

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Modelo de gestión gerencial para mejorar el clima laboral en la institución  
educativa privada, Chiclayo, 2020**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN EDUCACIÓN: INVESTIGACIÓN PEDAGÓGICA**

**AUTOR**

**Iris Olivia Ubillus Flores**

**ASESOR**

**Osmer Agustín Campos Ugaz**

<https://orcid.org/0000-0002-3876-6605>

**Chiclayo, 2024**

**Modelo de gestión gerencial para mejorar el clima laboral en la  
institución educativa privada, Chiclayo, 2020**

PRESENTADA POR:

**Iris Olivia Ubillus Flores**

A la Escuela de Posgrado de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el grado académico de

**MAESTRO EN EDUCACIÓN: INVESTIGACIÓN PEDAGÓGICA**

APROBADA POR:

Jose Rogelio Ruiz Alvarado

PRESIDENTE

Yen Marvin Bravo Larrea

SECRETARIO

Osmer Agustín Campos Ugaz

VOCAL

## **Dedicatoria**

A Dios por guiarme y permitir estar siempre en su camino.

A mi madre IRIS FLORES, mujer valiente y perseverante pilar de mi vida y formación.

A CELSO amigo, esposo, compañero de camino, de objetivos y sueños capaz de brindarme su mano a cada paso para ver concretizado nuestro crecimiento.

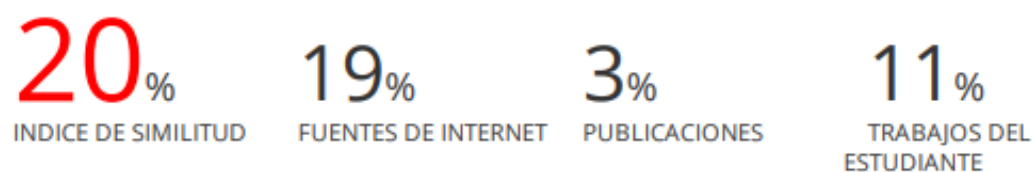
A KYARA luz de mi vida, la verdadera esencia del amor hecha persona, por quien despierto cada día con ganas de mostrarte siempre la mejor versión de mí.

## **Agradecimientos**

**A mi Maestro Osmer Campos por sus enseñanzas y paciencia, a mis hermanos Romy e Iván y todas las personas que hicieron posible llegar al término de esta maestría.**

## Tesis Posgrado2

### INFORME DE ORIGINALIDAD



### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.unc.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>2</b>	<b>pt.scribd.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>3</b>	<b>repositorio.usmp.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>creativecommons.org</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>repositorio.unprg.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>repositorio.une.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>revistas.uss.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>repositorio.usanpedro.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>9</b>	<b>repositorio.unu.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>

## Índice

Resumen .....	8
Abstract .....	9
Introducción .....	10
Revisión de literatura .....	14
Hipótesis.....	29
Materiales y métodos .....	30
Resultados y discusión .....	39
Resultados .....	39
Discusión.....	61
Conclusiones .....	63
Recomendaciones.....	64
Anexos.....	72

## Lista de tablas

<b>Tabla 1</b> Distribución de la población.....	31
<b>Tabla 2.</b> Matriz de operacionalización de variables .....	33
<b>Tabla 3.</b> Conformación del cuestionario de Clima laboral .....	34
<b>Tabla 4.</b> Matriz de consistencia .....	36
<b>Tabla 5.</b> <i>Contenido del Modelo de Gestión gerencial educativo</i> .....	57
<b>Tabla 6.</b> <i>Programación del total de actividades a desarrollar</i> .....	60

## Lista de figuras

Figura 1. Clima laboral, según la dimensión realización personal.....	39
Figura 2. Clima laboral, según la dimensión involucramiento laboral .....	40
Figura 3. Clima laboral, según la dimensión supervisión .....	41
Figura 4. Clima laboral, según la dimensión comunicación .....	42
Figura 5. Clima laboral, según la dimensión condiciones laborales .....	43
Figura 6. Nivel de Clima laboral en el personal docente y administrativo en una Institución Educativa Privada.....	44
Figura 7. Análisis FODA de la Institución Educativa Privada .....	49
Figura 8. Componentes de Modelo Gerencial de gestión educativa .....	52
Figura 9. Modelo teórico.....	55

## Lista de anexos

Anexo 1. Cuestionario de Sonia Palma- Clima Laboral .....	74
Anexo 2. Guía de entrevista .....	76
Anexo 3. Modelo de una actividad a desarrollar dentro del Modelo de Gestión gerencial educativo .....	77

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo Diseñar un Modelo de Gestión gerencial educativo para mejorar el clima laboral del personal docente y administrativo en la Institución Educativa Privada, Chiclayo 2020; para lo cual empleó una metodología de tipo cuantitativa, nivel descriptivo con propuesta y de diseño no experimental; donde la muestra estuvo conformada por los 38 colaboradores del colegio en estudio, teniendo tanto a docentes y administrativos como participantes. Los instrumentos empleados correspondieron a una guía de entrevista y a un cuestionario bajo la escala dada por Palma (2004) para la medición del clima o entorno laboral. En los resultados se tuvo que el nivel de clima laboral es “desfavorable” con un 36,8%, seguido por un nivel “medio” con 34,2%, y “favorable” en un 23,7%, donde la gestión gerencial educativa se evidenció con la ausencia de una práctica tangible y sólida para cada uno de los elementos que implica dirigir y conducir un centro educativo. De esta forma se concluyó en el diseño de un Modelo de Gestión gerencial educativo, teniendo cuatro componentes: Institucional, Pedagógico, Administrativo y Comunitario, conformando un total de 11 estrategias y 18 actividades, cuya aplicación corresponde a un período de 12 meses.

**Palabras claves:** entorno laboral, modelo, gestión, colegio.



### **Abstract**

The present research aimed to Design an Educational Management Management Model to improve the work environment of the teaching and administrative staff in the Private Educational Institution, Chiclayo 2020; For which I use a quantitative methodology, descriptive level with proposal and non-experimental design; where the sample consisted of 38 collaborators from the school under study, having both teachers and administrators as participants. The instruments used corresponded to an interview guide and a questionnaire under the scale given by Palma (2004) for measuring the climate or work environment. In the results it was found that the level of work environment is "unfavorable" with 36.8%, followed by a "medium" level with 34.2%, and "favorable" with 23.7%, where management Education was evidenced by the absence of a tangible and solid practice for each of the elements involved in directing and conducting an educational center. In this way, the design of an educational management management model was concluded, having four components: Institutional, Pedagogical, Administrative and Community, making up a total of 11 strategies and 18 activities, whose application corresponds to a period of 12 months.

**Keywords:** work environment, model, management, school.

## **Introducción**

El servicio educativo público y la educación privada, en el mundo, han caminado por diferentes escenarios y siempre en ritmos distintos, debido a que en cada país se idean y deciden diferentes modelos de gestión educativa, es por ello, que el clima laboral desempeña un rol clave en el Modelo Gerencial de una institución privada, la cual es desarrollada en base a cómo percibe el profesorado y personal administrativo aspectos relacionados, con el buen trato, la capacitación, el reconocimiento y la motivación para trabajar en esta organización y la forma como los líderes incentivan a los trabajadores en entornos de elevado estrés e incertidumbre como el que se vive en este sector. El método optado para la manifestación de la situación problemática es la metodología relacionado a su contexto.

A nivel internacional, según Kacey (2019) indica que, en Londres, uno de los problemas más importantes que altera el clima laboral en la escuela es la rotación de los docentes, el cual impacta directamente en la salud escolar y representa un verdadero desafío para su desarrollo; la rotación excesiva de personal dificulta la planificación y la organización de los estudios, altera las relaciones interpersonales entre maestros y personal administrativo. Una solución tentativa lo representa el aumento de incentivos económicos que comprometan al trabajador y generen cierto nivel de fidelización hacia la institución. Además, otra solución está representada por implementar el desarrollo profesional de maestros a través de la capacitación docente, especialmente en escuelas turbulentas y de bajo nivel académico.

En esa misma línea, según Quispe et al (2017) indican que los últimos diez años América Latina ha desarrollado políticas educativas con énfasis en la asistencia escolar, pero sin considerar mejoras en la eficiencia y calidad; además que la priorización estuvo centrada en la descentralización escolar, pero sin considerar la meritocracia, equidad y calidad del personal docente. Los sistemas educativos son deficientes y pobres en esta parte del mundo, la educación no presenta impacto social que pueda determinar la igualdad económica en la sociedad.

Por otro lado, en Suiza, según Bastroom et al (2020), describen que el clima laboral en las escuelas, se caracteriza por un elevado nivel comunicacional, buen trato, diálogo cordial y respeto mutuo; sin embargo, existen dos problemas críticos

que condicionan en el rendimiento de los estudiantes; el primero de ellos es la salud psicosocial alterada del maestro y el agotamiento psicológico. Una solución planteada que pueda elevar la productividad escolar lo constituyen los ambientes adecuados de trabajo y los programas de fortalecimiento del compromiso organizacional.

Así mismo, en Chile, según García et al (2017) manifiestan que en las instituciones educativas los docentes son los activos más importantes de la organización porque en ellos se consiguen la transmisión de conocimiento, y el personal administrativo representa la base de la gestión el cual se articula en una gerencia educativa sana, donde debe existir un clima laboral adecuado motivado por buenas relaciones de comunicación y pertenencia, permitiendo de esta manera el compromiso con la institución.

A nivel nacional, la educación se ha visto envuelta en los últimos años dentro de un conjunto de transformaciones que incluyen nuevos paradigmas; pero aún se siguen adoptando viejos conceptos y técnicas metodológicas. En este contexto, el Ministerio de Educación (MINEDU) incentiva nuevos lineamientos técnico-pedagógicos basados en competencias personales del nuevo milenio; sin embargo, no se difunden esfuerzos para mejorar el ambiente laboral y la solución de los conflictos socio-económicos de la calidad educativa. (Carrillo, 2018)

Según Gamboa (2019) señala que en el norte del país la educación ha estado en manos de algunos actores educativos de dudosa reputación y bajo conocimiento en gestión, el cual trae como resultados resistencia participativa, desmotivación y ausencia de compromiso institucional. Cada unidad educativa, es una huella digital diferente con sus propios problemas de clima laboral y estilos de enseñanza debido a la convivencia de los docentes jóvenes y antiguos.

Según Valenzuela (2018) indica la relación causal de la gestión del clima laboral sobre el desempeño docente en un colegio de la región Ica, en donde se destaca el problema relacionado con la falta de compromiso docente, debido a elementos de desmotivación con respecto al trato de los directivos y a una pésima comunicación interna, lo que convierte a la institución como un lugar catalogado como desagradable para el trabajo.

En esa misma instancia, según Reyes (2017) en su artículo, sobre la influencia del clima laboral en la mejora de la satisfacción de docentes y administrativos en lo referente a retribución económica y respeto entre directivos y los colaboradores; señala que, la problemática es compleja, pues los excesos de confianza y preferencias por determinado personal deterioran las relaciones interpersonales; finalmente, los trabajadores sienten la falta de reconocimiento económico como un factor no determinante en su desempeño laboral.

A nivel local, en la ciudad de Chiclayo, la gran mayoría de instituciones no cuentan con un modelo de gestión basado en mejorar el clima laboral en docentes y administrativos, debido a que sus gestores desconocen las herramientas de gestión y las normas técnicas de la nueva reforma educativa en el país; de allí, que no asuman el rol de líderes transformativos en sus instituciones. El desconocimiento de planes estratégicos y operativos condena a la institución al retraso e inacción generando mínimos esfuerzos en la formación del educando; no existe visión, carece de misión y de objetivos estratégicos en el corto y largo plazo. Los principales problemas de interrelación personal entre los trabajadores del plantel son: Las diferencias de contratación entre los profesionales que allí laboran; es decir, algunos están bajo la condición de planilla, contratación informal y otros son docentes invitados a prueba; estos son unos factores que alteran el clima organizacional. Otro factor importante, es la comunicación informal (rumor) que existe muy arraigadamente en el contexto escolar y finalmente la falta de oportunidades en capacitación y mejoras económicas, estos elementos son los que deterioran muchas veces la relación entre trabajadores y promotores de la institución.

Ambas variables determinan un pronóstico cada vez más alterado, porque afecta de manera indirecta los potenciales de aprendizaje y aprovechamiento de los estudiantes; asimismo, altera la relación con los padres de familia, autoridades regionales de educación y gobiernos locales que pueden juzgar a la institución como una identidad poco representativa y no ejemplar en la región. El aporte de este estudio, genera un nuevo modelo de gestión administrativo que pueda caracterizar a la institución educativa en la revalorización del recurso humano; generando una nueva cultura organizacional y por consiguiente una mejor productividad escolar.

Partiendo de lo anterior, el planteamiento de la interrogante se conforma por la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo formular un Modelo de Gestión gerencial educativo para mejorar el clima laboral del personal docente y administrativo en la Institución Educativa Privada, Chiclayo 2020? Adicionalmente, como objetivo general se tuvo Diseñar un Modelo de Gestión gerencial educativo para mejorar el clima laboral del personal docente y administrativo en la Institución Educativa Privada, Chiclayo 2020; asimismo, en cuanto a los objetivos específicos se tuvieron los siguientes: i) Diagnosticar el nivel de clima laboral del personal docente y administrativo en la Institución Educativa Privada, Chiclayo, 2020; ii) Analizar la gestión gerencial en la Institución Educativa Privada, Chiclayo, 2020 y por último iii) Identificar los elementos del Modelo de Gestión gerencial educativo para mejorar el clima laboral del personal docente y administrativo en la Institución Educativa Privada, Chiclayo 2020.

Consecuentemente, el valor teórico de esta investigación fue contributivo para conocer aspectos conceptuales sobre los nuevos modelos de gestión gerencial en las instituciones educativas; asimismo profundizar en las características del clima laboral en este tipo de empresas de servicios; por consiguiente, sus resultados y evaluaciones serán compartidos como publicaciones en revistas indexadas. En relación al valor metodológico, estuvo en concordancia con la aplicación de los instrumentos de investigación en otros estudios de similar tipo y diseño, donde se pueda encontrar resultados aplicativos para la organización.

Por otro lado, en cuanto al aporte práctico del estudio, estuvo definido por la propuesta de un Modelo Gerencial de gestión educativa que pueda resolver la problemática de clima laboral en donde coexisten problemas de actitud y conducta de los colaboradores. La justificación social, está en relación a los beneficiarios directos del estudio, como son docentes, administrativos y directivos; y además existen beneficiarios indirectos como los alumnos, padres de familia y la comunidad educativa en general.

## **Revisión de literatura**

### **Antecedentes**

En un primer trabajo corresponde a Tutivén (2018), lleva por título “La gestión educativa como factor asociado en la eficacia del clima organizacional en el Colegio Fiscal Compensatorio “31 de Octubre” del cantón Samborondón, provincia del Guayas”, presentó como propósito evaluar la gestión educativa en la eficiencia del clima laboral en el colegio a intervenir. La investigación optó por una propositiva-descriptiva; asimismo, la muestra fue equivalente a cuarenta y cinco docentes y personal administrativo a quienes se les tomó una encuesta. Finalmente, se afirma que la determinación y elaboración de lineamientos que contribuyan significativamente en las relaciones interpersonales, y que representen orientación, partiendo de la gestión administrativa, brinda un entorno escolar que conjuga armoniosamente las condiciones necesarias en aspectos del día a día, como lo son la mediación, resolución de conflictos y delegación de tareas; sumado a llevar a cabo un proceso educativo con estándares de calidad, permitiendo la convivencia interna del plantel.

Este trabajo aporta a la investigación el diseño de compromisos de los trabajadores como elemento central en la mejora de las relaciones interpersonales; asimismo permite gestionar un mejor ambiente de trabajo a través de la mediación en la resolución de conflictos.

Un segundo trabajo de Gómez (2017), lleva por título “Plan de mejoramiento para fortalecer el clima organizacional de la Corporación Educativa Omega a través de la percepción de la comunidad educativa”; presenta como finalidad efectuar una propuesta de mejoramiento para fortalecer el clima laboral en el centro educativo en estudio. La metodología del estudio fue propositiva y exploratoria; por el cual la muestra fue equivalente a 21 docentes y personal administrativo; mismos que se sometieron a una encuesta. Como principal resultado, se tiene que la alta gerencia educativa tiene la facultad de alcanzar el posicionamiento institucional esperado y otorgar el desarrollo social y económico de un país desde su liderazgo. Se concluye, que implementando programas y la propuesta para la mejora de cada elemento educativo, mismos que deben ser observados por medio de normativa institucional

que reuna las normas, principios, objetivos, metas, y estrategias; se contribuye a fortalecer el entorno organizacional de la corporación.

Este trabajo se relaciona con la investigación en curso porque, destaca el posicionamiento de la institución educativa en los trabajadores de la institución y es contributiva para entender a la comunidad educativa; se genera una cultura y una forma de ser en cada institución educativa, se generan políticas, principios, objetivos, metas y estrategias comunes que conllevan a su desarrollo.

Un tercer trabajo de Álvarez (2017), lleva por título “el clima institucional como factor determinante en el rendimiento educativo en la institución educativa de Simona Duque del Municipio de Marinilla”; presenta como finalidad analizar el clima institucional, la gestión educativa y el rendimiento académico en la institución educativa en estudio. La metodología empleada del estudio fue propositiva y cuantitativa, por el cual la muestra fue equivalente a 72 docentes y 5 directivos, mismos que respondieron a una encuesta y una entrevista. Como principal resultado se obtuvo, que el clima laboral en la organización se orienta de forma positiva al estar en sintonía, explicado por que en el colegio se distingue un clima agradable, significando beneficios para el rendimiento académico de los estudiantes. Se concluyó, que ante la propuesta para mejorar el clima laboral, en cuanto a la gestión es vital realizar ajustes que incorporen componentes que se han excluido por la institución; sumado a que es imperativo que los directivos comiencen a examinar la relevancia de los demás integrantes de la comunidad educativa.

El presente aporte es pertinente porque, define al buen clima laboral como agente de cambio y desarrollo en los educandos, debido a que un buen clima laboral mejora el rendimiento escolar y estimular las nuevas relaciones entre los actores sociales.

En un cuarto trabajo, Gálvez (2017) titulado “Clima organizacional en el Centro educativo Nuestra Señora de Monserrat del distrito de Lima, 2017”, presentó como finalidad, establecer el tipo de ambiente institucional, a través de la apreciación del profesorado y personal administrativo del centro educativo en mención. La metodología empleada fue descriptiva y transversal; el elemento muestral estuvo integrado por ochenta docentes y se hizo uso de un cuestionario. El estudio confirmó, que predominó un 51.2% un ambiente laboral moderado,

observación realizada por los trabajadores; traduciéndose que el personal docente considera que el clima organizacional contribuye a responder sus expectativas y necesidades, no obstante, ello no se da en el nivel apropiado que se requiere, demostrándose un cierto nivel de insatisfacción hacia el ambiente que se vive dentro del centro educativo.

Este trabajo se relaciona con la investigación porque describe el ambiente de trabajo como un elemento crítico de éxito considerando las expectativas y necesidades del docente y personal administrativo; el factor clave más importante es el ambiente institucional.

Por otro lado, en otro trabajo de Fustamante (2019) titulado “Clima organizacional de dos instituciones educativas públicas de Ventanilla-Callao, desde la perspectiva docente”; presenta como finalidad determinar las diferencias significativas en el clima laboral, desde la perspectiva docente, en las instituciones educativas. La metodología empleada fue un estudio propositivo y como muestra tuvo a un equivalente de 46 docentes, mismos que respondieron un cuestionario. Se concluyó que, frente a la propuesta formulada, el clima organizacional se manifiesta en términos positivos tanto en el centro educativo con la gestión por convenio como por la institución educativa pública; no obstante, un porcentaje importante de docentes de la institución educativa de gestión por convenio lo califica en un grado alto, en comparación con el número de docente de la comunidad educativa en la institución de gestión pública.

Este trabajo es pertinente con la investigación planteada porque describe al clima institucional como un elemento diferenciador en las escuelas gestionadas por convenio (red de colegios); en este tipo de organización existen elementos comunes relacionados con la conducta y principios en el personal.

En cuanto al trabajo de Huaynate y Quispe (2019), titulado “Clima institucional en la institución educativa América del distrito de Ascensión de la provincia y región Huancavelica 2019”; presenta como finalidad establecer el clima institucional en el personal docente de la institución educativa “América”. El estudio se ciñó al tipo descriptivo y propositivo, donde la muestra fue equivalente a 19 docentes de la institución y como instrumento para el recojo de información se optó por la encuesta. Se concluyó, en que un alto número de educadores consideran un



clima regular dentro del centro educativo; por el cual, a través de la propuesta realizada, el clima institucional en la Institución Educativa “América” del distrito de Ascensión-Huancavelica se basa en la comunicación, motivación y confianza de forma equilibrada.

El trabajo es importante porque destaca los tres elementos determinantes del clima laboral: comunicación, motivación y confianza como reforzadores de las nuevas prácticas en la institución educativa.

Adicionalmente, en el trabajo de Gaytán (2018) denominado “Estrategia de gerencia educativa para mejorar el clima organizacional en la Institución educativa N° 161155 San Juan Bautista Cajamarca 2017”, presentó como finalidad establecer estrategias de gerencia educativa que logren mejorar el *environment* en la institución escolar San Juan Bautista. La metodología empleada fue descriptiva y propositiva y los elementos muestrales fueron diez docentes y personal administrativo. La técnica empleada fue la encuesta. El estudio confirmó que no existe un apropiado clima laboral representando el 90%; también, existe un bajo interés por la participación organizacional, debido a que el 80% señala que no existe una apropiada gestión del director y solo el 20% han determinado que el personal docente está capacitado. Además, el total de los encuestados han manifestado que es indispensable la capacitación y el 90% han señalado que no tienen elementos tangibles actualizados y apropiados para conseguir los objetivos.

Este trabajo se relaciona con la investigación porque destaca a la capacitación como un valor agregado determinante para conseguir logros diferenciados en la gestión educativa; es inminente que este proceso tiene que ser sostenible para conseguir las estrategias planteadas.

Como penúltimo trabajo de Lucero (2017) el cual lleva por título “Programa de gestión administrativa para mejorar el clima institucional de la I.E 1150, distrito de Pomalca”. Se trata de un proyecto que tiene por finalidad proponer un modelo de gestión administrativa teniendo como pilar la teoría del desarrollo organizacional que permita mejorar el clima institucional en el centro educativo en estudio. La investigación se enmarcó dentro de la tipología descriptiva y propositiva; la muestra estudiada fue de treinta y seis profesores. El estudio demostró, que por medio de talleres se planteó y se alcanzó impulsar el compromiso de los educadores para

contribuir con la resolución de problemas, partiendo de la distribución de responsabilidades, contribuyendo con exponer la relevancia de la comunicación para garantizar relaciones interpersonales de calidad, orientadas a un trabajo conjunto con actitudes positivas.

Este trabajo es pertinente con la investigación porque destaca la motivación como la principal auto-competencia docente la cual estimula la comunicación, relaciones interpersonales, trabajo cooperativo e identificación de liderazgos en la organización.

Finalmente, como último trabajo Gómez (2018), en su estudio denominado Estrategias para mejorar el clima institucional en su comunicación de docentes y administrativos en la I.E.P Thales de Mileto Socabaya- Arequipa; presenta como finalidad proponer estrategias para mejorar el clima institucional en su comunicación de personal docente y administrativo. El estudio aplicó una metodología descriptiva y propositiva, por el cual la muestra estuvo constituida por 24 docentes de esta institución, mismos que respondieron al cuestionario construido. Dentro de los resultados se registró que los educadores califican a su entorno de trabajo como limitada, explicado porque no contribuye con satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad educativa. Se concluyó que, tras la propuesta empleada, los colaboradores con menos estrés y mayor actitud positiva tienen niveles mayores de productividad, explicado porque se desempeñan en un entorno agradable y cómodo, y dentro de una gran camaradería; contribuyendo al mejor desempeño operativo y administrativo del centro educativo.

Esta investigación, contribuye a entender que la felicidad para el trabajo es la clave para obtener resultados exponenciales en la productividad laboral; el ambiente de trabajo y la camaradería fomentan una mejor integración de los colaboradores.

## **Base teórica o científicas**

### **Clima laboral**

Según Llanea (2010) indica que este concepto valora todos los elementos conductuales en un período dado, rescatando la actitud colectiva de sus miembros; el elemento principal es la interacción entre los miembros de la organización. Por

otro lado, según Forehand y Von Gilmer (citado por Jiménez & Bonilla, 2016) el concepto está definido por el conjunto de actitudes de las personas que forman parte de una organización y que son sostenibles en el tiempo e influyen en la reputación de la empresa.

Así mismo, según Chiavenato (2011) define el concepto, como el medio en donde circulan los integrantes de una institución. Está relacionado con el aspecto motivacional de los colaboradores, los cuales influyen en su valor institucional. Ante lo mencionado anteriormente, la importancia del clima organizacional, según Toro (citado por Casana, 2016), el *environment* laboral es un factor clave porque, se desarrolla como un potente facilitador de su competitividad y productividad en una organización, ya que en aquellos establecimientos donde existe una cultura más solvente y elaborada, el entorno laboral es más homogéneo. Además, el *environment* laboral ofrece una salud institucional, es decir, es la satisfacción que perciben los colaboradores en el trabajo, facilitando la adaptación estratégica en relación al entorno turbulento, haciendo posible el buen funcionamiento y la regularidad para obtener rentabilidad y las metas; los sentimientos positivos de los colaboradores corresponden a las buenas relaciones entre los grupos, satisfacción y la colaboración.

Por otra parte, las características del clima laboral, según Ramos (2012) señala que el entorno organizacional tiene simbología propia el cual lo define como un agregado de atributos inherente a una organización, y las ventajas individuales que influyen en la personalidad de los sujetos asumiendo comportamientos diversos los cuales originan consecuencias en el clima laboral; cabe resaltar la influencia de la cultura y el nivel socio-económico de los trabajadores como parte constitutiva de esta variable:

Presenta consecuencias acerca del comportamiento; como segunda característica se tiene que sus componentes constitutivos pueden tener una variación, aunque el clima puede seguir siendo el mismo. Otra característica, radica en que el clima está establecido en mayor proporción por conductas, atributos, expectativas, aptitudes de otras personas, por las realidades culturales y sociológicas de la organización; el clima se ciñe en los atributos del contexto externo tal como las percibe el actor u observador. Y como última característica se tiene que, sus

elementos constitutivos tienden a cambiar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo

Con respecto a los componentes del clima organizacional, según Bordas (2016), indica que se consideran los siguientes: el apoyo y cooperación, que es el nivel en que los integrantes perciben un entorno laboral basado en el compañerismo, cordialidad y colaboración en la institución. Como segundo componente, se tiene la innovación, que consiste en la implementación de emprendimientos internos para generar la creatividad. Otro componente se tiene a la autonomía, que es la capacidad por la cual los trabajadores asumen por sí mismo la responsabilidad de la gestión haciendo propias sus iniciativas. En cuanto al componente reconocimiento, es el conjunto de recompensas materiales o inmateriales ofrecidas al trabajador; y finalmente la motivación, que es el nivel de identificación que presentan los trabajadores en relación a su producción profesional originando el compromiso entre ellos.

### **Teorías del clima laboral**

#### **Teoría de clima laboral de Rensis Likert**

La teoría del Clima Organizacional de Likert (citado por Rodríguez, 2016) define que la clave para un buen comportamiento laboral es influir en la actitud de los trabajadores. El autor insiste en trabajar la percepción tomando como parámetros la estructura organizacional, la tecnología educativa, la posición jerárquica del individuo, las remuneraciones y el nivel de satisfacción en el trabajo. Esta teoría es dinámica y ampliamente explicativa porque establece los parámetros de la eficacia y eficiencia organizacional. El modelo propone tres tipos de variables:

**Variabes Causales:** Son independientes ya que definen el sentido en que una empresa alcanza sus resultados. Es integradora pues asocia las actitudes, las reglas y las competencias laborales.

**Variabes Intermedias:** Evalúan el ambiente interno de la organización, el desempeño de la misma, la toma de decisiones y la comunicación. Estas presentan gran relevancia, porque definen los procesos organizacionales.

Variabes Finales: Son los resultados de integrar las variables intermedias y causales, determinan exclusivamente resultados conseguidos por la organización: Niveles de costos, utilidades, productividad y calidad.

### **Teoría de clima laboral de Litwin y Stringer**

El postulado teórico de Litwin y Stringer (1968) expone la importancia de la conducta como un aspecto a observar en las personas que forman parte de una organización bajo elementos como la motivación y clima. Los investigadores señalan el análisis desde un punto de vista de medición de tipo perceptual del clima, por el cual se registra el entorno organizacional, tal como se califica de manera subjetiva por los integrantes de la organización.

Además, estos autores conceptualizan el clima como un factor relativamente estable dentro del ambiente propio de la una organización, la cual forma parte del día a día de sus miembros, repercutiendo en el desempeño actitudinal de las personas, y pudiendo ser explicado a través de la cuantificación de las cualidades de la organización.

El constructo teórico del clima institucional de Litwin y Stringer, presenta la manifestación de seis dimensiones que dan a conocer el clima organizacional en una empresa, como son: responsabilidad, recompensa, normas de excelencia, conformidad, calor, claridad institucional y apoyo. Asimismo, estas dimensiones guardan relación con ciertas propiedades de la empresa, como es las percepciones de satisfacción de necesidades personales (desde las fisiológicas hasta las de realización), la percepción de atmósfera de apoyo con jefes y compañeros o miembros de la organización, respecto a trata cordial en el trabajo y la presencia de relaciones interpersonales satisfactorias entre miembros de igual nivel jerárquico y con sus jefes y subordinados.

### **Teoría del Clima Organizacional según Sonia Palma “Escala CL-SPC”**

En la investigación realizada por Palma (2004) elabora y diseña la Escala CLSPC, que está basado en un diseño empleando la metodología de Likert, la cual define un total de cincuenta ítems, que indagan acerca del clima laboral basado en la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a sus aspectos vinculado. Concluye en la conducta de los sujetos, y que estos pueden ser

validados en forma cuantitativa. La autora analiza dichos factores, que forman parte de las dimensiones de la investigación, donde se describirán a continuación:

**a) Condiciones laborales:** Esta dimensión está referida al reconocimiento de que la organización proporciona los componentes psicosociales, económicos y materiales, que son necesarios e indispensables para la realización de las funciones delegadas, con la finalidad de que las laborales se efectúen de la mejor manera. Por ello, esta dimensión presenta los siguientes indicadores:

La remuneración: Se compone como uno de los tres componentes principales de un contrato laboral; además se fundamenta en todo lo que perciben los trabajadores por los servicios prestados, ya sea en especie o monetario, siempre que sea de su libre disposición. (Todolí, 2017). En cuanto a los objetivos de trabajo, se componen como los objetivos y las metas, por el cual los trabajadores están comprometidos con su trabajo para el logro de estos. Como tercer indicador se tiene a la toma de decisiones, que se compone como un procedimiento, por el cual, se selecciona una opción entre varias posibles, ante una situación problema con la finalidad de buscar una solución para establecer cómo se llevarán a cabo las acciones. (Canás et al, 2017)

Por otro lado, en cuanto a los recursos materiales, se dice que son los bienes concretos o tangibles que la empresa dispone con el propósito de responder a las metas. Finalmente, se tiene el trabajo en equipo que es el agregado de personas, donde cada uno se encarga de realizar actividades, pero con la visión enfocada con una meta en común. (Durán, 2018)

**b) Realización personal o autorrealización,** está referida a las percepciones que presentan los colaboradores en relación a las posibilidades que brinda el trabajo para un mayor desarrollo profesional y personal, asociadas a las funciones que realizan, por el cual, su propósito principal de esta dimensión es que les permita sentirse realizados y crecer. Ante ello, está compuesta por los siguientes indicadores: Desarrollo personal que se compone como un procedimiento que a través de los conocimientos de sí mismo, transporta a una optimización de las potencialidades y a un incremento de las capacidades, encaminado a un propósito deseado. (Lauro, 2015)

Como segundo indicador se tiene al desempeño, que según Robbins y Judge (2013) conceptualiza al desempeño laboral como una estrategia para fortalecer el accionar de los miembros de la organización, y así contribuir con el establecimiento de los planes operativos para su funcionamiento. Adicionalmente, se tiene la capacitación, que es un procedimiento mediante, el cual se actualizan y desarrollan habilidades, actitudes y conocimientos para el mejor desempeño, y por último se tiene a la innovación que es una mejora en las actividades empresariales a través de cambios de modelos de procesos, de organización, o de comercialización para una mejor efectividad de la empresa. (Robbins y Judge , 2013)

c) **Comunicación**, que está referida al grado de percepción acerca de la coherencia, fluidez, precisión y celeridad de la información pertinente y relativa a la operatividad de la organización. Esta dimensión está compuesta por los siguientes indicadores que son: nivel de información cuya finalidad radica en ofrecer y brindar soporte a la gestión; en cuanto a las relaciones interpersonales se conceptualizan como la facultad para vincularse oportunamente con diferentes personas y grupos.

Adicionalmente, los canales de comunicación, se componen como las diferentes formas de comunicarse, ya sea por medio formales e informales y el nivel cooperativo, se instituye como los grados de ayuda que existe entre los miembros de la organización.

d) **Supervisión**, proporciona una percepción por parte del trabajador hacia la supervisión dentro de sus actividades laborales, además, la existencia de una supervisión genera en la mayoría de trabajadores niveles de tensión que mejoran sus desempeños laborales. Por ello, sus dimensiones están conformadas por el apoyo del trabajador, en el que los directivos y jefes juegan un papel muy importante, ya que ellos poseen la capacidad para apoyar a los subordinados ante cualquier dificultad. Ante lo mencionado anteriormente, como tercer indicador se tiene a los métodos de trabajo que se componen como las diferentes metodologías para el desarrollo de las funciones y tareas laborales. Por último, se tiene, la evaluación, que se realiza a través de indicadores o metas con la finalidad de evaluar si los colaboradores están realizando sus funciones de manera adecuada. (Robbins y Judge , 2013)

e) **Involucramiento laboral**, que está referido al reconocimiento que poseen los colaboradores con el compromiso y los valores organizacionales con la organización para el cumplimiento de los objetivos establecidos, y un desempeño laboral apropiado, que permitirá ofrecer un mejor servicio; por el cual, esta dimensión presenta los siguientes indicadores:

Nivel de compromiso que, según Peña, et al (2016) definen este componente, como una alta afinidad a efectuar esfuerzos de identificación con la organización, donde el sentido de pertenencia confiere que el individuo esté ceñido a la expresión genuina de sus valores éticos y morales. Además, el cumplimiento de la tarea se refiere a que los colaboradores desempeñan de manera uniforme sus funciones.

### **Gestión gerencial educativa**

Según Ospina et al (2017), indican que con respecto a la gerencia, se entiende como una capacidad necesaria de una institución para aprovechar todos los recursos que tienen a mano, que le brinda el medio y se debe hacer de manera óptima. Por otro lado, según Antúnez (citado por Juaréz et al, 2018) señalan que la gestión es una serie de actividades cuya finalidad está centrada en desarrollar objetivos y estrategias organizacionales; y monitorear a las personas responsables del proceso.

Con respecto al *management* educativo según el MINEDU (2016) define este concepto como el arte y la ciencia de tomar decisiones de carácter administrativo-estratégico, en estrecha relación con las políticas educativas emanadas por el estado. Además, según Rosario (citado por Sanchez, 2018) señala que es la actividad que se realiza para mejorar las políticas educativas que van a dirigir el accionar, las estrategias y acciones en toda la institución.

Con respecto a la importancia de la gerencia en gestión educativa, el arte de gerenciar una escuela, va ligado a la disposición al cambio permanente que los gerentes deben asumir en forma participativa con todos los subordinados. El contexto demanda conocimientos en gestión y desarrollo de habilidades gerenciales, todo ello con metas precisas y sostenibles en el tiempo, sin dejar de considerar la evaluación del desempeño docente. (Rico , 2016)

Por otra parte, según Ibarra et al (2013) manifiestan que la gerencia de instituciones educativas está siempre influenciada por las políticas públicas las cuales exigen retos y metas para conseguir su aplicación en todo tipo de contextos.



En este entorno, la mejora continua de la calidad educativa valora la preparación en toda la cadena de puestos gerenciales que van desde el Ministerio de educación hasta el último distrito del país, y allí está el verdadero problema de la gestión pública o privada.

En cuanto a la gestión educativa y escolar, según Navarro y Lladó (2014) manifiesta que la gestión educativa guarda relación con las políticas públicas en los estratos más amplios del sistema y de la administración educativa la cual es vinculante con la dirección de los establecimientos ya sean públicos y/o privados. Por todo ello, la gerencia escolar representa una secuencia planificada que busca el cumplimiento de objetivos en busca de una mejor conducción de la escuela.

### **Modelo de la gestión gerencial educativa**

#### **Modelo innovador de prácticas comunicativas**

Este modelo representa la comprensión filosófica y pedagógica de la estrategia comunicacional en el proceso educativo de una escuela pública o privada. Se propone interacciones entre el diálogo y la búsqueda pedagógica. La clave de este modelo radica en la autoevaluación de los estudiantes, que busca conseguir mejoras en su actividad formativa, a través de la comunicación, el arte y el valor académico. Se han evaluado elementos conceptuales y semánticos para conseguir un mejor enfoque interdisciplinario, lo que ha generado nuevas experiencias y aportes en el conglomerado estudiantil. (Mykolayivna et al, 2019)

#### **Modelo gobernanza educativa contemporánea**

Este modelo contribuye a superar los desafíos de la gobernanza educativa contemporánea; requiere un cambio de paradigma porque utiliza la transformación digital en la educación, como principal plataforma de comunicación. El modelo de gobernanza electrónica, es un proceso multidisciplinario y transversal que cambia el esquema de interrelación personal, transformando el resultado en impactos de innovación en aspectos educativos y de interrelación entre los trabajadores; finalmente requiere para su desarrollo un proceso progresivo de transformación cultural. (Lee, 2019)

## **Modelo según la UNESCO**

Este modelo tiene como base plantear un conjunto de procesos multidisciplinarios, complejos y participativos que respondan a las necesidades locales para conseguir la articulación del sistema educativo con otros sistemas de la gestión pública; el resultado siempre es el mismo, la búsqueda incesante de satisfacer al educando y a todos los miembros de la comunidad. El modelo presenta los siguientes procesos:

**Planificación:** Es la fase más importante del modelo, en ella el director y su equipo de trabajo decide elaborar la misión, visión, objetivos estratégicos, análisis del mercado, operatividad administrativa y pedagógica y evaluación financiera sobre la base de elaborar un documento de gestión denominado plan educativo institucional (PEI)

**Ejecución:** Representa la fase operativa del modelo, sigue estrictamente el plan de actividades del PEI facilitando su cumplimiento y distribución en todo el plantel. Asimismo, involucra procesos tales como: distribución del trabajo, coordinación docente y administrativa, responsabilidad social e importancia de los nuevos procesos a cumplir; aquí resalta la competencia laboral denominada delegación de funciones.

**Monitoreo y evaluación:** En esta etapa el modelo cumple una función clave, que consiste en implementar estrategias de auditoría educativa que concuerden con verificar el cumplimiento de las actividades. En este proceso se pueden identificar “los cuellos de botella”, y los puntos críticos en la gestión que requieren corrección y mejora continua.

## **Dimensiones de la gestión educativa**

El *management* influye en una organización sistémica y holística para que interactúen todos los actores de la institución incluyendo integrantes de la comunidad educativa local y regional; por lo tanto, estas dimensiones son:

### **Dimensión institucional:**

Este componente define las formas como los actores comunitarios intervienen en la correcta operatividad de la institución educativa. La dimensión ofrece un marco analítico para sistematizar las actividades planificadas en el PEI

asumiendo responsabilidades en su funcionamiento. Comprende el aparato formal, la asignación de funciones y la división de la actividad laboral. (Minedu, 2016); por el cual los indicadores están conformados por los siguientes:

La estructura formal, que se caracteriza por una serie de normas, estructuras y procedimientos para conformar una organización. La organización formal busca señalar lo que deberá desempeñar cada uno, la relación que se dará entre los miembros de la empresa y las órdenes que recibirá según su jefe inmediato. En cuanto a la distribución de funciones, se componen como las líneas de actuación para lo que se quiere conseguir; y como último indicador de esta dimensión se tiene a la división del trabajo, que tiene como finalidad la partición de las diversas asignaciones que constituyen el esquema productivo de un bien o servicio, mismo que se distribuye entre un grupo de personas. (Parnreiter, 2016)

#### **Dimensión pedagógica:**

Tiene como base el binomio enseñanza-aprendizaje, el cual integra la labor del docente con los diversos enfoques y teorías pedagógicas basadas en estrategias didácticas y estilos de enseñanza, que consiguen mejorar las expectativas y percepciones de los estudiantes. (Minedu, 2016)

Los indicadores que conforman esta dimensión son, la labor docente, que está referido en las actividades que desarrollan todo el personal administrativo y docente con la finalidad de generar conocimientos en los educandos. Como segundo indicador se tiene al plan y programa pedagógico, el cual es un documento, por el cual admite detallar y organizar todos los procedimientos pedagógicos, además este, ofrece orientación a los docentes en relación a los contenidos que debe impartir; y como tercer indicador se tiene a la estructura didáctica, que se compone como una serie de contenidos académicos que están orientados a definir una meta u objetivo. (Minedu, 2016)

#### **Dimensión administrativa:**

En esta dimensión se concentra el recurso humano responsable de los procesos de gestión, los cuales se responsabiliza en elaborar la normativa administrativa, las políticas de conducción, el recurso humano, el aspecto financiero y finalmente el análisis del nuevo entorno educativo, el cual tiene que facilitar la adaptación con los objetivos institucionales planteados en el PEI. (Minedu, 2016)

Por otro lado, esta dimensión está constituida por los objetivos institucionales, que son las metas a lograr por parte de la institución y el personal docente que tiene hacia los educandos. Además, se tiene la toma de decisiones, que se compone como un procedimiento, por el cual, se selecciona una opción entre varias posibles, ante una situación problema con la finalidad de buscar una solución para establecer cómo se llevará a cabo las acciones y como último indicar se tiene al clima laboral, que es el ambiente en que se desarrollan las actividades educativas. (Minedu, 2016)

### **Dimensión comunitaria:**

En esta dimensión la institución se convierte en un agente proyectado a la comunidad, comprende las necesidades, demandas e intereses del entorno social y económico; logra interiorizar la cultura comunitaria considerando a los padres de familia como elementos participativos y decisores del futuro de su comunidad. (Minedu, 2016)

Las dimensiones están conformadas por la cultura comunitaria, cuya importancia radica en determinar los valores y creencias que trascienden en un grupo social determinado. Como segundo indicador se tiene a la relación con el entorno, que viene a ser el acercamiento y respuesta de los sujetos al medio social y por último se tiene a las alianzas estratégicas, que son equalizaciones de grupo de personas que perciben los mismos objetivos.

### **Definición de términos básicos**

**Ambiente laboral:** Es el conjunto de elementos perceptuales tanto físicos como materiales que influyen en la salud laboral. (Poole , 2008)

**Compromiso organizacional:** Se refiere a la responsabilidad y compromiso de cada miembro de la organización con la misma, con el fin último de lograr el cumplimiento de objetivos establecidos, por medio de la optimización del trabajo y aplicación de estrategias empresariales. (Davis, 2000)

**Cultura organizacional:** Conjunto de valores, creencias, conductas, etc; que definen la huella digital de una organización. (Rodríguez, 2010)

**Desempeño laboral:** De acuerdo con Robbins y Judge (2013) conceptualizan al desempeño laboral como una herramienta para reconocer el desempeño del colaborado y establecer el logro de los planes operativos de una organización.

**Docentes:** Es el activo más importante de una institución educativa, conformado por un grupo profesional preparado en la trasmisión de conocimientos. (Unesco, 2018)

**Educación:** Ciencia y arte de educar; clave en el desarrollo humano sostenible en el tiempo y capaz de enfrentar retos futuros. (Unesco, 2016)

**Gerencia:** Se define como el proceso donde se vincula un agregado de componentes que garantizan el eficiente empleo de un activo que se encuentra dentro de la empresa, pero que no se encuentra correctamente aprovechado. (Torres & Hernández , 2012)

**Gestión:** Es la orientación del acto administrativo con el fin de alcanzar metas socialmente responsables en un tiempo determinado. (Benavides, 2011)

**Instituciones educativas:** Representan los ambientes materiales e inmateriales en donde se ofrece el producto educativo según los alcances académicos-conductuales de los alumnos. (Benavides, 2011)

**Trabajo en equipo:** Es el trabajo realizado por un conjunto de personas, donde cada uno se encarga de realizar actividades, pero con la visión enfocada con una meta en común. (Durán, 2018)

### **Hipótesis**

Hi: Si se aplica un Modelo de Gestión gerencial educativo, entonces, se mejorará el clima laboral en la Institución Educativa Privada, Chiclayo, 2020.

## **Materiales y métodos**

### **Tipo y nivel de investigación**

#### **Tipo de investigación**

Según Ricoy (2006) señala que el paradigma de la investigación es positivista, porque es racional, sistemático, gerencial, empírico-analítico, cuantitativo y científico tecnológico. Es por ello, que el paradigma positivista respaldó al estudio que cuenta con el propósito de corroborar una hipótesis a través de parámetros o herramientas estadísticas de una determinada variable por medio de la expresión numérica.

De acuerdo con Hernández et al (2014) manifiesta que el estudio cuantitativo, postula como objetivo examinar una realidad observable partiendo de los análisis estadísticos, para determinar pronósticos de comportamientos asumidos por los individuos. Es por ello, que para este estudio se procedió con mediciones estadísticas para la variable independiente (clima laboral), y de esta forma dar respuesta al objetivo formulado.

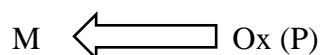
#### **Nivel de investigación**

La investigación contó con un nivel descriptivo, el cual, de acuerdo con la definición de Hernández et al (2014), declaran que se postulan bajo la narración de eventos observables en un entorno específico. Además; evalúan, recaban y miden información sobre distintos atributos del fenómeno que ha sido investigado. Ante ello, en el presente estudio se describió toda la información encontrada de las variables en estudio (gestión gerencial educativa y clima laboral) con el fin último de encontrar los datos necesarios que requiere la investigación.

#### **Diseño de investigación**

Según Hernández et al (2014), el estudio no experimental, es aquel donde no se manipula a los sujetos y se aplica en un solo momento. En ese sentido, la investigación corresponderá a uno no experimental, ya que, se analizará el comportamiento de las variables; además, de manera complementaria a la descripción, se realizó una propuesta de un modelo de gestión educativa para mejorar el clima laboral en la Institución Educativa Privada, Chiclayo 2020.

Esquema:



Donde:

M: Sujetos de investigación: Personal docente y administrativo (Y)

O: Información a recoger: Encuesta y entrevista. (Y)

P: Propuesta (X)

### **Población, muestra y muestreo**

#### **Población:**

De acuerdo a la característica poblacional (finita), en el presente estudio se consideró al personal docente y administrativo, que actualmente trabaja en la institución, distribuido de la siguiente manera:

**Tabla 1** *Distribución de la población*

<b>Personal</b>	<b>Total</b>
Docentes	26
Administrativos	12
Total	38

Nota: Elaboración propia

Ante ello, la población estuvo integrada por 38 trabajadores de la Institución Educativa Privada Chiclayo 2020.

#### **Muestra:**

Con respecto, a la muestra del estudio, fue equivalente a la población, explicado porque es una muestra censal, de tamaño limitado. En ese sentido, a continuación, se detallan los criterios de selección considerados:

#### **Criterios de selección**

#### **Criterios de inclusión**

- Personal docente de cualquier modalidad de contratación.
- Personal administrativo de cualquier modalidad de contrato.
- Personal de la Institución Educativa Privada con disponibilidad para participar en la investigación.

**Criterios de exclusión**

- Personal de limpieza y mantenimiento (contratación por empresa privada).
- Padres de familia.
- Alumnos.

**Muestreo:**

Asimismo, el muestreo por el que se optó correspondió al no probabilístico por conveniencia, ya que los participantes del estudio no han dependido de la probabilidad numérica, siendo seleccionados de acuerdo a los criterios establecidos por la investigadora.



## Operacionalización de variables

**Tabla 2.** *Matriz de operacionalización de variables*

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Escala y valores
<b>Gestión educativa</b>	Según Rosario (citado por Sanchez, 2018) indica que es la actividad que se realiza para mejorar las políticas educativas que van a dirigir el accionar de las actividades de toda la institución educativa.	Institucional	Estructura formal Distribución de funciones División del trabajo	Guía de entrevista	
		Pedagógica	Labor docente Plan y programa pedagógico Estrategia didáctica Objetivos institucionales		
		Administrativa	Toma de decisiones Clima laboral Cultura comunitaria		
		Comunitaria	Relación con el entorno Alianzas estratégicas		
<b>Clima laboral</b>	Chiavenato (2011) define el concepto como el medio en donde circulan los miembros de una organización. Está relacionado con el aspecto motivacional de los colaboradores, los cuales influyen en su valor institucional.	Condiciones laborales	Remuneración Objetivos de trabajos Toma de decisiones Recursos materiales	Cuestionario	Escala ordinal, de tipo Likert 1. Nunca 2. Poco 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
		Realización personal	Trabajo en equipo Desarrollo personal Desempeño Capacitación Innovación		
		Comunicación	Nivel de información Relaciones interpersonales Canales de comunicación		
		Supervisión	Nivel cooperativo Apoyo del trabajador Métodos de trabajo Evaluación		
		Involucramiento laboral	Nivel de compromiso Cumplimiento de la tarea Calidad de vida		

Nota: elaboración propia

## Técnicas, instrumentos de recolección de datos

### Técnicas

En el estudio se optó por utilizar la encuesta, misma que según Bernal (2015) se define como un conjunto de interrogantes, cuyo fin último es recabar información primaria. Por ello, en el presente estudio se utilizó la encuesta, puesto que, contribuyó a conformar un vínculo directo con los participantes dentro de la investigación, a través de un cuestionario tomado de una autora secundaria.

Además, se usó la entrevista, ya que según Bernal (2015) señala que cumple con la función de precisión de la pregunta y la complejidad de la respuesta, para poder llegar adjuntar toda la información posible y necesaria que ayude al desarrollo del tema de investigación. Por ello, consiste en averiguar información relevante, misma que se demandó para poder dar respuesta a cada uno de los objetivos formulados, donde la entrevista fue tomada al director ejecutivo del colegio privado.

### Instrumentos

En cuanto a la variable clima laboral, se empleó por el cuestionario de Sonia Palma, ya que estuvo compuesto por 50 ítems que para el presente estudio se van a distribuir de la siguiente manera:

**Tabla 3.** *Conformación del cuestionario de Clima laboral*

Dimensiones	Ítems
Condiciones laboral	41,42,43,44,45,46,47,48,49,50
Realización personal	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10
Comunicación	31,32,33,34,35,36,37,38,39,40
Supervisión	21,22,23,24,25,26,27,28,29,30
Involucramiento laboral	11,12,13,14,15,16,17,18,19,20

Por otro lado, en cuanto al instrumento de la entrevista, se utilizó la guía de entrevista, ya que, fue indispensable para conseguir la mayor información posible de la muestra; asimismo, facilitó todo el análisis y diagnóstico de la información que se ha recolectado. Además, esta guía de entrevista estuvo conformada por 12 preguntas que han estado dirigidas al director ejecutivo de la institución educativa.

## **Procedimientos**

La recolección de los datos de esta investigación, se procedió de la siguiente manera:

1. Se solicitó la autorización al director del Centro Educativo Privado.
2. Se programó los días en que se enviaron las encuestas al correo de cada participante del estudio.
3. Se sometió a la validación por juicio de expertos.
4. Se estableció la confiabilidad del instrumento.
5. Se ejecutó las encuestas a cada uno de los colaboradores (docentes y administrativos)
6. Se ejecutó la entrevista al director ejecutivo.
7. Se procesó la información elaborando una base de datos.
8. Se procesó la información por medio del programa Microsoft Excel 2016.
9. Presentación de resultados respondiendo a cada uno de los objetivos.

## **Plan de procedimientos y análisis de datos**

Se elaboró figuras y tablas de frecuencias con sus correspondientes interpretaciones análisis; por el cual, con esta información obtenida se utilizó el análisis descriptivo, para luego ser procesada en el programa Microsoft Excel y en la hoja de Excel, permitiendo generar las tablas y figuras que sintetizan la información de interés. Por otro lado, tras el diagnóstico realizado por cada variable, se elaboró una propuesta basada en un Modelo de Gestión gerencial educativo para mejorar el clima laboral en la Institución Privada, Chiclayo 2020.

## Matriz de consistencia

**Tabla 4.** *Matriz de consistencia*

PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO PRINCIPAL	HIPÓTESIS PRINCIPAL	VARIABLES / DIMENSIONES		
			VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
¿Cómo formular un Modelo de Gestión gerencial educativo para mejorar el clima laboral del personal docente y administrativo en la Institución Educativa Privada, Chiclayo 2020?	Diseñar un Modelo de Gestión gerencial educativo para mejorar el clima laboral del personal docente y administrativo en la Institución Educativa Privada, Chiclayo 2020.	La presente investigación no contendrá hipótesis, por ser de tipo descriptivo.	Gestión gerencial educativo	Institucional	Estructura formal
					Distribución de funciones
					División del trabajo
				Pedagógica	Labor docente
	Plan y programa pedagógico				
	Administrativa		Estrategia didáctica		
			Objetivos instituciones		
	Comunitaria		Toma de decisiones		
			Clima laboral		
			Cultura comunitaria		
Relación con el entorno					
Alianzas estratégicas					
Remuneración					
Analizar la gestión gerencial en la Institución Educativa Privada, Chiclayo, 2020.	Diagnosticar el clima laboral del personal docente y administrativo en la Institución Educativa Privada, Chiclayo, 2020.	La presente investigación no contendrá hipótesis, por ser de tipo descriptivo.	Clima laboral	Condiciones laborales	Objetivos de trabajos
					Toma de decisiones
					Recursos materiales
	Realización personal			Trabajo en equipo	
				Desarrollo personal	
				Desempeño	
	Comunicación			Capacitación	
				Innovación	
				Nivel de información	
				Relaciones interpersonales	
Supervisión	Canales de comunicación				
	Nivel cooperativo				
	Apoyo del trabajador				
Involucramiento laboral	Métodos de trabajo				
	Evaluación				
Identificar los elementos del Modelo de Gestión gerencial educativo para mejorar el clima laboral del personal docente y administrativo en la Institución Educativa Privada, Chiclayo 2020.					Nivel de compromiso
					Cumplimiento de la tarea

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN MUESTRA	INSTRUMENTOS	TÉCNICAS ESTADÍSTICAS	TIPO DE INVESTIGACIÓN
El estudio es no experimental, debido a que en la presente investigación no se manipularán sujetos y se aplicará en un solo momento. Además, de manera complementaria a la descripción, se realizará una propuesta de un modelo de gestión educativa para mejorar el clima laboral.	La población y muestra estará integrada por 38 trabajadores de la institución educativa, Chiclayo 2020.	Como instrumento se utilizará el cuestionario y la guía de entrevista.	Finalmente; toda esta información obtenida se utilizará el análisis descriptivo, para luego ser procesada en el programa Microsoft Excel.	Cuantitativa-positivista, porque este estudio estudio se procederá con mediciones estadísticas para la variable independiente (clima laboral).

### **Consideraciones éticas**

Según Alvarez (2018) señala que, según la naturaleza de la investigación, misma que se conforma por información relevante, explicado porque ha sido analizada antes ser establecida, otorgando interés y seguridad al lector, se considera los siguientes aspectos éticos:

Respeto a las personas; porque en la presente tesis, los sujetos informantes fueron tratados con respeto y cortesía y reciban un trato adecuado, por parte del investigador.

En cuanto a la confidencialidad, la investigación con la información recabada tras la aplicación de los instrumentos, ha sido empleada con usos exclusivamente y únicamente investigativos, careciendo de cualquier uso que contravenga los fines de la práctica científica.

## Resultados y discusión

### Resultados

#### 5.1.1. Nivel de clima laboral del personal docente y administrativo en la Institución Educativa Privada, Chiclayo, 2020.

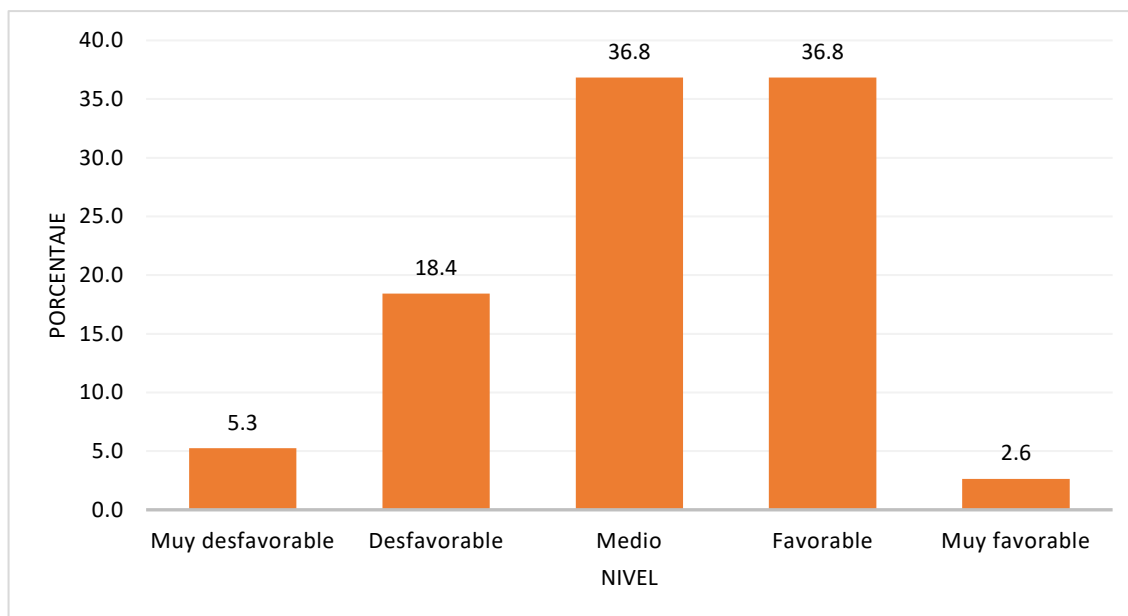


Figura 1. Clima laboral, según la dimensión realización personal

Nota: Elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario.

La figura 1, se detallan los resultados obtenidos de la realización personal del clima laboral, del personal docente y administrativo en la Institución Educativa Privada de Chiclayo, donde se identificó que el nivel medio y favorable predominaron con el 36,8%; por otro lado, con un 18,4% prevaleció nivel “desfavorable”; el 5,3% presentó un nivel muy desfavorable y sólo el 2,6% consideró que existe una realización personal “muy favorable”. Por lo tanto., estos resultados se deben a la poca participación de los docentes y personal administrativo; la escasa identificación con los objetivos y metas de la institución y el bajo reconocimiento de los logros en el trabajo educativo: sin embargo, cabe resaltar que si destaca la creación de ideas innovadoras; por ello, se evidencia una realización personal medio – favorable, en más de la mitad del personal.

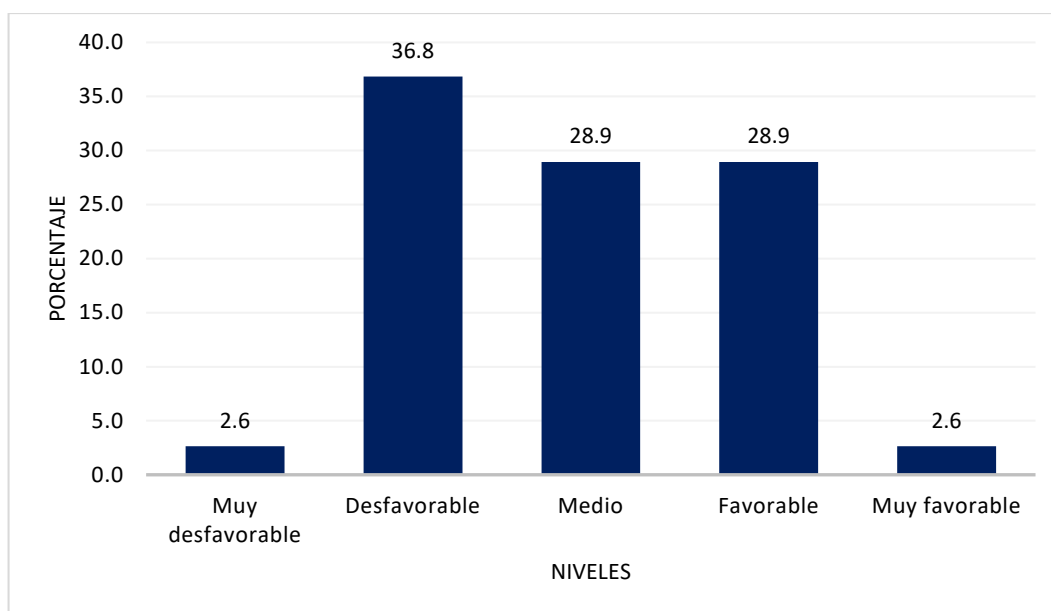


Figura 2. Clima laboral, según la dimensión involucramiento laboral

Nota: Elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario.

En la figura 2, se visualiza los resultados de la dimensión involucramiento laboral del personal docente y administrativo en una Institución Educativa Privada de Chiclayo; por el cual predominó el nivel “desfavorable” con el 36,8%; el 28,9% presentó un involucramiento laboral “medio”, además, en el nivel “favorable” se encontró un 28,9% y en los niveles “muy favorable” y “muy desfavorable” se obtuvo un resultado del 2,6%. Ante ello, estos hallazgos se deben al bajo compromiso con el logro de resultados satisfactorios del colegio, el personal no atribuye ello como un elemento clave para el buen funcionamiento de la institución educativa, y no se asegura los niveles de logro de trabajo. Ante estos resultados, se puede deducir que existe y prevalece un involucramiento laboral “desfavorable” en los docentes y administrativos del centro educativo.



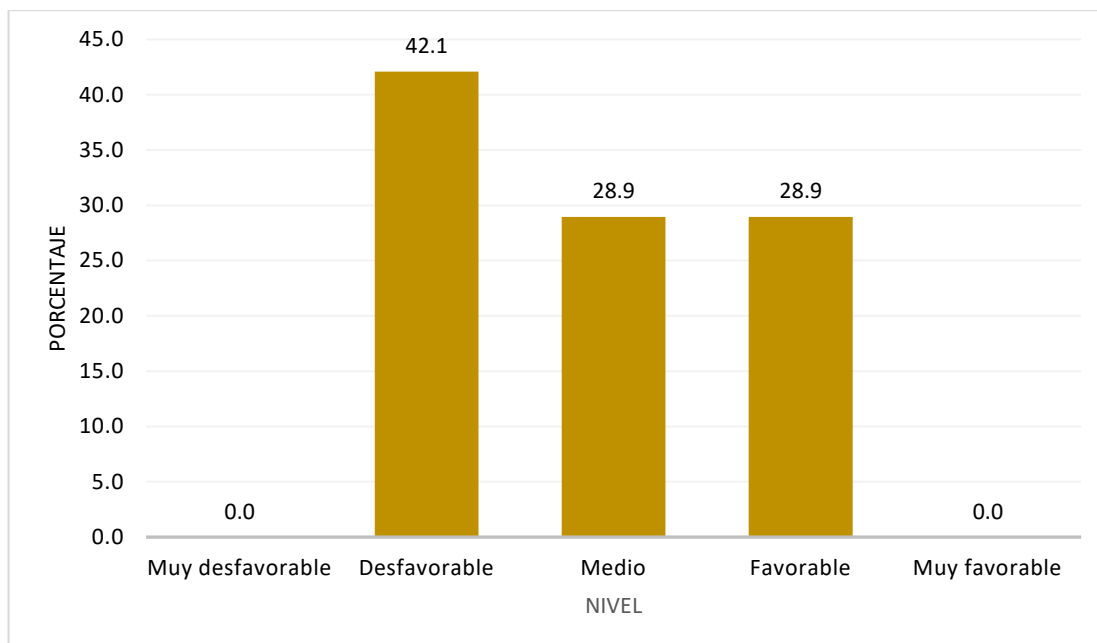


Figura 3. Clima laboral, según la dimensión supervisión

Nota: Elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario.

En la figura 3, se muestra los resultados del factor supervisión del personal docente y administrativo en la Institución Educativa Privada de Chiclayo, donde cerca de la mitad (42,1%) percibió un nivel “desfavorable” de la supervisión, el 28,9% indicó una supervisión de nivel “medio”, también en el nivel “favorable” fue del 28,9%, no se encontró resultados para el nivel “muy desfavorable” y “muy favorable”, estos resultados se deben a la falta de mejora continua de los métodos de trabajo, no hay un sistema de seguimiento y control de actividades y no están claramente definidos los objetivos de trabajo. En conclusión, la supervisión fue percibida como “desfavorable” en la mayoría de los encuestados.

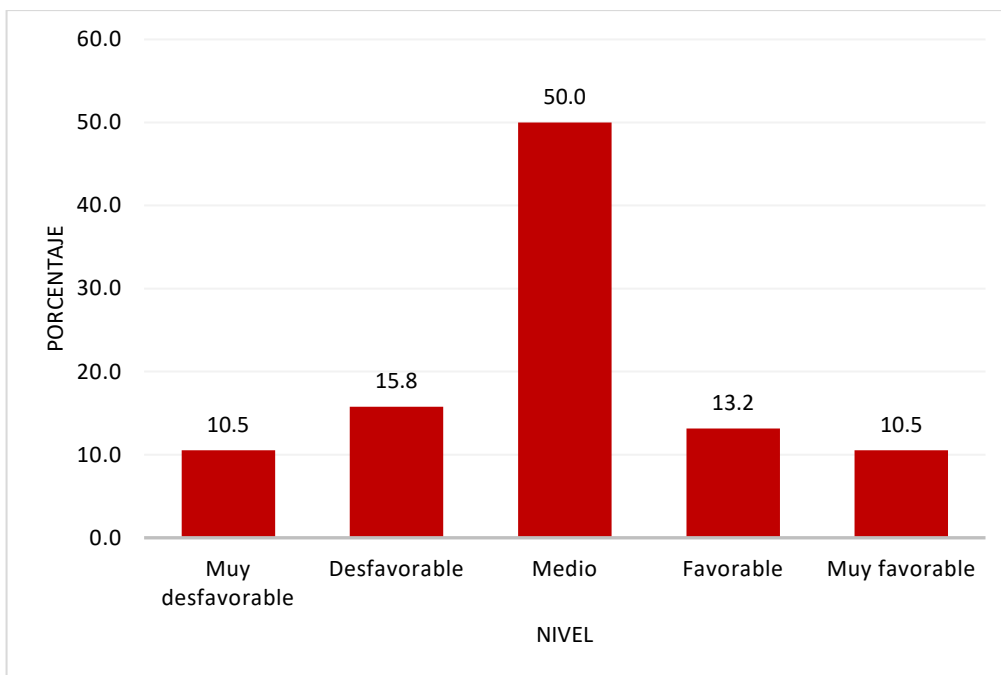


Figura 4. Clima laboral, según la dimensión comunicación

Nota: Elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario.

En la figura 4, se muestra los resultados del factor comunicación del clima del personal docente y administrativo en la Institución Educativa Privada de Chiclayo, el 50% percibió una comunicación de nivel “medio”, el 15,8% considera una comunicación “desfavorable”, el 13,2% una comunicación “favorable”, el 10,5% una comunicación “muy favorable” y el 10,5%, considera que existe una comunicación “muy desfavorable”. Resultados que evidencian niveles medios de relación armoniosa, regular flujo de la información y se conoce los avances en las otras áreas de la institución. En conclusión, se establece un nivel de comunicación “medio” en la mitad de los encuestados.

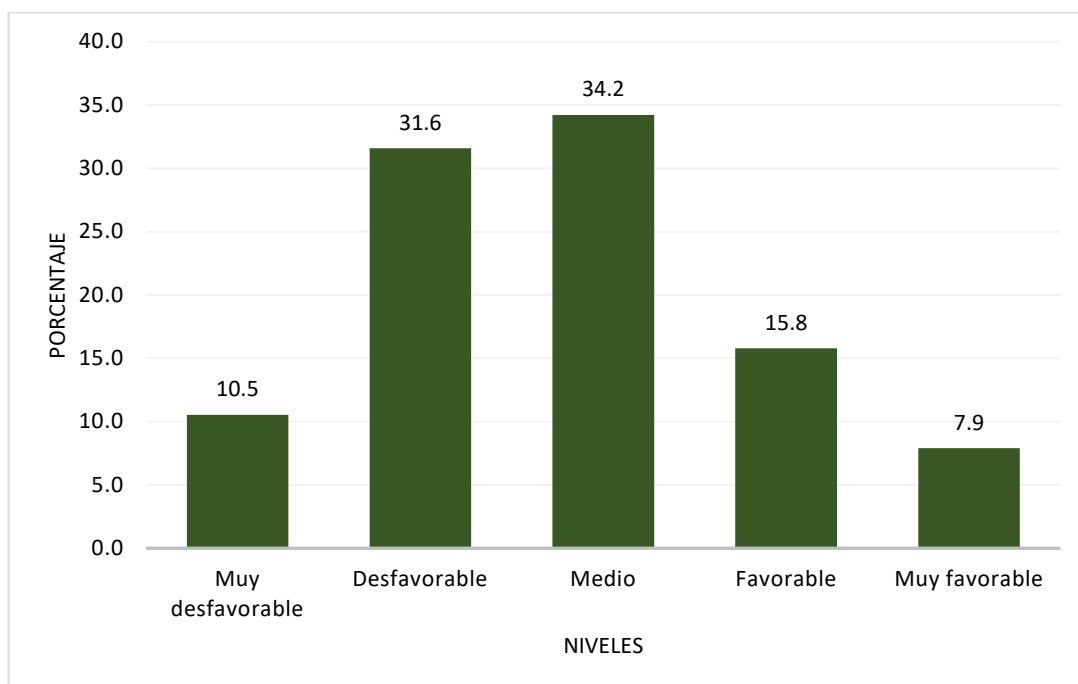


Figura 5. Clima laboral, según la dimensión condiciones laborales

Nota: Elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario.

En la figura 5, se muestra los resultados del factor condiciones laborales del clima del personal docente y administrativo en la Institución Educativa Privada de Chiclayo, el 34,2% percibió un nivel “medio” de las condiciones laborales”, el 31,6% indicó un nivel “desfavorable”, el 15,8% consideró condiciones laborales “favorables, el 10,5% que existen condiciones laborales “muy desfavorables”, en cambio el 7,9% percibió condiciones laborales “muy favorables”. La regular calificación de la remuneración y falta de trabajo en equipo. En resumen, el personal percibió condiciones laborales de niveles medio – desfavorable.

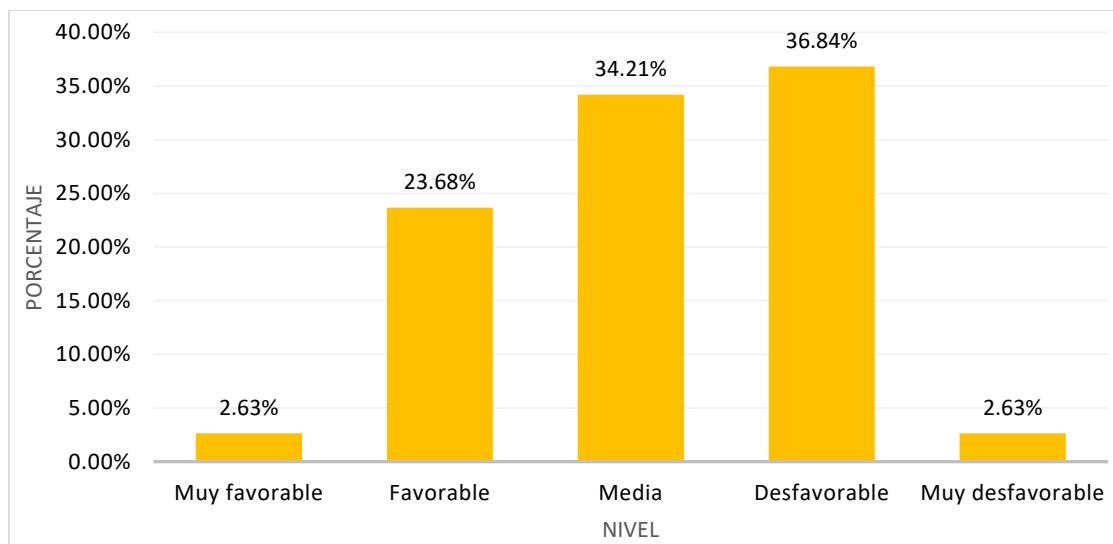


Figura 6. Nivel de Clima laboral en el personal docente y administrativo en una Institución Educativa Privada

Nota: Elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario.

En la figura 6, se identifica que el clima laboral del personal docente y administrativo de una Institución Educativa Privada, predominó el nivel “desfavorable” siendo del 36,8%, seguido del nivel “medio” (34,2%); en cuanto al nivel “favorable” se obtuvo un 23,7% y el 2,6% de los encuestados han señalado presentar un nivel “muy favorable”. Adicionalmente, el 2,6% consideró al clima laboral “muy desfavorable”; por lo tanto, estos hallazgos se deben por la insatisfacción que perciben los sujetos informantes en relación a las condiciones laborales, poco involucramiento laboral e inadecuada forma de supervisión. En resumen, el nivel de clima laboral es percibido en niveles medios, por el cual, existe la necesidad de mejorar del clima laboral a corto plazo.

## **La gestión gerencial en la Institución Educativa Privada, Chiclayo, 2020.**

En el presente análisis, se describió y detalló las respuestas de la entrevista, que se han sido desarrolladas al director ejecutivo la Institución Educativa Privada, donde se logró obtener la siguiente información con respecto al modelo de gestión educativo:

### **1. ¿La institución tiene una estructura formal para el trabajo? ¿Cuenta con manual de funciones? ¿Organigramas?**

En el colegio, existe un organigrama jerárquico, el cual tiene una configuración tradicional y que por lo general forma parte de las herramientas de gestión solicitado por la Dirección Regional de Educación (DRE). Actualmente, se cuenta con un manual de organización y funciones solo en el área administrativa.

*Este aporte configura un estilo de gerencia muy peculiar en muchas instituciones educativas, debido a que, solo tienen estos documentos de gestión para cumplir con la norma técnica emitida por la DRE.*

### **2. ¿La institución cuenta con un plan estratégico institucional?**

No se cuenta con el documento de planificación, porque el PEI de la DRE está desactualizado y no se pueden verificar los objetivos estratégicos a partir de los cuales se tienen que definir, metas y actividades de la institución educativa.

*Este aporte es altamente significativo porque, el planeamiento sectorial regional representa el documento de gestión base para elaborar los planes operativos institucionales a nivel de colegios; por lo tanto, es inexistente, el vínculo entre organismo rector-unidad básica educativa.*

### **3. ¿Tiene estrategias pedagógicas y administrativas para enfrentar la crisis?**

La emergencia nacional ha sido muy abrupta y no permitió cumplir con las estrategias de enseñanza presencial planificadas; al igual que todos los colegios se desarrollan contenidos digitales a nivel de los cursos básicos.

Con respecto al área administrativa se ha realizado una drástica reducción de personal, debido a que la planta física y otras labores de carácter administrativo están suspendidas.

*La crisis global de carácter disruptivo, impide que se pueda desarrollar las estrategias pedagógicas y administrativas proyectadas para el año 2020; así como en todas las instituciones educativas la agenda pedagógica atraviesa una modificación en lo referente a resultados educativos; asimismo, el trabajo administrativo se ha limitado solo a trámites de carácter virtuales.*

**4. ¿Cuál es su apreciación acerca del modelo educativo que tiene el colegio?**

El modelo educativo de esta institución se basa en tres ejes fundamentales:

El primero es en la formación deportiva escolar; que es el eje fundamental, debido a la naturaleza de la institución y a su propuesta de valor diferenciado de otros modelos educativos en el país. El segundo radica en la formación académica; la cual responde a los modelos tradicionales que son propuestos por la entidad rectora nacional (MINEDU); y por último la formación en valores, el cual consiste en crear competencias actitudinales en alumnos deportistas que se desarrollan en ámbitos de alta competencia.

*Representa un modelo alternativo educativo, basado en trabajar las habilidades kinestésicas de los estudiantes y que representan una propuesta de valor diferenciada para la educación.*

**5. ¿Cuáles son los objetivos institucionales, alineadas a la visión de la institución?**

Los objetivos definitivos por la dirección ejecutiva son los siguientes:

En primer lugar, extender la propuesta educativa a toda la macro región a través del sistema de franquicias; en segundo lugar, implementar proyectos de inversión en infraestructura deportiva; y finalmente, generar el posicionamiento de la marca en redes sociales diferenciando la propuesta de valor como un colegio exclusivo para deportistas.

*El sistema educativo peruano permite la innovación de modelos educativos adaptados a la realidad de cada región y que se enfoquen en las inteligencias múltiples de los educandos; en este caso, es un colegio alternativo basado en valorar la competencia deportiva de sus educandos.*

**6. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los trabajadores en la institución?**

Me permito, realizar un análisis cualitativo de las principales fortalezas y debilidades de la institución; por ello las fortalezas más importantes son:

Propuesta educativa diferenciada, personal técnico deportivo de alta calificación, convenios con clubes profesionales de fútbol y talento deportivo de sus educandos.

En cuanto a las debilidades observables son: falta de infraestructura y material deportivo, clima laboral y bajas remuneraciones.

*El análisis crítico de este aporte se dirige a poder comprender que toda innovación educativa requiere de la comprensión del equipo de trabajo conformado por pedagogos y personal administrativo, los cuales pueden tener un pensamiento alineado con la investigación.*

**7. ¿Ha implementado soluciones para mejorar el clima laboral?**

Se han generado algunas iniciativas tales como: celebrar los onomásticos de los trabajadores, para el caso de los técnicos deportivos, se genera un reconocimiento extra por el logro conseguido, y para el personal administrativo se les otorga adelantos de la remuneración hasta el 20% y aportes no remunerativos en fiestas patrias y navidad.

*Existen motivaciones intrínsecas que deben ser resueltas, tales como, el reconocimiento no económico del trabajador, generando la publicación y éxito por el logro conseguido; asimismo, implementar estrategias de remuneración extrínsecas tales como: mejorar el aspecto remunerativo y premiar con elementos tangibles (bonos de compra, viajes, etc) a los trabajadores.*

**8. ¿Usted considera que el retorno a la escuela será un factor importante para mejorar el clima laboral?**

Es una pregunta muy incierta, porque se desconoce la forma como va a llevarse a cabo los procesos, y las mismas condiciones de trabajo obligaran a reformular las actividades.

*La nueva normalidad obligará a los cambios en cuanto a las funciones administrativas de los trabajadores, bajo un contexto de protección y cuidados para evitar el contagio.*

**9. ¿En su opinión, cuáles serán las nuevas condiciones laborales para la institución?**

Las condiciones laborales pueden estar dirigidas a: evitar el contagio a través del distanciamiento social, mejorar el clima institucional a través del nuevo modelo de gestión del talento humano; y finalmente, articular de manera transversal al sector salud para el seguimiento de los probables contactos o pacientes asintomáticos que se pueden encontrar en el colegio.

*Solo se espera la nueva norma técnica sobre las reglas de convivencia escolar.*

**10. ¿Su opinión acerca de la contratación informal de docentes que no están en planilla?**

En mi opinión, resulta ser un “mal necesario”, porque existen en general buenos docentes, que no tienen disposición para vincularse laboralmente a una institución; y, por otro lado, el presupuesto no logra alcanzar la formalización de una planilla con el rigor que solicita la ley.

*El problema de la informalidad en el contexto educativo es muy frecuente, no solo se producen en el aspecto pedagógico, sino también, en el área administrativa; finalmente,*

*resulta muy costoso para la institución mantener un número importante de docentes en este sistema.*

**11. ¿Usted tiene conocimientos acerca de otros modelos de gestión educativa, en la escuela?**

Sí, existen otros modelos en el ámbito local, por ejemplo, el modelo escolar preuniversitario, el modelo escolar militarizado, el modelo de innovación escolar tecnológica y el modelo escolar deportivo.

*Todos ellos, describen una propuesta en relación a las competencias personales del educando.*

**12. ¿Su opinión acerca del rumor negativo que suele existir en las entidades educativas?**

El clima laboral puede verse perjudicado por factores negativos como la rumorología de la falsa información que puede afectar las relaciones interpersonales entre los trabajadores docentes y administrativos, debido al acercamiento que existe entre ellos.

*El rumor negativo, es un factor que demuestra la falta de profesionalismo entre los trabajadores, deteriora la comunicación interna y describe el déficit emocional de los trabajadores.*

**Interpretación:** Tras las respuestas vertidas por el representante de la institución educativa se concluye que la gestión gerencial en el centro educativo si bien se somete a los lineamientos establecidos por las autoridades del sector (educación), ello no es suficiente para dar respuesta efectiva a los aspectos como el tratamiento del personal administrativo, recursos con los que cuentan los docentes, sumado a la infraestructura para la ejecución de actividades deportivas. Al respecto, se manifiesta la ausencia de lineamientos claros que coadyuven en el logro de la visión del colegio, a pesar de tener un modelo de gestión claramente identificado, pero con ausencia de una práctica tangible y sólida para cada uno de los elementos que implica dirigir y conducir un centro educativo.



**Los componentes del modelo de gestión educativa para mejorar el clima laboral del personal docente y administrativo en la Institución Educativa Privada, Chiclayo 2020.**

Para dar respuesta a este objetivo se elaboró un análisis FODA, el cual permitió contar con información puntual acerca de la Institución Educativa Privada, a continuación, será detallada:



Figura 7. Análisis FODA de la Institución Educativa Privada  
Nota: Elaboración propia

En ese sentido, el análisis estratégico determina en forma directa la asignación de estrategias en base al Modelo de Gestión UNESCO, el cual se plantea de la siguiente manera:

## **1. INSTITUCIONAL:**

- 1.1. Estrategia de gestión por procesos:** Esta estrategia implica la identificación de los recursos, tiempos y costes dentro de las operaciones de la institución educativa, teniendo dentro de ésta la parte administrativa y pedagógica; por lo que se aborda desde la perspectiva de clarificar los principales subprocesos por cada área, y con ello mejorarlos a través del análisis, selección, descripción y registro de cada uno.
- 1.2. Estrategia de simplificación administrativa:** Mediante esta estrategia se tiene el interés por minimizar los recursos empleados dentro de las actividades administrativas de la institución educativa, por medio de la incorporación de recursos tecnológicos que permitan optimizar el accionar del área administrativa.
- 1.3. Estrategia de organización para el trabajo:** Esta estrategia está referida a la identificación de las acciones fundamentales para el funcionamiento efectivo de la institución, para lo cual se eliminará algunas, así como añadir otras que sumen valor al servicio brindado por el centro educativo.

## **2. PEDAGÓGICO**

- 2.1. Estrategia pedagógica para la enseñanza deportiva:** Esta estrategia permite contribuir al elemento diferencial de la institución, como lo es brindar una formación centrada en el desarrollo del deporte; para lo cual, es vital contar con los recursos y medios que proporcionen herramientas e infraestructura que den paso al desarrollo óptimo de la enseñanza deportiva.
- 2.2. Estrategia pedagógica de contenidos académicos:** Esta estrategia se basa en la actualización de los cursos, y con ello plan curricular dado por la institución, donde se pueda incorporar el uso de plataformas virtuales y recursos tecnológicos (más aún en la coyuntura actual y cambios que ha tenido la educación) en general que contribuyan a un proceso formativo de calidad.
- 2.3. Estrategia pedagógica para la enseñanza de valores:** Esta estrategia contribuirá a reforzar uno de los elementos propios de la institución educativa, representando en el interés por apostar por una formación integral, viendo en el estudiante a un individuo con la necesidad de formarse en principios éticos que le ayuden a desarrollarse como persona y ciudadano.

### **3. ADMINISTRATIVO:**

- 3.1. Estrategia de comunicación interna y externa:** Esta estrategia permite identificar las acciones a tomar respecto al público interno (colaboradores) y público externo (padres de familia y estudiantes) de manera que se garantice una comunicación de calidad, y así comprender lo que estos necesitan de la institución educativa.
- 3.2. Estrategia de liderazgo corporativo:** Esta estrategia vislumbra la necesidad de contar con líderes que contribuyan a la conducción exitosa del centro educativo, de manera que éstos cuenten con una visión alineada a los objetivos institucionales.
- 3.3. Estrategia de manejo de conflictos y negociación:** Esta estrategia se encuentra direccionada a la implementación de acciones que permitan minimizar los problemas suscitados dentro del clima laboral de la institución; y contrarrestar o prevenir los posibles conflictos que puedan darse a raíz de desacuerdos entre los miembros, entrando a escenario la importancia de contar con medidas de negociación.
- 3.4. Estrategias de trabajo colaborativo:** Estrategia referida a direccionar el trabajo en equipo y bajo un mismo objetivo entre los colaboradores de la institución educativa, es decir, tanto el área administrativa como docente; con lo cual se impulse el involucramiento laboral y realización personal.

### **4. COMUNITARIO:**

- 4.1. Estrategias de articulación interinstitucional:** Esta estrategia busca potencializar las estrategias con las que de alguna forma ya ha iniciado la institución educativa, de manera que se puedan concretar y desarrollar propuestas beneficiosas para ambas partes. Asimismo, poder buscar nuevos participantes para alianzas que puedan fortalecer la imagen del centro educativo a nivel regional, y en un mediano plazo a nivel nacional.
- 4.2. Estrategias de sostenibilidad para el cuidado ambiental:** Esta estrategia busca que la institución educativa como parte de su fin último como lo es el formar futuros ciudadanos, incorpore acciones responsables con el medio ambiente, lo cual, sin duda sumará valor a su imagen.



Figura 8. Componentes de Modelo Gerencial de gestión educativa  
Nota: Elaboración propia

#### 5.1.4. Diseñar un Modelo de Gestión gerencial educativo para mejorar el clima laboral del personal docente y administrativo en la Institución Educativa Privada, Chiclayo 2020.

##### I. INFORMACIÓN GENERAL:

<b>Público objetivo</b>	Personal docente y administrativo
<b>Semestre académico</b>	
<b>Línea de investigación</b>	Gestión empresarial para la innovación
<b>Beneficiarios indirectos</b>	Alumnos y padres de familia
<b>Duración</b>	6 meses
<b>Autora</b>	Iris Olivia Ubillus Flores
<b>Fecha de presentación</b>	Diciembre del 2021

##### II. DENOMINACIÓN DE LA PROPUESTA

Modelo Gerencial educativo para la mejora del clima laboral.

### **III. RESUMEN:**

El modelo concurre hacia la administración del centro educativo aplicando de manera sostenida los componentes pedagógicos, institucionales, comunitarios y administrativos. El primero de ellos busca que el líder del colegio, es decir, el director con su equipo determinen lo que se va a realizar y la forma como ello se hará, por medio de estrategias que conviertan al centro educativo en una organización de excelencia pedagógica, en concordancia con la misión y visión del Proyecto Educativo Institucional; por otro lado, en el segundo componente se incurre en la puesta en práctica de la gestión, dando facilidades para su incorporación y establecimiento de las tareas de los educadores, educandos, apoderados, y otros involucrados; sumado a la utilización de los recursos para ejecutar los procesos, programas y proyectos. El tercer componente se centra en la búsqueda y fortalecimiento de relaciones institucionales del centro educativo por medio de alianzas de valor; además, de contribuir con la responsabilidad social a través de la conformación de una filosofía basada en el respeto por el medio ambiente. En relación al componente administrativo, otorga la alternativa de examinar la guía de responsabilidades y distribución del trabajo que se conformó con el propósito de responder exitosamente a cada uno de los objetivos y metas determinadas según cada área incluida en la planificación. Vale mencionar que se puede reformular lo propuesto en la programación y con ello el uso de los recursos destinados.

### **IV. JUSTIFICACIÓN**

La propuesta basada en un Modelo Gerencial de gestión educativa manifiesta su justificación bajo la importancia de velar por el óptimo clima laboral en el que se desempeñan los colaboradores que forman parte de un centro educativo, más aún cuando ello refiere al ofrecimiento de un servicio privado. En ese sentido, en la medida en que los integrantes o trabajadores se sientan satisfechos en el ambiente de trabajo, lo cual, implica no solo condiciones laborales óptimas, sino además la participación de un liderazgo que les permita conducir al cumplimiento efectivo de sus funciones, y con ello a su desarrollo personal y crecimiento profesional. En colación, la propuesta aborda un enfoque sistémico y holístico donde se interesa por la

intervención de todos los actores implicados en la gestión educativa; de forma que postula una serie de estrategias que buscan contribuir con el funcionamiento efectivo de los procesos, funciones, organización y dirección del centro educativo.

## **V. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

La propuesta sustenta su manifestación en el abordaje de uno de los problemas de mayor relevancia en cualquier organización, más aún en una de servicio educativo; siendo ello el clima laboral en que estos se desempeñan, mismo que de acuerdo con Palma (2004) involucra una serie de factores que condiciona un estado muy favorable o lo contrario. Lo anterior, clima laboral, es el producto de cada uno de los aspectos que forman parte del funcionamiento de un centro educativo, siendo necesario que para plantear una solución al respecto se aborde desde un enfoque integral. En consecuencia, dentro de los modelos de gestión educativa, el formulado por la UNESCO y apoyado por el Ministerio de educación del país, da conformación a una mirada sistémica y holística que postula la participación de los actores dentro de una institución, significando una alternativa de valor considerada en el presente estudio. En ese orden de ideas se parte del fundamento socioformativo, gestión organizacional y del capital humano, para poder dar paso a un modelo, donde el éxito y cumplimiento de los objetivos institucionales dependerá de las estrategias que se implementen en pro de garantizar un servicio formativo óptimo para la comunidad educativa.

## VI. MODELO TEÓRICO DE LA PROPUESTA



Figura 9. Modelo teórico  
Nota: Elaboración propia

## **VII. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **7.1. Objetivo general**

Diseñar un Modelo de Gestión gerencial educativo para mejorar el clima laboral del personal docente y administrativo en la Institución Educativa Privada, Chiclayo 2020.

### **7.2. Objetivos específicos**

- a) Identificar las estrategias por cada uno de los componentes del modelo.
- b) Establecer las acciones y medios a emplear según la estrategia identificada.

## **VIII. ORGANIZACIÓN DE LA PROPUESTA**

1. Tras la identificación del modelo a emplear, es decir, el Modelo Gerencial de UNESCO, y delimitando las estrategias que se empleará por cada uno de los componentes que lo conforman: institucional, pedagógico, administrativo y comunitario; se procederá a establecer las actividades por cada una de las estrategias, mismas que surgirán considerando las necesidades de la institución, las cuales, fueron observadas en el diagnóstico previo.
2. Posteriormente, del total de actividades postuladas se realizará un análisis de la viabilidad y pertinencia de cada una, considerando la participación del Director Ejecutivo de la institución, quien como más alto gestor podrá determinar si las actividades son de valor para la organización, y con ello poder integrarlas dentro de la propuesta, pues podrán materializarse.
3. Partiendo de lo anterior, se precisarán los pasos a realizar por cada actividad, así como los responsables de llevarla a cabo, sumado a los materiales o recursos que necesitarán para ello, considerando el tiempo promedio proyectado para cada una.
4. Finalmente se conformará la propuesta con cada uno de sus componentes identificados y desarrollados, esperando que es un mediano plazo la Institución Educativa Privada pueda ejecutarla y obtener resultados satisfactorios.



**Tabla 5.** *Contenido del Modelo de Gestión gerencial educativo*

COMPONENTES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO
<b>Institucional</b>	Gestión por procesos	1. Identificar, actualizar y elaborar flujogramas de los principales procesos operativos. 2. Elaborar y actualizar el MOF por cada área de la institución.	1. Jefes de cada área de la institución.	3 MESES
	Simplificación administrativa	3. Implementar formatos o plantillas para los procesos administrativos.	1. Encargados de procesos administrativos.	
	Organización para el trabajo	4. Elaborar el PEI. 5. Elaborar el presupuesto para el próximo año.	1. Jefes de cada área de la institución. 2. Jefe del área de contabilidad y demás jefes de las otras áreas.	
<b>Pedagógico</b>	Pedagogía para la enseñanza del deporte.	1. Contratar técnicos deportivos. 2. Reestructurar las instalaciones, y compra de implementos y herramientas de trabajo.	1. Área de recursos humanos. 2. Director del plantel.	2 MESES
	Pedagogía de contenidos académicos	3. Incorporar herramientas virtuales para el desarrollo de clases.		
	Enseñanza de valores	4. Organizar talleres de fortalecimiento de valores.		
<b>Administrativo</b>	Comunicación interna y externa	1. Realizar reuniones periódicas con el personal docente. 2. Realizar reuniones periódicas con el personal administrativo. 3. Elaborar cronograma de reuniones con padres de familia.	1. Director del plantel y docentes.	7 MESES
	Liderazgo corporativo	4. Organizar talleres de coaching Ontológico.		
	Manejo de conflictos y negociación	5. Organizar talleres con temáticas asociadas al manejo de inteligencia emocional.		
	Trabajo colaborativo	6. Organizar talleres con temáticas asociadas al manejo de habilidades blandas.		
<b>Comunitario</b>	Articulación interinstitucional	1. Gestionar alianzas estratégicas con el sector salud, clubes y academias deportivas.		
	Sostenibilidad para el cuidado ambiental	2. Elaborar charlas de sensibilización ambiental.		
		3. Organizar actividades para el cuidado del medio ambiente.		

En ese sentido en la tabla 5 se detalla cada uno de los aspectos a desarrollar como parte de la propuesta, dando paso a un total de 18 actividades correspondiente a cinco para el componente Institucional, cuatro para el Pedagógico, seis para el Administrativo y tres para el Comunitario; donde por cada una se requerirá la participación de los colaboradores de la organización, ya sea por ser jefes de área u ocupar puestos claves para la ejecución de las actividades formuladas.

## **IX. METODOLOGÍA**

La propuesta se conforma por la aplicación del Modelo de Gestión gerencial educativo, el cual es formulado por la UNESCO. Partiendo de ello el modelo cuenta con una propia metodología, compuesta por el proceso de Planificación (i), Ejecución (ii) y Monitoreo y evaluación (iii); a partir de los cuales se ha concretado la organización de la propuesta, según cada uno de los cuatro componentes y actividades establecidas. Es importante señalar que dentro de la metodología de la propuesta fue muy importante considerar la cultura organizacional del centro educativo y como su apertura y disponibilidad se encontraba para contribuir con la formulación de cada una de las actividades, partiendo de las necesidades que éstos evidenciaron a través del cuestionario y entrevista aplicado, cuyos resultados se mostraron en un apartado anterior.

Dentro de la Planificación se consideró la participación del director de la institución, quien ya desde la entrevista mostraba disposición para la conformación de la propuesta, quien sumado con los miembros de otras áreas deberán confluír en un trabajo colaborativo, sobre todo para la realización del componente Institucional, donde uno de los productos más importantes a elaborar es el PEI. En el caso de la Ejecución, sin duda la puesta en acción de la propuesta requiere de la coordinación y compromiso de cada uno de los actores de la comunidad educativa, misma que involucra: personal administrativo, personal docente, padres de familia y estudiantes; donde cada uno deberá responsabilizarse de las actividades donde le corresponda participación, y lograr el cumplimiento exitoso de lo propuesto.

Dentro del Monitoreo y evaluación se tiene la verificación del cumplimiento de cada una de las actividades, donde en caso de existir problemas o contratiempos para su materialización se deberá evaluar para establecer de forma oportuna las

mejoras convenientes que coadyuven a la realización del Modelo de Gestión gerencial educativo.

## **X. EVALUACIÓN**

Como se mencionaba en el punto anterior, el Modelo de Gestión gerencial educativo cuenta con un proceso para su aplicación, teniendo como último el referido al Monitoreo y evaluación, dentro del cual se considerará la examinación del desempeño de cada componente: Institucional, Pedagógico, Administrativo y Comunitario, y con ello el cumplimiento de cada una de las 18 actividades propuestas, con lo cual, en caso de existir la necesidad de modificar o alterar alguna de ellas se pueda realizar con el fin de garantizar el logro éxito de la propuesta basadas en el modelo ya mencionado.

## **XI. ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES**

Para la organización de las actividades dentro del Modelo de Gestión gerencial educativo se ha optado por considerar como inicio la duración del año escolar que en promedio tiene una duración de 12 meses, considerando que el personal docente y administrativo inicia labores desde el mes de enero. Partiendo de lo anterior, las actividades correspondientes al componente Institucional, siendo un total de cinco tendrán una duración de tres meses; de igual manera las referidas a las dos primeras dentro del componente Pedagógico tendrán una duración de dos meses, teniendo que la contratación de técnicos deportivos se hará en función del volumen de estudiantes matriculados, por lo que, luego de determinar el aforo por aula se especificará el personal a requerir, y de igual forma en lo referente a la reestructuración de instalaciones y demás.

En tanto para el resto de dos actividades del componente Pedagógico, las seis actividades del componente Administrativo y las tres actividades del componente Comunitario serán desarrolladas en un período de siete meses, ya que, estos serán ejecutados dentro del plan de estudios y desempeño académico del plantel, es decir, como parte de la programación curricular y extracurricular, se añadirán las actividades contempladas dentro de la propuesta, a razón de que implica la participación activa y permanente del personal docente, padres de familia y estudiantes. De esta forma se tendrá en total de 12 meses, 160 sesiones y 288 horas invertidas para la ejecución del Modelo de Gestión gerencial educativo.

**Tabla 6.** Programación del total de actividades a desarrollar

<b>Actividad</b>	<b>N° de meses</b>	<b>N° de sesiones</b>	<b>N° de horas</b>
1. Identificar, actualizar y elaborar flujogramas de los principales procesos operativos.	3 meses	4	8
2. Elaborar y actualizar el MOF por cada área de la institución.		4	8
3. Implementar formatos o plantillas para los procesos administrativos.		4	8
4. Elaborar el PEI.		5	10
5. Elaborar el presupuesto para el próximo año.		10	30
6. Contratar técnicos deportivos.	2 meses	3	6
7. Reestructurar las instalaciones, y compra de implementos y herramientas de trabajo.		8	16
8. Incorporar herramientas virtuales para el desarrollo de clases.			
9. Organizar talleres de fortalecimiento de valores.		8	16
10. Realizar reuniones periódicas con el personal docente.		14	28
11. Realizar reuniones periódicas con el personal administrativo.		14	28
12. Elaborar cronograma de reuniones con padres de familia	7 meses	7	14
13. Organizar talleres de coaching Ontológico.		14	28
14. Organizar talleres con temáticas asociadas al manejo de inteligencia emocional.		21	21
15. Organizar talleres con temáticas asociadas al manejo de habilidades blandas.		21	21
16. Gestionar alianzas estratégicas con el sector salud, clubes y academias deportivas.		10	20
17. Elaborar charlas de sensibilización ambiental.		6	12
18. Organizar actividades para el cuidado del medio ambiente.		7	14
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>160</b>	<b>288</b>

## Discusión

El clima laboral entendido como el agregado de actitudes de las personas que integran una institución y que son sostenibles en el tiempo e influyen en la reputación de la empresa (Forehand y Von Gilmer citado por Jiménez & Bonilla, 2016), fue calificado como “desfavorable” por el 36.84% de colaboradores del centro educativo, donde los aspectos que más condicionaron ese estado fueron los valores mayoritarios de “desfavorable” en involucramiento laboral, supervisión, y condiciones laborales según el 36.8%, 42.1%, y 31.6%, respectivamente. Los resultados son comparables con el de Gálvez (2017) quien señala que, si bien se cuenta con un clima aceptable, éste no permite satisfacer las expectativas y demandas de los colaboradores de la institución educativa; asimismo Huaynate y Quispe (2019) señala la presencia de un clima regular, donde elementos como las condiciones laborales representa un factor influyente. En ese sentido se afirma el imperativo de corregir y mejorar la forma en que se materializa el clima laboral en las instituciones educativas, teniendo al recurso humano como un elemento fundamental para garantizar un servicio educativo de calidad.

Por otro lado, la gestión gerencial se estipula como las acciones que se llevan a cabo con la finalidad de sumar positivamente a las políticas educativas que van a dirigir el accionar, las estrategias y acciones en toda la institución (Rosario citado por Sanchez, 2018). Al respecto las medidas que se vienen tomando dentro de la institución educativa se manifiestan, si bien alineadas a lo señalado por el MINEDU, estas no se encuentra debidamente interiorizadas dentro de la gestión del centro educativo, puesto que, se tiene limitaciones y deficiencias tanto en el área administrativa como pedagógica, es decir, desde las funciones operativas a nivel de procesos y prácticas de formación por parte de los docentes; lo cual, contrarresta el crecimiento exitoso, y cumplimiento de los objetivos. En contraste, Tuivén (2018) señala la relevancia de la gestión educativa como la responsable y mediadora de contar con prácticas que contribuyan al efectivo desarrollo de la institución. Por consiguiente, la gestión gerencial educativa representa la herramienta clave para poder conducir un centro de formación.

En cuanto a los elementos del Modelo de Gestión gerencial educativo para mejorar el clima laboral de los colaboradores dentro de una institución, se tiene una serie de opciones que permiten sumar al propósito, no obstante, el formulado por la

UNESCO en fusión con el dado por el MINEDU permite responder a las necesidades del centro educativo en estudio, donde se tiene que cuatro son las claves: institucional, pedagógico, administrativo y comunitario; donde cada uno permite abordar cada uno de los segmentos que contribuyen a la operativo de la institución, significando tanto las actividades netamente administrativas como las pedagógicas. En relación a ello Gaytán (2018) señala la relevancia de incluir dentro de la gestión educativa estrategias que inviten a la participación activa de cada uno de los colaboradores del centro formativo, ya que, a partir de allí se podrá identificar correctamente los aspectos que deben considerarse para ser mejorados. En concordancia, es clave contar con claridad en los aspectos, elementos o componentes que se pretender abordar desde la gerencia de gestión educativa para apostar por acciones que realmente sumen valor a resolver el problema de la institución.

En consecuencia, el diseñar un Modelo Gerencial de gestión educativa para mejorar el clima laboral en un centro de educación básica, como lo es el de nivel secundario, cuenta con lineamientos que coadyuvan a ese fin, teniendo como soporte un enfoque sistémico y holístico donde participan todos los integrantes de la institución, en este caso, basado en los lineamientos de la UNESCO junto con el MINEDU. Por consiguiente, se procedió a diseñar la propuesta con un total de 11 estrategias claramente identificadas y conceptualizadas, las cuales fueron conformadas por un equivalente de 18 actividades correspondiente al propósito a lograr tras la aplicación de dicha propuesta, cuya duración será de 12 meses, requiriendo la participación total de la gerencia del centro como líder, sumado a toda la comunidad educativa. En similar escenario, Lucero (2017) formuló un programa donde se compuso por una serie de talleres, cuyo fin era lograr motivar a los docentes y personal en general, para incentivar las responsabilidades compartidas, comunicación para garantizar vínculos entre los miembros, y a suma de esfuerzos por un objetivo común. Por ende, las alternativas que se postulan para solucionar el desfavorable clima laboral en las instituciones educativas, deben ir direccionadas a la actuación del responsable, como lo es la gerencia, pues a partir de allí se evocarán las acciones a tomar.

## Conclusiones

Se diagnosticó el nivel de clima laboral del personal docente y administrativo en la Institución Educativa Privada, Chiclayo, 2020; teniendo que predominó el nivel “desfavorable” con un 36,8%, nivel “medio” con 34,2%, seguido por el “favorable” con un 23,7% y solo el 2,6% lo calificó como “muy favorable”, aunque un 2,6% consideró al clima laboral “muy desfavorable. En consecuencia, se evidencia la necesidad de implementar mejoras viables y claras que permitan contrarrestar el escenario descrito, ya que, ello condiciona la calidad del servicio educativo que oferta la institución.

Se analizó la gestión gerencial en la Institución Educativa Privada, Chiclayo, 2020, donde si bien se afirma la existencia de un modelo de gestión claramente identificado, se tiene también la ausencia de una práctica tangible y sólida para cada uno de los elementos que implica dirigir y conducir un centro educativo; prueba de ello es que se tiene elementos que a la fecha se vienen gestionando deficientemente. En consecuencia, se visibiliza la relevancia de contar con una participación desde la gerencia del centro educativo, lo cual, permita brindar seguridad y soporte en el desempeño de las responsabilidades de los trabajadores, tanto docentes como administrativos.

Finalmente se diseñó un Modelo de Gestión gerencial educativo para mejorar el clima laboral del personal docente y administrativo en la Institución Educativa Privada, Chiclayo 2020; el cual contó con cuatro componentes: Institucional, Pedagógico, Administrativo y Comunitario, conformando un total de once estrategias, donde dentro de cada una se estipularon actividades a llevar a cabo siendo un total de 18, y los recursos necesarios para ejecutarlas, además de la periodicidad de cada uno. De esta forma, se formuló una alternativa viable para poder contribuir con uno de los problemas más frecuentes dentro de las instituciones educativas, como lo es el clima laboral; con lo cual, se puedan establecer relaciones responsables, comunicación efectiva, participación y compromiso de parte de los actores involucrados.

## **Recomendaciones**

Las instituciones educativas como una de las organizaciones más importantes dentro de cualquier sociedad, son las llamadas a garantizar que el proceso formativo que imparte sea de calidad; por ende, se recomienda a la institución educativa en estudio que se apueste por incorporar actividades que motiven al recurso humano dentro de estas mediante reconocimientos, incentivos y premios que conlleve al personal a sentirse valorado.

Las instituciones educativas para poder cumplir con sus objetivos institucionales deben contar con recursos tangibles e intangibles que les permita lograr ello, por lo que, se recomienda al centro educativo a realizar una identificar a detalle y profundidad de los aspectos que aún se encuentran sin abordaje, donde se involucre no solo a los colaboradores, sino también a los otros integrantes de la comunidad educativa.

La actual coyuntura ha conllevado a que la educación de un giro vertiginoso en cuanto al proceso de enseñanza – aprendizaje, razón por la cual, se recomienda a la institución educativa a innovar con nuevas prácticas que le permitan ser competitiva en el mercado, más aún por ser una institución privada, para lo cual será importantes que considera como única opción el uso de los recursos tecnológicos que le ayudan a seguir creciendo a nivel local y nacional.



## Referencias

- Álvarez, F. (2017). *El clima institucional como factor determinante en el rendimiento educativo en la institución educativa de Simona Duque del Municipio de Marinilla*. Maestría en educación, Gestión, Evaluación y Calidad, Universidad de Antioquia, Colombia. Obtenido de [http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/9171/1/AlvarezFrancisco\\_2017\\_ClimaRendimientoAcademcico.pdf](http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/9171/1/AlvarezFrancisco_2017_ClimaRendimientoAcademcico.pdf)
- Alvarez, P. (2018). *Etica e investigación. Ethics and research primer*.
- Bastroom, M., Björklund, C., & Nybergh, L. (2020). Health and Work Environment among Female and Male Swedish Elementary School Teachers—A Cross-Sectional Study. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 17(1), 227-230. doi:<https://doi.org/10.3390/ijerph17010227>
- Benavides, L. (2011). *Gestión, liderazgo y valores en la administración de una unidad educativa*. Tesis de posgrado, Universidad Técnica Particular de Loja, Guayaquil. Obtenido de [http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2039/3/Benavides\\_Gaibor\\_Luis\\_Hernan.pdf](http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2039/3/Benavides_Gaibor_Luis_Hernan.pdf)
- Bernal, C. (2015). *Metodología de la Investigación Científica*. D.F. México: Pearson.
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Canás, L., Pons, C., Valero, M., & Maheut, J. (2017). *Toma de decisiones en la empresa*. Universidad Politécnica de Valencia. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16502/TomaDecisiones.pdf>
- Carrillo, S. (2018). *La gestión educativa según el Ministerio de educación*. Ministerio de educación, Lima. Obtenido de <http://disde.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4159/La%20gesti%C3%B3n%20educativa%20en%20algunos%20documentos%20del%20Ministerio%20de%20Educaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Casana, M. (2016). *Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una empresa azucarera de Chiquitoy*. Tesis de posgrado, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo. Obtenido de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1809/1/RE\\_PSICOLOGIA\\_CLIMA.ORGANIZACIONAL.SATISFACCI%C3%93N.LABORAL.TRABAJADORES.EMP.AZUCARERA\\_TESIS.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1809/1/RE_PSICOLOGIA_CLIMA.ORGANIZACIONAL.SATISFACCI%C3%93N.LABORAL.TRABAJADORES.EMP.AZUCARERA_TESIS.pdf)
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Contreras, S. (2016). *Propuesta de mejora de clima laboral en una institución de educación superior*. Tesis de posgrado, Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Contreras-Saida.pdf>
- Davis, K. (2000). *comportamiento humano en el trabajo*. México : Mc Garw Hill .
- Durán, A. (2018). *Trabajo en equipo*. España: Elearning.
- Fustamante, W. (2019). *Clima organizacional de dos instituciones educativas públicas de Ventanilla-Callao, desde la perspectiva docente*. Maestría en Educación con Mención en Gestión de la Educación, Universidad San Ignacio de Loyola, Callao-Perú. Obtenido de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8929/1/2019\\_Fustamante-Perez.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8929/1/2019_Fustamante-Perez.pdf)
- Gálvez, R. (2017). *Clima organizacional de la institución educativa Nuestra Señora de Monserrat del distrito de Lima, 2017*. Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/6191/G%C3%A1lvez\\_RLE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/6191/G%C3%A1lvez_RLE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gamboa, S. (2019). Estado de la gestión educativa en Piura, una mirada desde la institución educativa. *Cipca*, 32(6), 32-40. Obtenido de [http://biblioteca.clacso.edu.ar/Peru/cipca/20170224031236/pdf\\_610.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/Peru/cipca/20170224031236/pdf_610.pdf)
- Gamero, F., & Pinto, K. (2015). *La recaudación tributaria en los comerciantes del centro comercial Don Máximo*. Arequipa.
- García, C., Mercado, S., & Sotelo, M. (2017). Evaluación del clima organizacional en profesores universitarios. *Culcyt*, 32(2), 42-63.

- Gaytán, I. (2018). *Estrategia de gerencia educativa para mejorar el clima organizacional en la Institución educativa N° 161155 San Juan Bautista Cajamarca 2017*. Tesis de posgrado, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo , Lambayeque. Obtenido de <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/6548/BC-2387%20GAYTAN%20DELGADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gómez, E. (2017). *Plan de mejoramiento para fortalecer el clima organizacional de la Corporación Educativa Omega a través de la percepción de la comunidad educativa*. Tesis de posgrado, Institución universitaria Politécnico Grancolombiano , Colombia. Obtenido de <http://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/984/tesis%20noviembre%202013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gómez, R. (2018). *Estrategias para mejorar el clima institucional en su comunicación de docentes y administrativos en la I.E.P Thales de Mileto Socabaya- Arequipa*. Maestría en Ciencias de la Educación , Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo , Lambayeque. Obtenido de <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/5845/BC-TES-TMP-1180%20GOMEZ%20SILVA%20SUAREZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista , P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- Huaynate , J., & Quispe, K. (2019). *Clima institucional en la institución educativa "America" del distrito de Ascensión de la provincia y región Huancavelica 2019*. Tesis de posgrado , Universidad Nacional de Huancavelica , Huancavelica. Obtenido de <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/3213/TESIS-2019-MATEM%C3%81TICA-HUAYNATE%20HIDALGO%20Y%20QUISPE%20QUISPE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ibarra, M., Alvarez, I., & Miranda , E. (2013). La gestión educativa como factor de calidad en la universidad intercultural. *Ra Ximhai*, 9(4), 149-156.
- Jiménez, D., & Bonilla, E. (2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Revista Ciencia UNEMI*, 9(18), 26-34.

- Juaréz , S., García, F., & Salgado , L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana Educación Superior*, 32(3), 206-216. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v37n2/rces16218.pdf>
- Kacey, G. (2019). chronic teacher turnover in urban elementary schools. *education policy analysis archives*, 4(2), 23-45. Obtenido de <https://epaa.asu.edu/ojs/article/view/197>
- Lauro, J. (2015). *Desarrollo personal y profesional*. Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires. Obtenido de [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1002\\_ChappazMA.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1002_ChappazMA.pdf)
- Lee, S. (2019). Using government websites to enhance democratic E-governance: A conceptual model for evaluation. *Government Information Quarterly*, 36(2), 208-225. doi:<https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.01.003>
- Litwin , G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. California: Harvard University.
- LLaneza, J. (2010). *Ergonomía y psicología aplicada*. Madrid-España: Lex Nova.
- Lucero, M. (2017). *Programa de gestión administrativa para mejorar el clima institucional de la I.E 1150, distrito de Pomalca*. Tesis de posgrado, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Ferreñafe. Obtenido de <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/6818/BC-2653%20LUCERO%20MANAYAY.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Minedu. (2016). *Manual de Gestión para directores de instituciones educativas*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y Cultura, Lima. Obtenido de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000219162>
- Mykolayivna, O., Bondarenko, L., & Cherkasov, V. (2019). Innovative Model of Communicative Practices. *Tarih Kültür ve Sanat Araştırmaları Dergisi*, 8(2). Obtenido de [http://193.140.9.50/index.php/ilk/article/view/2109?fbclid=IwAR1xZ\\_3n5v3XCcuIyRjZAeWn8mTOuApSQDpIL7sOB65hRlgoyORbhTpn8a0](http://193.140.9.50/index.php/ilk/article/view/2109?fbclid=IwAR1xZ_3n5v3XCcuIyRjZAeWn8mTOuApSQDpIL7sOB65hRlgoyORbhTpn8a0)
- Navarro, M., & Lladó, D. (2014). *La gestión escolar una aproximación a su estudio*. España: Palibrio .

- Ospina, D., Burgos, S., & Madera, J. (2017). La gerencia educativa y la gestión del cambio. *Diálogos de Sabores*, 46(23), 187-200. doi:0124-0021
- Palma, S. (2004). *Escala clima laboral*. Lima.
- Parnreiter, C. (2016). La división del trabajo como una relación socio-espacial, o cómo reconciliar la ciencia económica y la geografía. *Economía*, 13(39). Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/eunam/v13n39/1665-952X-eunam-13-39-00106.pdf>
- Peña, M., Díaz, G., & Chavés, A. (2016). El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(5), 95-105.
- Poole, M. (2008). *El clima laboral*. Unidad de conocimiento. Chile: Fundació per a la motivació dels recursos humans.
- Quispe, G., Rodríguez, E., Arellano, O., & Ayavari, V. (2017). La reforma educativa y su impacto en el clima organizacional y laboral en la educación básica escolarizada en Ecuador. *Espacios*, 38(20), 23. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n20/a17v38n20p23.pdf>
- Ramos, D. (2012). *El clima organizacional, definición teórica, dimensiones y nidekis de abordaje*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Chile. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf?sequence=1>
- Reyes, K. (2017). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los docentes de la Asociación Educativa Central Sur – Lima, 2017*. Universidad Peruana de la Unión, Lima. Obtenido de [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/745/Katherine\\_Tesis\\_bachiller\\_2017.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/745/Katherine_Tesis_bachiller_2017.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- Rico, A. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 23(21), 123-145. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/sph/v12n1/v12n1a04.pdf>
- Ricoy, C. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. *Revista do Centro de Educação*, 31(1), 11-22.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson.

- Rodriguez, M. (15 de Mayo de 2020). La gestión educativa. (I. Ubillus, Entrevistador)
- Rodríguez, R. (2010). La cultura organizacional : Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22), 23-41.
- Rodruíguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación en Valores*, 1(25), 3-18. Obtenido de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>
- Sanchez, C. (2018). *Gestión educativa y la calidad del servicio educativo en la institución educativa La Merced*. Tesis de posgrado , Universidad César Vallejo , Lima. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/21402/Sanchez\\_CCS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/21402/Sanchez_CCS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Todolí, A. (2017). La remuneración por desempeño en el ámbito educativo público. *Revista para el análisis de derecho*, 1(3).
- Torres , D., & Hernández , J. (2012). Una aproximación al concepto de gerencia y administración. *Escola Anna Nery Revista de Enfermagem*, 14(3), 625-632. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1277/127715324027.pdf>
- Tutivén, S. (2018). *La gestión educativa como factor asociado en la eficacia del clima organizacional en el Colegio Fiscal Compensatorio "31 de Octubre" del cantón Samborondón, provincia del Guayas*. Tesis de posgrado , Universidad Andina Simón Bolívar , Quito. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6376/1/T2717-MGE-Tutiven-La%20gestion.pdf>
- Unesco. (2016). *Manual metodológico*. Colombia. Obtenido de <https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/digital-library/cdis/Educacion.pdf>
- Unesco. (8 de Junio de 2018). *Docentes*. Obtenido de Organización de las Naciones Unidas para la Educación: <https://es.unesco.org/themes/docentes>
- Valenzuela , L. (2018). *Clima Laboral y Desempeño Docente de una Institución Educativa, Buena fe-Nazca, 2017*. Tesis de posgrado , Universidad César Vallejo, Lima.

Obtenido

de

[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/30207/aroni\\_v1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/30207/aroni_v1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## Anexos

### Anexo 1. Cuestionario de Sonia Palma- Clima Laboral

#### I. DATOS GENERALES:

**Edad:**

**Sexo:**

**Nivel profesional:**

**Cargo:**

#### II. INSTRUCCIONES

Estimadas participantes estamos interesados en conocer su opinión acerca del clima organizacional en la Institución Privada, Chiclayo 2020; es por ello, que, en la siguiente encuesta, se le hace un listado de preguntas acerca del tema, en la cual, debe marca con un aspa (x) en el recuadro correspondiente.

Ante ello, seleccione una casilla considerando la siguiente escala:

1. Nunca
2. Poco
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

<b>D1. Realización personal</b>	1	2	3	4	5
1. Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2. El tomador de decisiones se interesa por el éxito de sus empleados.					
3. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
4. Se valora los altos niveles de desempeño.					
5. El subdirector expresan reconocimiento por los logros					
6. Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
7. La dirección promueven la capacitación que se necesita					
8. La empresa promueve el desarrollo del personal.					
9. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras					
10. El director reconoce los logros en el trabajo educativo					
<b>D2. Involucramiento laboral</b>					
11. Se siente comprometido con el éxito de la institución educativa					
12. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
13. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la institución educativa.					
14. Los trabajadores están comprometidos con la institución educativa					
15. En la institución educativa, se hacen mejor las cosas cada día					
16. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
17. Los productos y/o servicios de la institución educativa, son motivo de orgullo del personal.					
18. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante					
19. Hay una clara definición de visión, misión y valores en la institución educativa.					
20. La institución educativa es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral					



<b>D3. Supervisión</b>					
21.	El director brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.				
22.	En la institución educativa, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.				
23.	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea educativa				
24.	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo				
25.	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas				
26.	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades				
27.	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo				
28.	Los objetivos del trabajo educativo están claramente definidos.				
29.	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.				
30.	Existe un trato justo en la institución educativa				
<b>D4. Comunicación</b>					
31.	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo				
32.	En la institución educativa, la información fluye adecuadamente.				
33.	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.				
34.	Existen suficientes canales de comunicación.				
35.	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.				
36.	En la institución educativa, se afrontan y superan los obstáculos.				
37.	La institución educativa fomenta y promueve la comunicación interna				
38.	El director escucha los planteamientos que se le hacen				
39.	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.				
40.	Se conocen los avances en las otras áreas de la institución educativa.				
<b>D5. Condiciones laborales</b>					
41.	Los compañeros de trabajo (docentes y administrativos) cooperan entre sí				
42.	Los objetivos de trabajo son metas estratégicas.				
43.	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.				
44.	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.				
45.	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.				
46.	Existe buena administración de los recursos.				
47.	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras instituciones educativas				
48.	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.				
49.	Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.				
50.	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.				

## Anexo 1. Cuestionario de Sonia Palma- Clima Laboral

**I. DATOS GENERALES:****Edad:****Sexo:****Nivel profesional:****Cargo:****II. INSTRUCCIONES**

Estimadas participantes estamos interesados en conocer su opinión acerca del clima organizacional en la Institución Privada, Chiclayo 2020; es por ello, que, en la siguiente encuesta, se le hace un listado de preguntas acerca del tema, en la cual, debe marca con un aspa (x) en el recuadro correspondiente.

Ante ello, seleccione una casilla considerando la siguiente escala:

1. Nunca
2. Poco
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

<b>D1. Realización personal</b>	1	2	3	4	5
1. Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2. El tomador de decisiones se interesa por el éxito de sus empleados.					
3. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
4. Se valora los altos niveles de desempeño.					
5. El subdirector expresan reconocimiento por los logros					
6. Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
7. La dirección promueven la capacitación que se necesita					
8. La empresa promueve el desarrollo del personal.					
9. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras					
10. El director reconoce los logros en el trabajo educativo					
<b>D2. Involucramiento laboral</b>					
11. Se siente comprometido con el éxito de la institución educativa					
12. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
13. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la institución educativa.					
14. Los trabajadores están comprometidos con la institución educativa					
15. En la institución educativa, se hacen mejor las cosas cada día					
16. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
17. Los productos y/o servicios de la institución educativa, son motivo de orgullo del personal.					
18. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante					
19. Hay una clara definición de visión, misión y valores en la institución educativa.					
20. La institución educativa es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral					

<b>D3. Supervisión</b>					
21.	El director brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.				
22.	En la institución educativa, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.				
23.	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea educativa				
24.	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo				
25.	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas				
26.	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades				
27.	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo				
28.	Los objetivos del trabajo educativo están claramente definidos.				
29.	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.				
30.	Existe un trato justo en la institución educativa				
<b>D4. Comunicación</b>					
31.	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo				
32.	En la institución educativa, la información fluye adecuadamente.				
33.	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.				
34.	Existen suficientes canales de comunicación.				
35.	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.				
36.	En la institución educativa, se afrontan y superan los obstáculos.				
37.	La institución educativa fomenta y promueve la comunicación interna				
38.	El director escucha los planteamientos que se le hacen				
39.	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.				
40.	Se conocen los avances en las otras áreas de la institución educativa.				
<b>D5. Condiciones laborales</b>					
41.	Los compañeros de trabajo (docentes y administrativos) cooperan entre sí				
42.	Los objetivos de trabajo son metas estratégicas.				
43.	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.				
44.	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.				
45.	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.				
46.	Existe buena administración de los recursos.				
47.	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras instituciones educativas				
48.	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.				
49.	Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.				
50.	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.				

## Anexo 2. Guía de entrevista

**Objetivo:** Recolectar información necesaria, relacionada a la opinión del Director ejecutivo de la Institución Educativa Privada, Chiclayo 2020.

Tesis: Modelo de Gestión gerencial educativo para mejorar el clima laboral en la Institución Educativa Privada, Chiclayo 2020.

**Instrucciones:** Responda como interrogante de manera objetiva según su punto de vista.

1. ¿La institución tiene una estructura formal para el trabajo? ¿Cuenta con manual de funciones? ¿Organigramas?
2. ¿La institución cuenta con un plan estratégico institucional?
3. ¿Tiene estrategias pedagógicas y administrativas para enfrentar la crisis?
4. ¿Su apreciación acerca del modelo educativo que tiene el colegio?
5. ¿Cuáles son los objetivos institucionales, alineados a la visión de la institución?
6. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los trabajadores en la institución?
7. ¿Ha implementado soluciones para mejorar el clima laboral?
8. ¿Usted considera que el retorno a la escuela será un factor importante para mejorar el clima laboral?
9. ¿En su opinión, cuáles serán las nuevas condiciones laborales para la institución?
10. ¿Su opinión acerca de la contratación informal de docentes que no están en planilla?
11. ¿Usted tiene conocimientos acerca de otros modelos de gestión educativa, en la escuela?
12. ¿Su opinión acerca del rumor negativo que suele existir en las entidades educativas?

Anexo 3. Modelo de una actividad a desarrollar dentro del Modelo de Gestión gerencial educativo

<b>COMPONENTE: INSTITUCIONAL</b>		<b>DURACIÓN: 4 SESIONES</b>
<b>ACTIVIDAD: 2. Elaborar y actualizar el MOF por cada área de la institución</b>		
<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>
1. Convocar a la 1ra reunión a cada representante de las áreas de la institución para determinar la estructura del organigrama.	Director ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Materiales: lapiceros, papel, etc.</li> <li>- Oficina</li> <li>- Proyector</li> <li>- Laptop</li> <li>- Insumos para el break</li> </ul>
2. Establecer el objetivo por cada uno de los puestos y el perfil que se debe tener para su ocupación.	Jefe de RR.HH.	
3. Iniciar con la determinación de la función principal y funciones específicas de cada área y con ello puesto.	Jefes de cada área	
4. Socialización del MOF elaborado entre todos los jefes de área.	Jefe de RR.HH.	