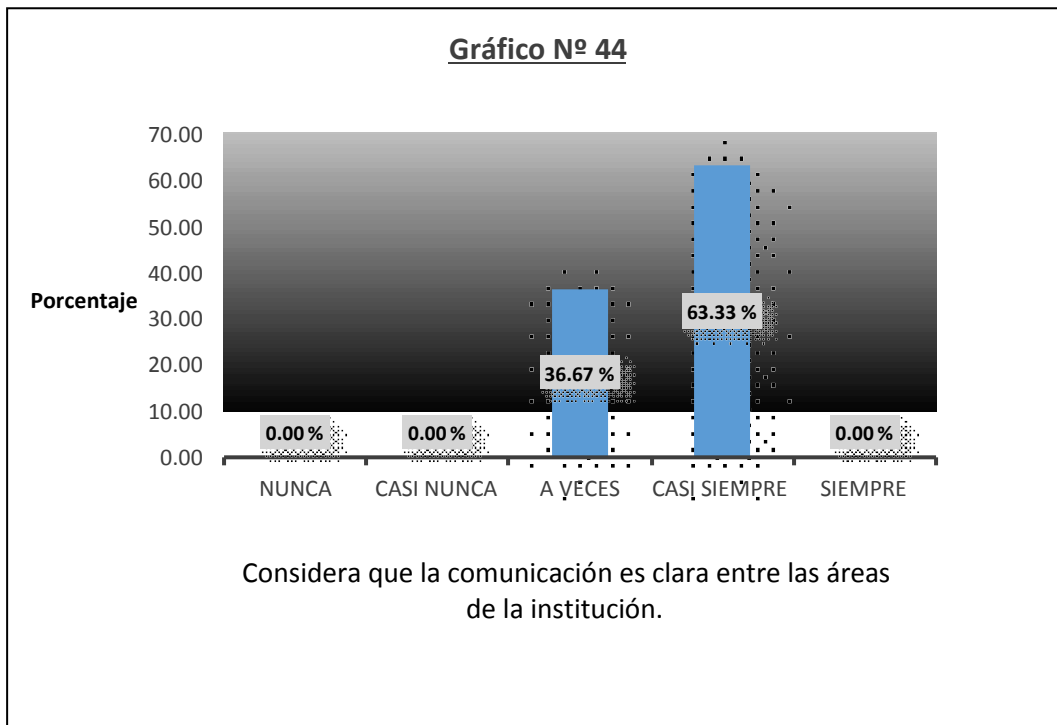


El 53.33% de los colaboradores indica que a veces considera que la comunicación es fluida entre las áreas de la institución y el 46.67% a veces.

Tabla Nº 44

Considera que la comunicación es clara entre las áreas de la institución.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	11	36.67	36.67	36.67
	CASI SIEMPRE	19	63.33	63.33	100.00
	SIEMPRE	0	0.00	0.00	
	Total		30	100.0	100.00

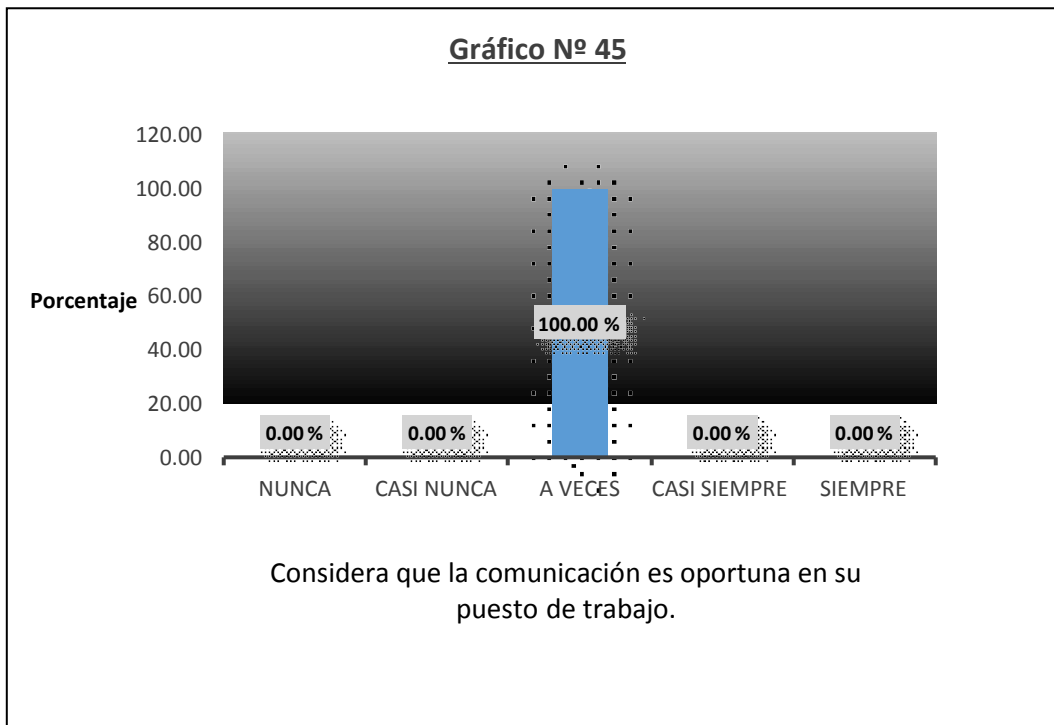


El 63.33% de los colaboradores indica que casi siempre considera que la comunicación es clara entre las áreas de la institución y el 36.67% a veces.

Tabla Nº 45

Considera que la comunicación es oportuna en su puesto de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	30	100.00	100.00	100.00
	CASI SIEMPRE	0	0.00	0.00	
	SIEMPRE	0	0.00	0.00	
	Total		30	100.0	100.00

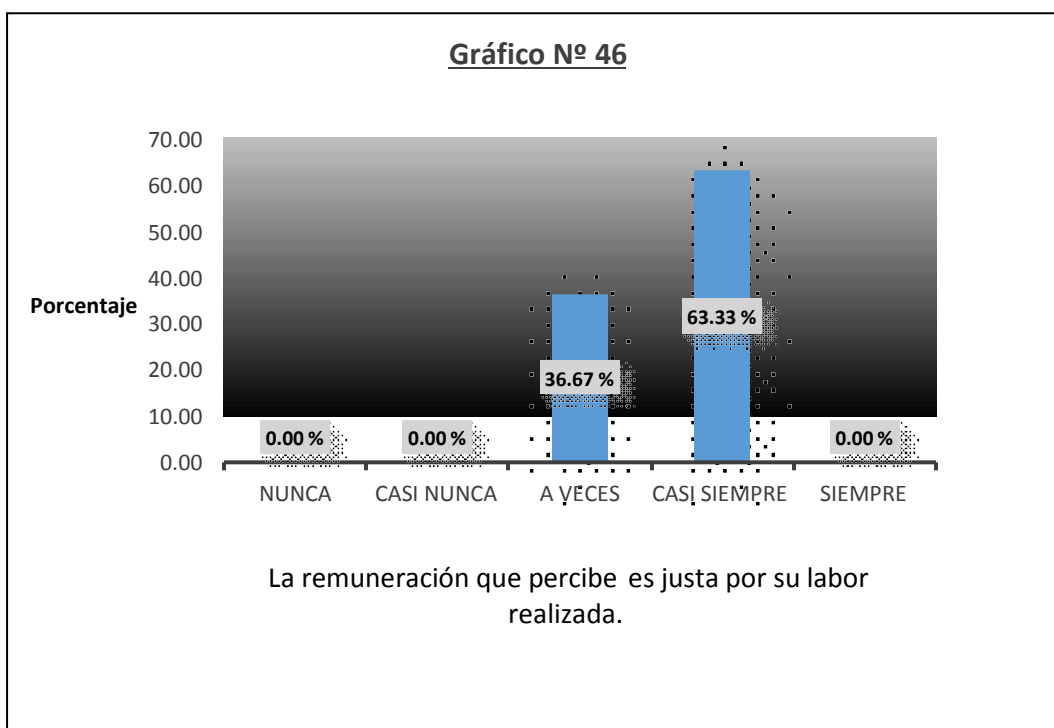


El 100% de los colaboradores indica que a veces considera que la comunicación es oportuna en su puesto de trabajo.

Tabla Nº 46

La remuneración que percibe es justa por su labor realizada.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00
	A VECES	11	36.67	36.67
	CASI SIEMPRE	19	63.33	100.00
	SIEMPRE	0	0.00	0.00
	Total	30	100.0	100.00

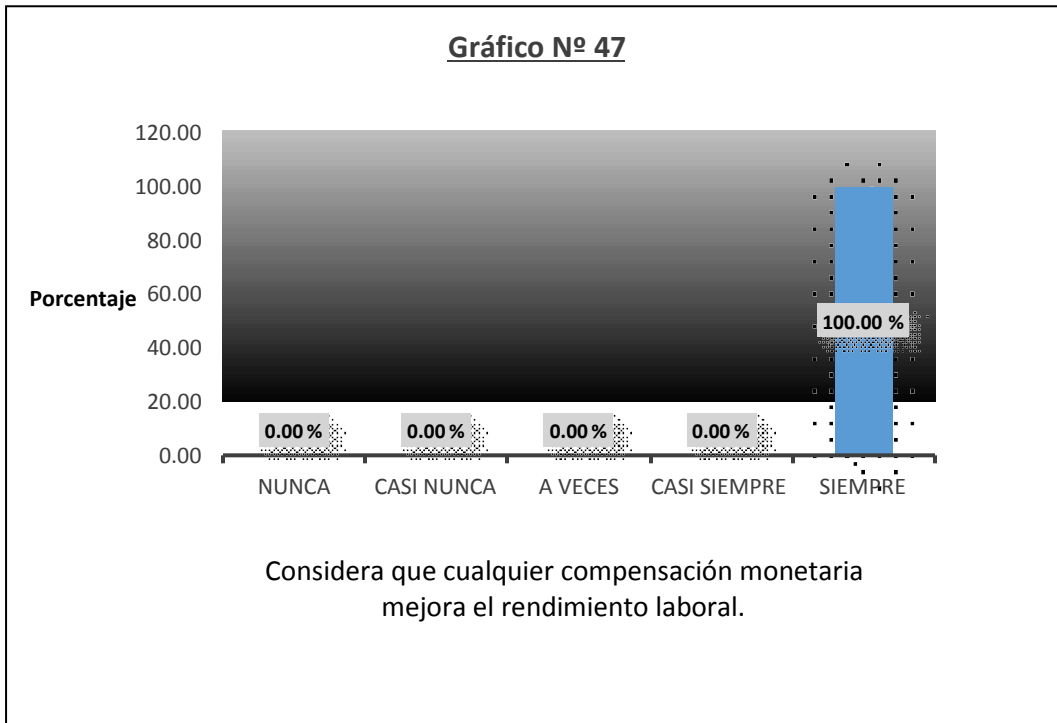


El 63.33% de los colaboradores indica que casi siempre la remuneración que percibe es justa por su labor realizada y el 36.67% a veces.

Tabla Nº 47

Considera que cualquier compensación monetaria mejora el rendimiento laboral.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	0	0.00	0.00	0.00
	CASI SIEMPRE	0	0.00	0.00	0.00
	SIEMPRE	30	100.00	100.00	
	Total	30	100.0	100.00	100.00

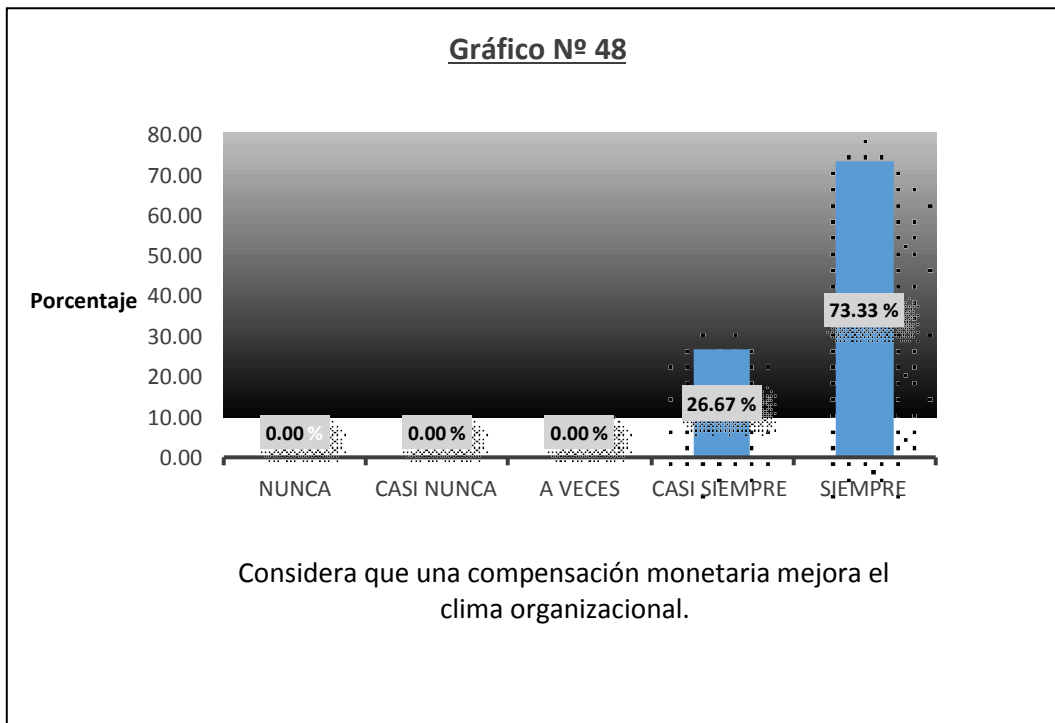


El 100% de los colaboradores indica que considera que cualquier compensación monetaria mejora el rendimiento laboral.

Tabla N° 48

Considera que una compensación monetaria mejora el clima organizacional.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	0	0.00	0.00	0.00
	CASI SIEMPRE	8	26.67	26.67	26.67
	SIEMPRE	22	73.33	73.33	73.33
	Total		30	100.0	100.00

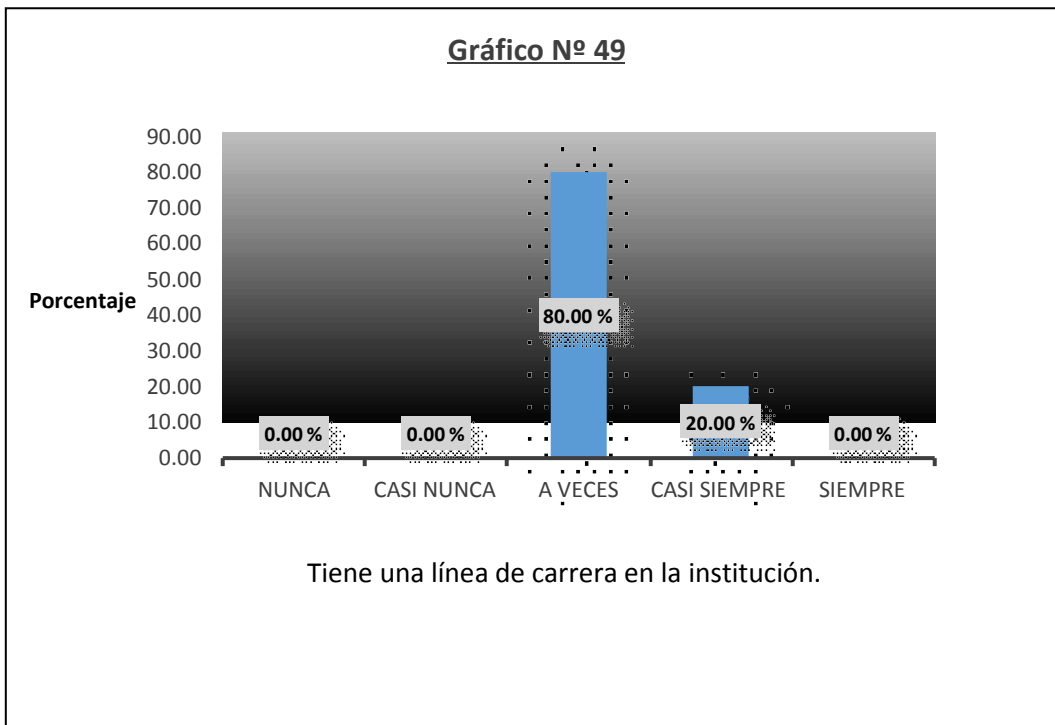


El 73.33% de los colaboradores indica que siempre considera que una compensación monetaria mejora el clima organizacional y el 26.67% casi siempre.

Tabla Nº 49

Tiene una línea de carrera en la institución.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	24	80.00	80.00	80.00
	CASI SIEMPRE	6	20.00	20.00	100.00
	SIEMPRE	0	0.00	0.00	
	Total	30	100.0	100.00	

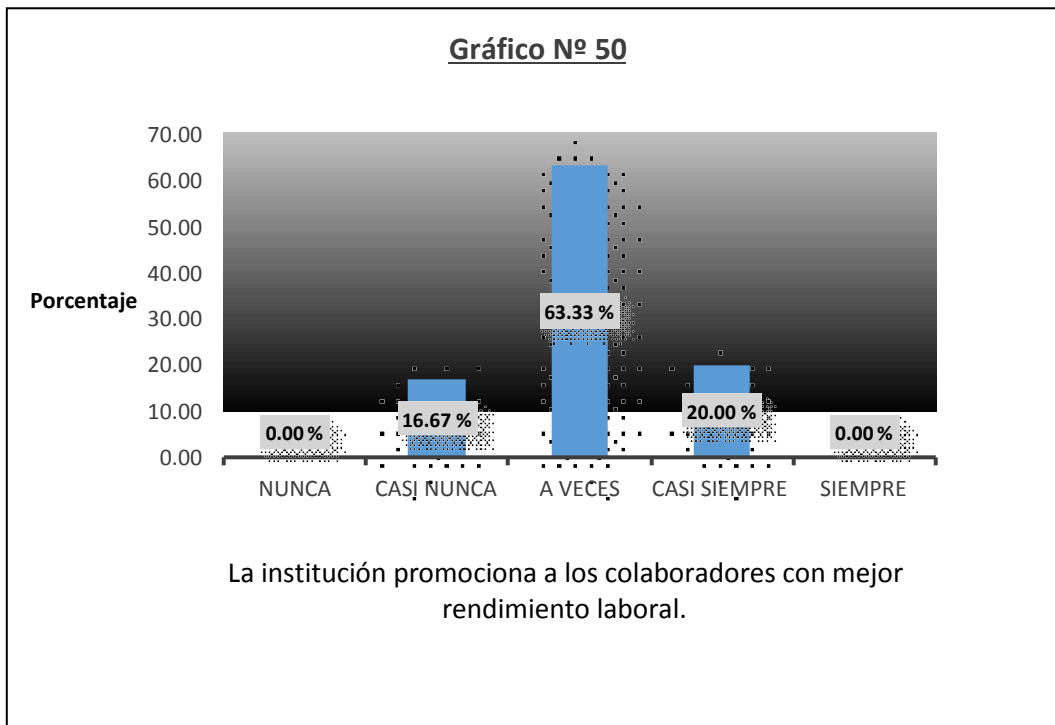


El 80% de los colaboradores indica que a veces tiene una línea de carrera en la institución y el 20% a veces.

Tabla N° 50

La institución promociona a los colaboradores con mejor rendimiento laboral.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	5	16.67	16.67	16.67
	A VECES	19	63.33	63.33	80.00
	CASI SIEMPRE	6	20.00	20.00	100.00
	SIEMPRE	0	0.00	0.00	
	Total	30	100.0	100.00	

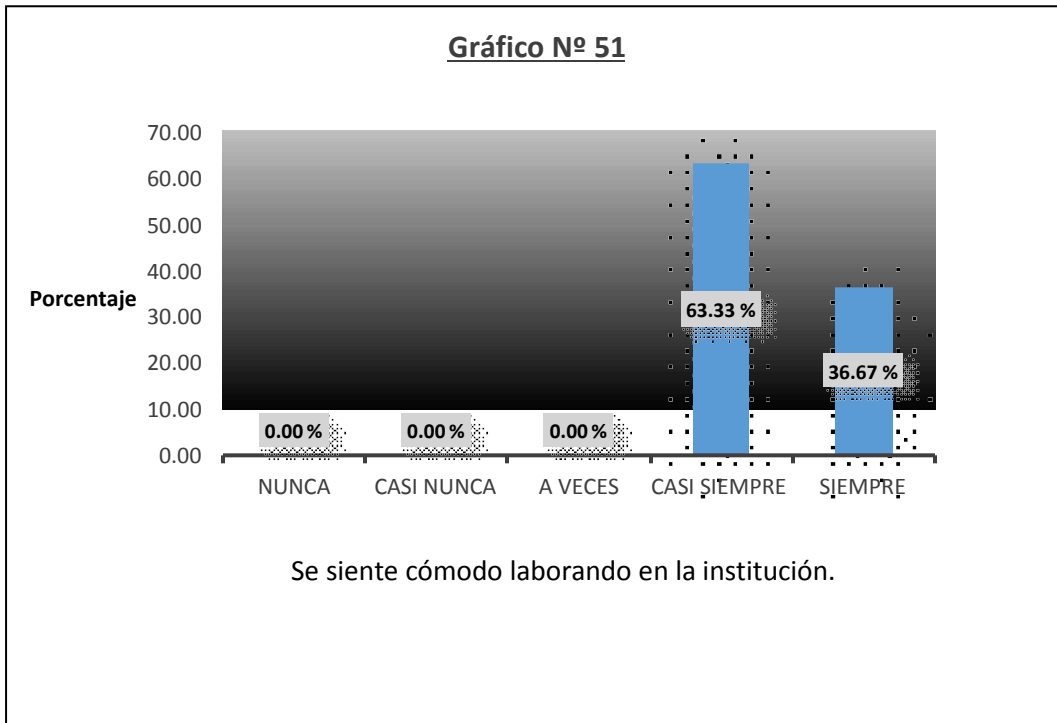


El 63.33% de los colaboradores indica que a veces la institución promociona a los colaboradores con mejor rendimiento laboral, el 20% casi siempre y el 16.67% casi nunca.

Tabla Nº 51

Se siente cómodo laborando en la institución.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	0	0.00	0.00	0.00
	CASI SIEMPRE	19	63.33	63.33	63.33
	SIEMPRE	11	36.67	36.67	100.00
	Total	30	100.0	100.00	

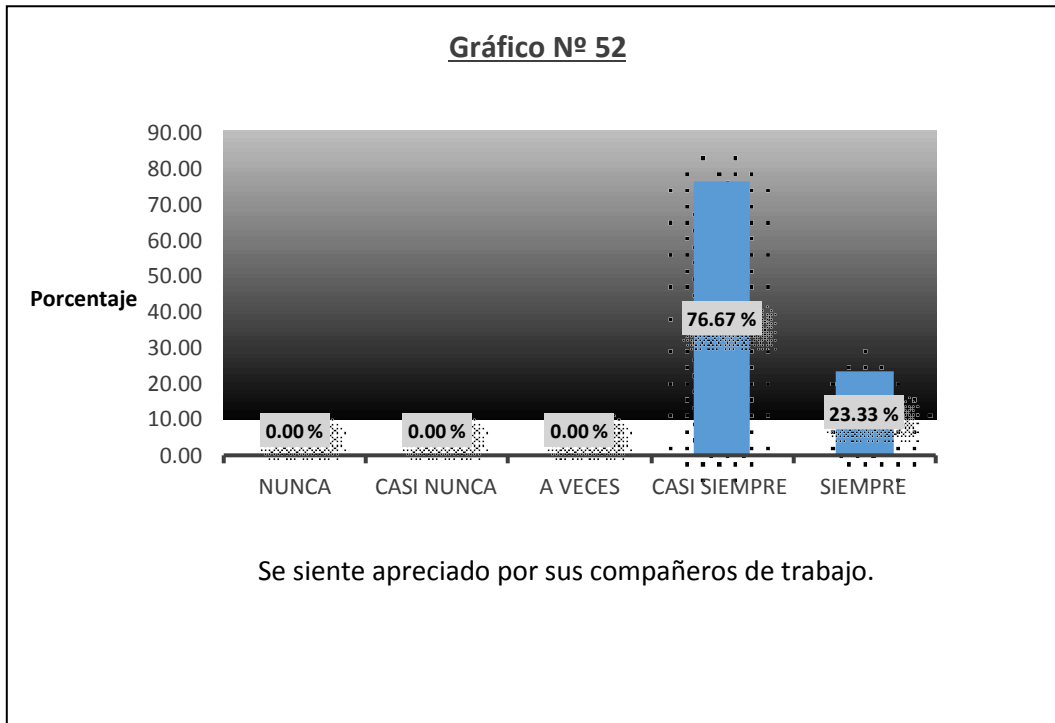


El 63.33% de los colaboradores indica que casi siempre se siente cómodo laborando en la institución y el 36.67% siempre.

Tabla N° 52

Se siente apreciado por sus compañeros de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	0	0.00	0.00	0.00
	CASI SIEMPRE	23	76.67	76.67	76.67
	SIEMPRE	7	23.33	23.33	100.00
	Total	30	100.0	100.00	

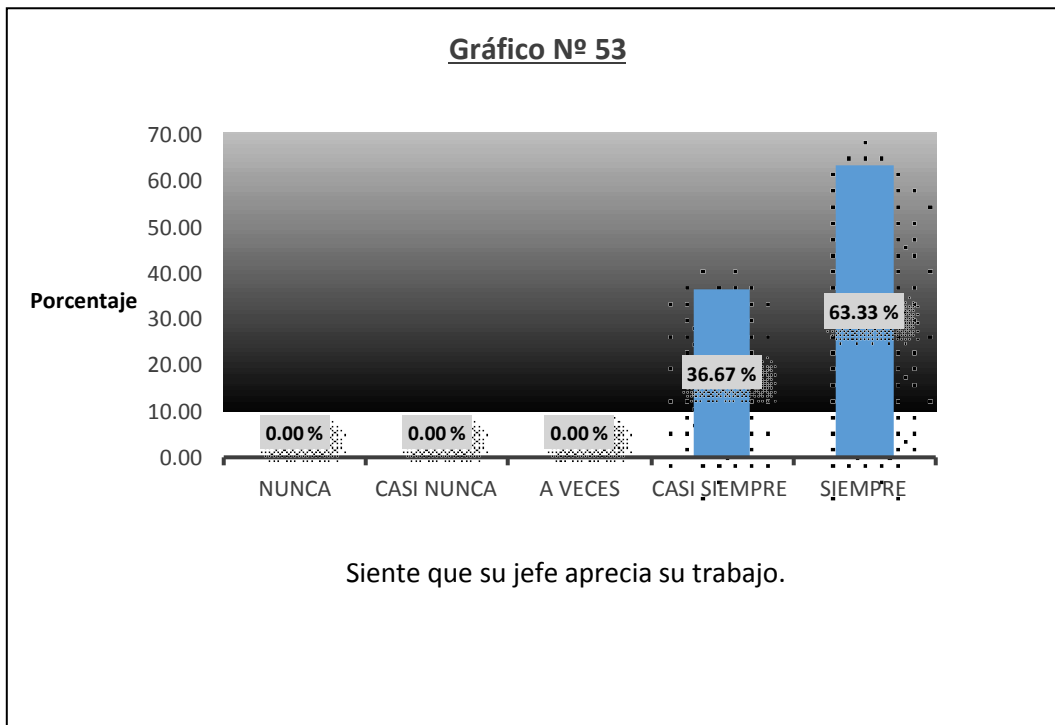


El 76.67% de los colaboradores indica que casi siempre se siente apreciado por sus compañeros de trabajo y el 23.33% siempre.

Tabla N° 53

Siente que su jefe aprecia su trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	0	0.00	0.00	0.00
	CASI SIEMPRE	11	36.67	36.67	36.67
	SIEMPRE	19	63.33	63.33	100.00
	Total	30	100.0	100.00	100.00

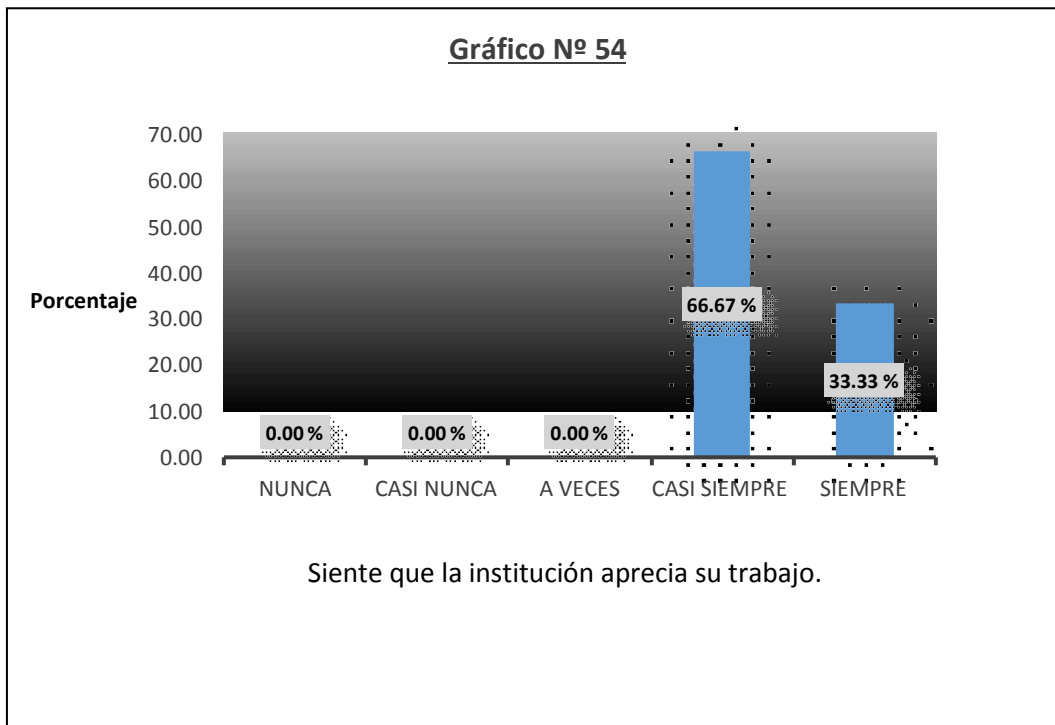


El 63.33% de los colaboradores indica que siempre siente que su jefe aprecia su trabajo y el 36.67% casi siempre.

Tabla N° 54

Siente que la institución aprecia su trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	0	0.00	0.00	0.00
	CASI SIEMPRE	20	66.67	66.67	66.67
	SIEMPRE	10	33.33	33.33	100.00
	Total	30	100.0	100.00	

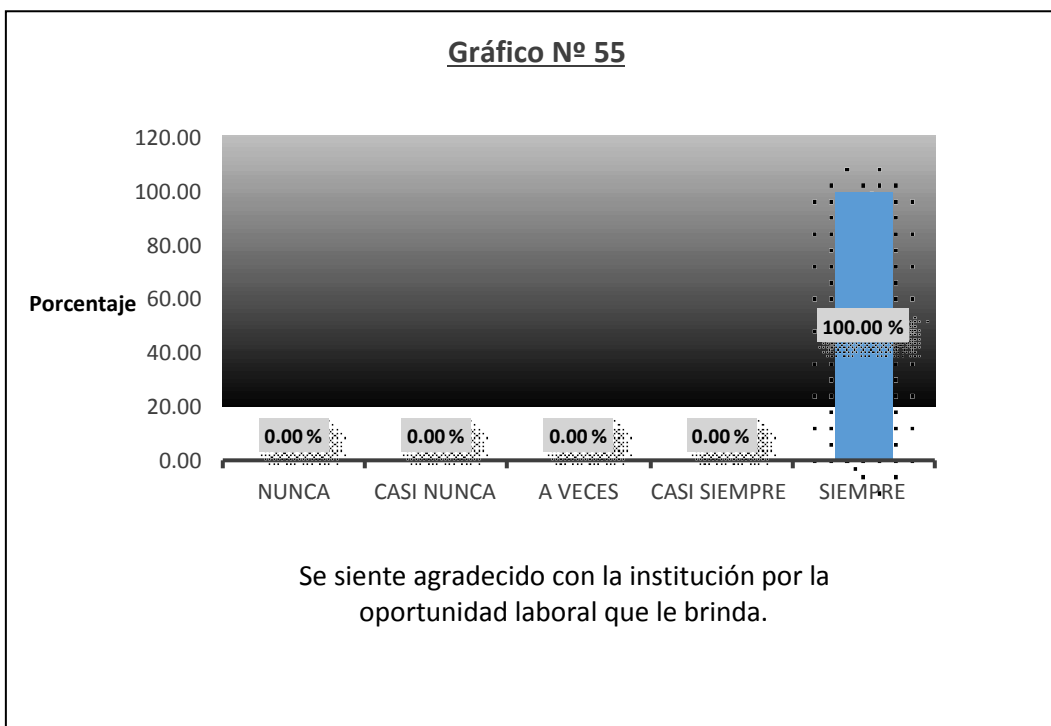


El 67.67% de los colaboradores indica que casi siempre siente que la institución aprecia su trabajo y el 33.33% siempre.

Tabla Nº 55

Se siente agradecido con la institución por la oportunidad laboral que le brinda.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos				
NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
A VECES	0	0.00	0.00	0.00
CASI SIEMPRE	0	0.00	0.00	0.00
SIEMPRE	30	100.00	100.00	100.00
Total	30	100.0	100.00	100.00

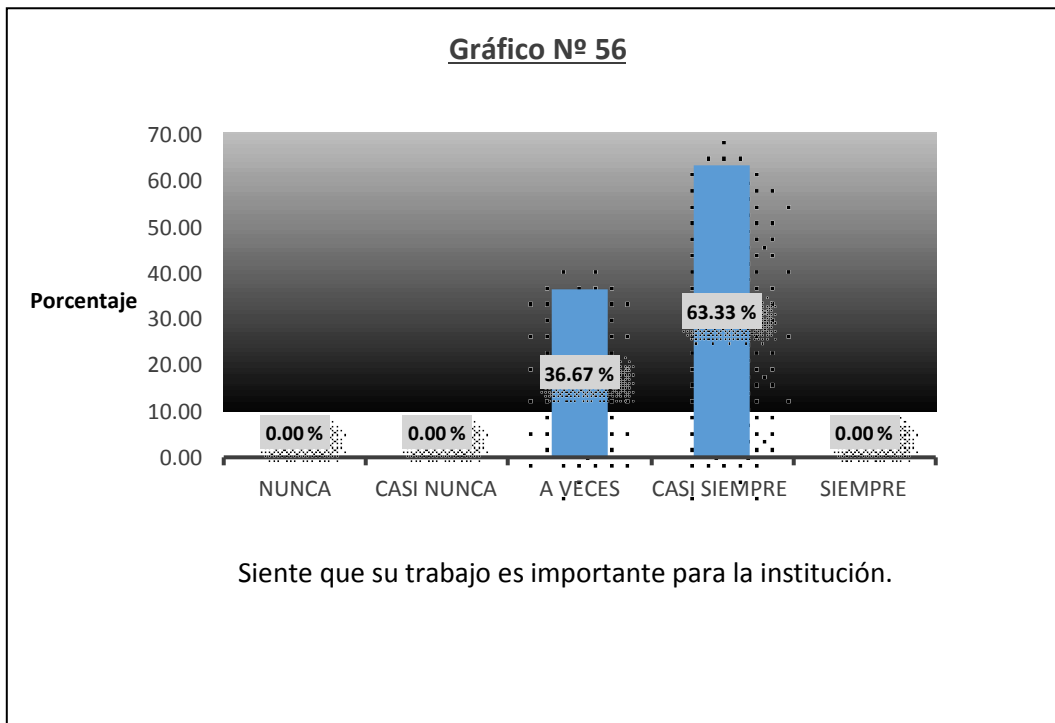


El 100% de los colaboradores indica que siempre se siente agradecido con la institución por la oportunidad laboral que le brinda.

Tabla N° 56

Siente que su trabajo es importante para la institución.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	11	36.67	36.67	36.67
	CASI SIEMPRE	19	63.33	63.33	100.00
	SIEMPRE	0	0.00	0.00	
	Total		30	100.0	100.00

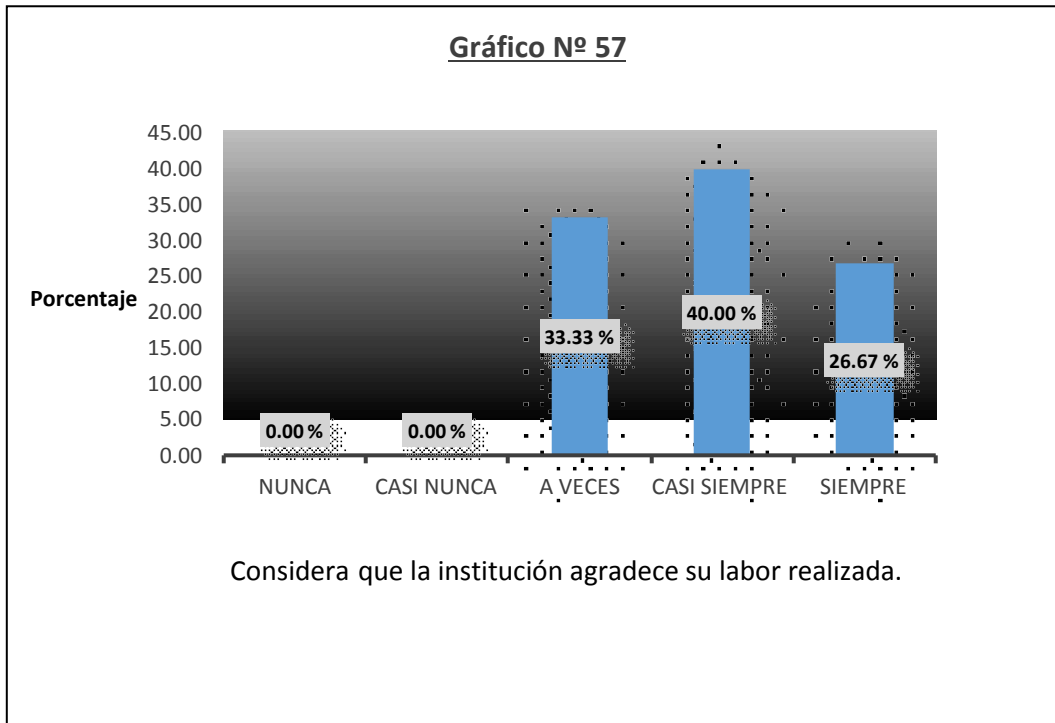


El 63.33% de los colaboradores indica que casi siempre siente que su trabajo es importante para la institución y el 36.67% a veces.

Tabla N° 57

Connsidera que la insitución agradece su labor realizada.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	10	33.33	33.33	33.33
	CASI SIEMPRE	12	40.00	40.00	73.33
	SIEMPRE	8	26.67	26.67	100.00
	Total	30	100.0	100.00	100.00

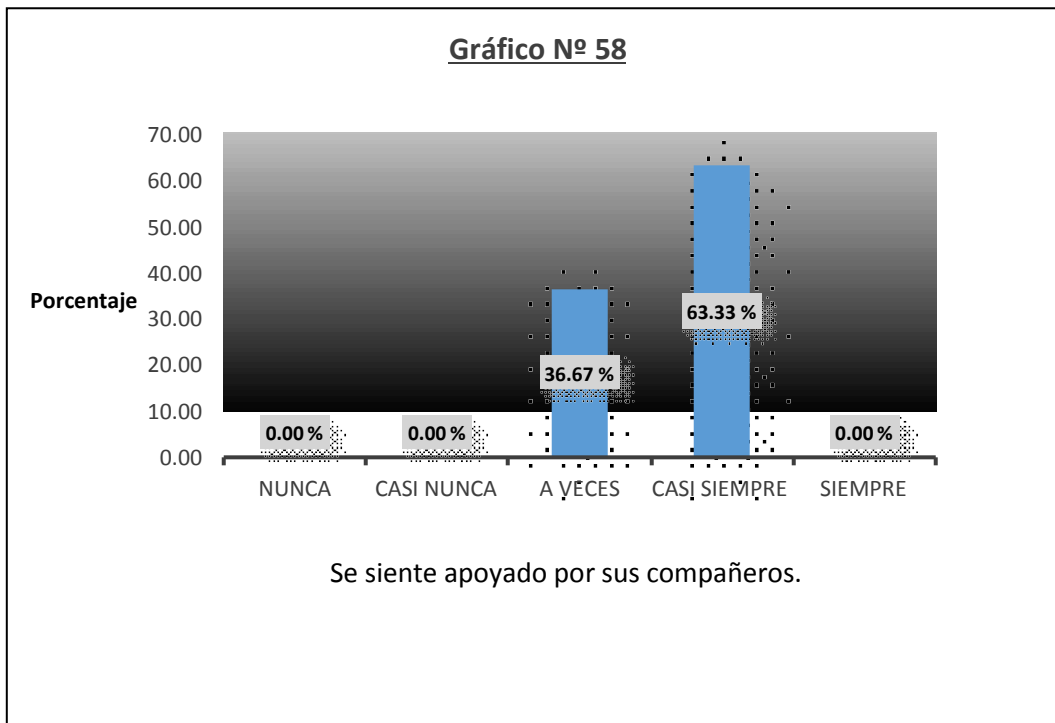


El 40% de los colaboradores indica que casi siempre considera que la institución agradece su labor realizada, el 33.33% a veces y el 26.67% siempre.

Tabla N° 58

Se siente apoyado por sus compañeros.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	11	36.67	36.67	36.67
	CASI SIEMPRE	19	63.33	63.33	100.00
	SIEMPRE	0	0.00	0.00	
	Total	30	100.0	100.00	

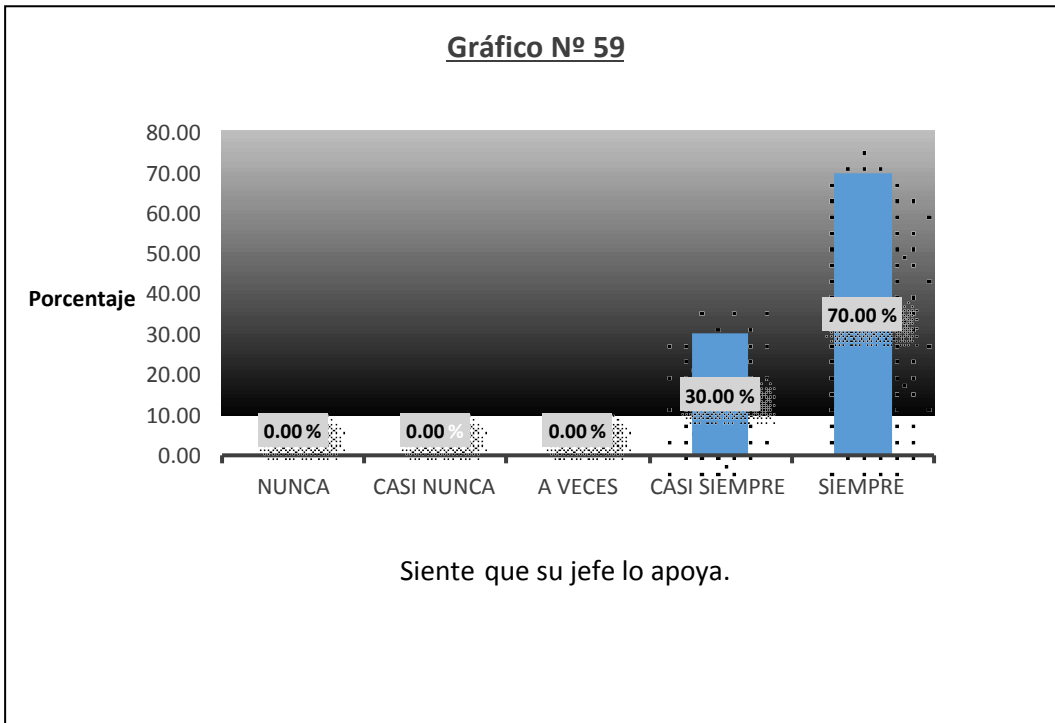


El 63.33% de los colaboradores indica que casi siempre se siente apoyado por sus compañeros y el 36.67% a veces.

Tabla Nº 59

Siente que su jefe lo apoya.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	0	0.00	0.00	0.00
	CASI SIEMPRE	9	30.00	30.00	30.00
	SIEMPRE	21	70.00	70.00	100.00
	Total	30	100.0	100.00	100.00

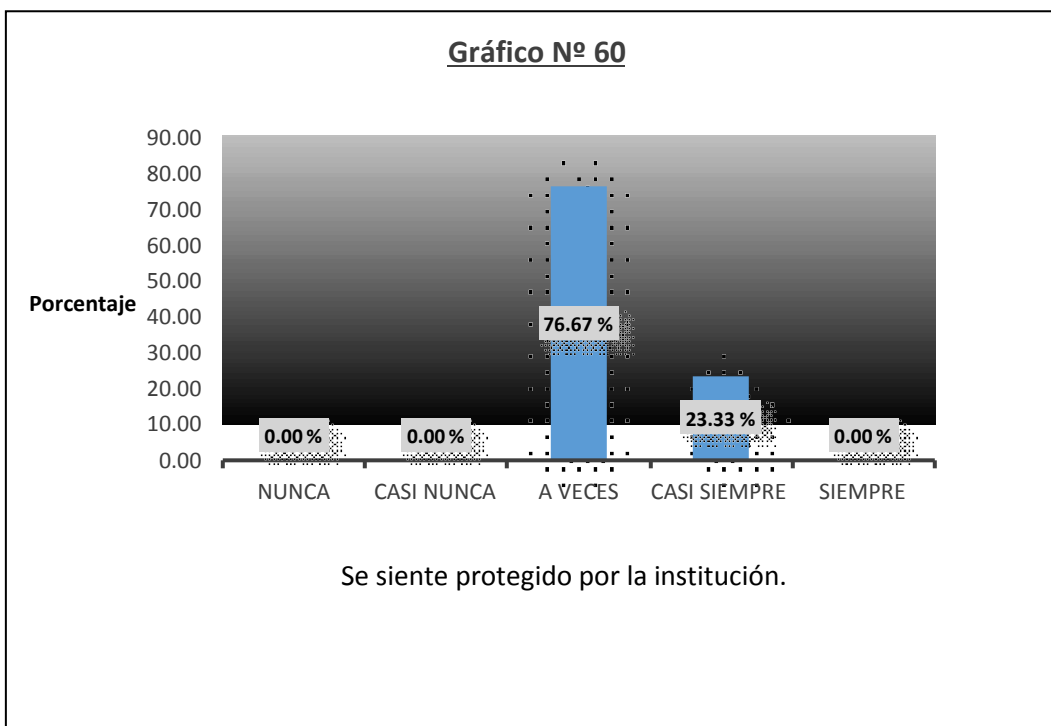


El 70% de los colaboradores indica que siempre siente que su jefe lo apoya y el 30% casi siempre.

Tabla N° 60

Se siente protegido por la institución.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	CASI NUNCA	0	0.00	0.00	0.00
	A VECES	23	76.67	76.67	76.67
	CASI SIEMPRE	7	23.33	23.33	100.00
	SIEMPRE	0	0.00	0.00	
	Total	30	100.0	100.00	



El 76.67% de los colaboradores indica que a veces se siente protegido por la institución y el 23.33% casi siempre.