



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Educación con mención en Gestión de la Educación

MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO DE LA EDUCACIÓN REMOTA EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE NIVEL INICIAL EN LA CIUDAD DE LIMA

**Tesis para optar el grado de Maestro en Educación con mención
en Gestión de la Educación**

CORDELIA PATRICIA CAMPOS LORA

Asesor:

**Dr. Hernán Enrique Rueda Garcés
(0000-0003-1334-6185)**

**Lima - Perú
2022**

Dedicatoria

A mis padres Nelly y Gonzalo inspiración, sabiduría y ejemplo. A mi familia querida por su apoyo constante. A mi amada Jovita mis esfuerzos absolutos.

Agradecimiento

A mi asesor y guía,

en este fulguroso camino del conocimiento

y la investigación Dr. Hernán Rueda Garcés.

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Resumen	xi
Abstract	xii
Introducción	1
Planteamiento del problema	1
Problema General	3
Preguntas Científicas	3
Objetivos	4
Objetivo general	4
Objetivos específicos o tareas científicas	4
Categorías y subcategorías apriorísticas	5
Justificación de la Investigación	5
Teórica	5
Práctica	6
Metodológica	6
Marco Metodológico	6
Paradigma: Sociocrítico Interpretativo	6
Método de Investigación: Cualitativo	8
Tipo de Investigación: Aplicada Educativa	9
Enfoque: No Experimental de Corte Transversal	9
Población y muestra	10
Unidad de análisis	12
Muestreo no probabilístico	13

Métodos teóricos y empíricos	14
Métodos Teóricos	15
Análisis y síntesis	15
Inductivo Deductivo	15
Modelación	15
Métodos Empíricos	16
Técnicas e instrumentos	16
Observación	17
Cuestionario	17
Entrevista	17
Guía de observación	18
Métodos Estadísticos	18
Capítulo I	20
Marco Teórico	20
Antecedentes de la Investigación	20
Antecedentes Internacionales	20
Antecedentes Nacionales	24
Bases Teóricas	27
Clima Organizacional	27
Clima organizacional según Likert	28
Factores que intervienen en la percepción individual del clima	28
Subcategorías	29
Clima organizacional y motivación desde la perspectiva de Maslow	30
Satisfacción laboral	31
Estilo directivo	31

Gestión Institucional	32
Modelos de gestión	33
Enfoque de Gestión por Competencias	33
El centro educativo como sistema planificable según rosales	34
Subcategorías	35
Gestión Directiva	36
Capítulo II	37
Diagnóstico del Trabajo de Campo	37
Descripción del contexto en el que se realizó el diagnóstico	37
Procedimientos de recolección de datos	37
La entrevista	38
El cuestionario	38
La guía de observación de reunión colegiada	38
Análisis, interpretación y discusión de los resultados por técnicas e instrumentos	38
Entrevista	38
Observación	43
Cuestionario	45
Análisis, interpretación, triangulación y discusión de los resultados	47
Categorías emergentes	51
Estrategias de comunicación	51
Trabajo colaborativo	52
Compromiso institucional	52
Relaciones analíticas e interpretativas entre datos y categorías emergentes	52
Conclusiones aproximativas	54
Capítulo III	55

Modelación y Validación de la Propuesta	55
Justificación	56
Fundamentación Teórico Científico	56
Fundamento socioeducativo	56
Fundamento psicológico	58
Fundamento organizacional	59
Diseño del esquema gráfico teórico-funcional de la propuesta	60
Descripción del diseño de la propuesta	62
Fases de la intervención	63
Desarrollo o implementación	64
Objetivo general	64
Objetivos específicos	64
Ejecución	64
Cronograma de ejecución	69
Presupuesto	70
Matriz de evaluación del modelo de intervención	70
Validación de la propuesta de investigación	71
Validación interna y externa	71
Conclusiones	73
Recomendaciones	75
Referencias	76

Lista de tablas

Tabla 1	5
Categorías y subcategorías apriorísticas	5
Tabla 2	10
Población de la institución educativa de educación inicial	10
Tabla 3	11
Muestra para el estudio del personal de la institución educativa de educación inicial	11
Tabla 4	19
Tabla 5	64
Primera Jornada de Sensibilización	64
Tabla 6	65
Segunda Jornada de Sensibilización	65
Tabla 7	66
Tercera Jornada de Sensibilización	66
Tabla 8	66
Primer taller de capacitación	66
Tabla 9	67
Segundo taller de capacitación	67
Tabla 10	67
Tercer taller de capacitación	67
Tabla 11	68
Evaluación de la primera etapa de sensibilización	68
Tabla 12	68
Evaluación de los talleres	68
Tabla 13	69

Evaluación al final de la ejecución de la propuesta	69
Tabla 14	69
Cronograma de ejecución	69
Tabla 15	70
Presupuesto	70
Tabla 16	70
Matriz de evaluación del modelo de intervención	70
Tabla 17	71
Relación de los expertos que realizaron la validación de la propuesta	71
Tabla 18	72
Sumatoria de la valoración por juicio de expertos	72
Tabla 19	72
Resultados de valoración por juicio de expertos	72

Lista de figuras

Figura 1	51
Categorías emergentes	51
Figura 2	61
Enfoque Teórico Funcional	61

Resumen

La presente investigación surge de la necesidad de mejorar el clima organizacional de una institución educativa del nivel inicial en el contexto remoto cuyo objetivo es proponer un modelo de gestión institucional para mejorar el clima organizacional en una institución pública del nivel inicial. Para ello se realizó una investigación aplicada educacional de enfoque cualitativo. Se realizó un muestreo no probabilístico y se utilizaron entrevistas, cuestionario y guía de observación para la recolección de datos. En el análisis de los datos obtenidos de la investigación se encontraron mínimas acciones de trabajo colaborativo entre los docentes para lograr una mejor integración, ausencia de estrategias de comunicación asertiva para fomentar una mayor participación y poco compromiso institucional en el personal que fortalezca el clima organizacional. A partir de ello se elaboró una propuesta de mejora para fortalecer las estrategias para el trabajo colaborativo en el personal, implementar estrategias de comunicación asertiva para promover la participación del personal y desarrollar el compromiso institucional en el personal a través de talleres formativos. Este plan de mejora tiene tres etapas inicialmente una etapa de sensibilización del personal de la institución educativa con para la mejora en lo referente a aspectos de la cooperación o trabajo colaborativo, el compromiso institucional y la comunicación asertiva. Una segunda etapa de retos pedagógicos con talleres de capacitación y fortalecimiento sobre comunicación asertiva, trabajo colaborativo y compromiso. Finalmente, una tercera etapa de evaluación establecerá el logro alcanzado o permitirá determinar si luego de la ejecución de la propuesta se hace necesario plantear un reforzamiento en alguna de los aspectos descritos.

Palabras clave: Clima organizacional, gestión institucional, trabajo colaborativo, comunicación asertiva, compromiso institucional.

Abstract

The present investigation arises from the need to improve the organizational climate of an educational institution of the initial level in the remote context whose objective is to propose a model of institutional management to improve the organizational climate of a public institution of the initial level. For this, an applied educational research with a qualitative approach was carried out. A non-probabilist sampling was carried out and were used interviews, questionnaire and observation guide for data collection. In the analysis of the data obtained from the investigation minimal collaborative work actions were found among teachers to achieve better integration, absence of assertive communication strategies to encourage greater participation and little institutional commitment in the staff that strengthens the organizational climate. From this, an improvement proposal was developed to strengthen the strategies for collaborative work in the staff, implement assertive communication strategies to promote staff participation, and develop institutional commitment in the staff through training workshops. This improvement plan has three stages, initially a stage of awareness of the staff of the educational institution for improvement in relation to aspects of cooperation or collaborative work, institutional commitment and assertive communication. A second stage of pedagogical challenges with training and strengthening workshops on assertive communication, collaborative work and commitment. Finally, a third stage of evaluation will establish the achievement made or will allow to determine if after the execution of the proposal it is necessary to propose a reinforcement in any of the aspects described.

Keywords: Organizational climate, institutional management, collaborative work, assertive communication, institutional commitment.

Introducción

Planteamiento del problema

En abril de 2020 en el Perú, debido a la pandemia Covid-19 se inicia la educación remota en las instituciones públicas a nivel nacional, ello propició cambios de forma y fondo en los procesos de enseñanza-aprendizaje, las interacciones entre los miembros de la comunidad educativa pasaron a la virtualidad.

Los docentes se enfrentaron a un nuevo contexto que inicialmente consideraron que sería pasajero, sin embargo, esta modalidad se prolongó durante todo el año lectivo. Ello propició también que los estudiantes y las familias involucradas participen y respondan de acuerdo a sus contextos particulares en medio de la emergencia sanitaria.

La gestión de la institución, encabezada por la dirección escolar, se vio en la necesidad de hacer ajustes inmediatos de acuerdo con los nuevos lineamientos de la educación remota brindados por el Minedu (2020), esto propició que los docentes vean alterado el clima institucional, debido al desconcierto e incertidumbre por causa de la pandemia Covid-19.

Esto lleva a considerar el hecho que desde la gestión institucional se realicen acciones para poder establecer una mejora en el clima institucional, que logre adaptar los cambios que se han producido de forma que beneficie a la consecución de los objetivos estratégicos de la institución educativa. La afectación del clima institucional debe ser abordado de manera estructural desde la gestión institucional de la escuela para optimizarlo desde la educación remota.

Lograr un clima organizacional que favorezca los logros de los aprendizajes en los estudiantes en un contexto de complejidad como la educación remota se hace necesario y de una utilidad en el contexto actual.

Banegas y Gardona (2017), investigaron la relación del clima organizacional en la motivación de los docentes llegando a establecer que existe esa relación representa una

cuestión a ser tomada en cuenta desde la gestión institucional para plantear un modelo de mejora en el clima organizacional en el marco de la realidad de la educación remota.

De igual manera Segredo (2016), afirma que: la valoración del clima organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada, lo que le posibilita al directivo una visión futura de la organización, y como elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, además permite identificar sus necesidades reales en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que se deben iniciar en el presente que permitan alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución.

Siguiendo estas ideas podemos consolidar la idea que el clima organizacional dentro de la gestión institucional es de gran importancia y debe ser considerado para alcanzar los logros de las organizaciones en este caso de la institución educativa en referencia.

La institución educativa a la que se hace referencia en la presente investigación pertenece a la red pública, cuenta con una gestión institucional liderada por la dirección y que se ajusta a las demandas planteadas por los documentos normativos del ministerio de educación, a través de sus órganos descentralizados, y el clima organizacional, se considera que es positivo.

La mayor parte de docentes, personal administrativo y auxiliar han mostrado una actitud positiva en las jornadas laborales presenciales. Sin embargo, al presentarse la educación remota como una realidad que se ha prolongado más de lo esperado, trasladar la realidad del clima organizacional a la virtualidad requiere nuevas maneras de actuar y formas de enfrentar nuevos requerimientos en cuanto a un planteamiento nuevo en el que la presencialidad se verá reducida.

Analizando la problemática, se pueden considerar algunas causas de esta situación que altera el clima organizacional, entre las que podemos mencionar el cambio abrupto de la

educación presencial a la remota, También se podría señalar que el manejo de este tipo de modalidad requiere mayor experiencia. El trabajo colegiado ha requerido prescindir de la presencialidad, las maneras básicas que permitieron desenvolverse de manera eficiente y consolidar los procesos educativos en la institución educativa en cuestión. Siendo estas las causas que originan un problema en el clima organizacional podemos presumir que, al permanecer esta situación como tal, la alteración en el clima institucional podría repercutir en su actuación frente a los nuevos desafíos, recordando que el clima organizacional permite de ser adecuado, el logro de objetivos planteados por la institución educativa.

Por esta razón, esta investigación propone un modelo de gestión institucional que mejore el clima institucional en el contexto señalado. Este modelo puede ser considerado para mejorar el clima organizacional de toda escuela que así lo requiera y que enfrente similares problemáticas de tal forma, que lo pueda adaptar a su contexto o realidad educativa.

Los directivos tienen la necesidad de crear un clima organizacional que beneficie a todos los miembros de la comunidad educativa, pero al enfrentarse a un nuevo contexto deberán tomar en cuenta las dificultades que han enfrentado los docentes, padres de familia, estudiantes, personal auxiliar y administrativo, en el clima organizacional.

Problema General

¿Cómo mejorar el clima organizacional en una institución pública de nivel inicial en el contexto de la educación remota en la ciudad de Lima?

Preguntas Científicas

¿Cuáles son las perspectivas teóricas que orientan el clima organizacional y la propuesta de un modelo de gestión institucional para mejorar el clima organizacional en una institución pública de nivel inicial en el contexto de la educación remota en la ciudad de Lima?

¿Cuál es la situación actual del clima organizacional en una institución pública de nivel inicial en el contexto de la educación remota en la ciudad de Lima?

¿Qué criterios teóricos, metodológicos y prácticos se deben tomar en cuenta para la propuesta de un modelo de gestión institucional para mejorar el clima organizacional en una institución pública de nivel inicial en el contexto de la educación remota en la ciudad de Lima?

¿Cuál será el potencial de validez de la propuesta de un modelo de gestión institucional para mejorar el clima organizacional en una institución pública de nivel inicial en el contexto de la educación remota en la ciudad de Lima?

Objetivos

Objetivo general

Proponer un modelo de gestión institucional para mejorar el clima organizacional en una institución pública de nivel inicial en el contexto de la educación remota en la ciudad de Lima.

Objetivos específicos o tareas científicas

Sistematizar las perspectivas teóricas que orientan el clima organizacional y la propuesta de un modelo de gestión institucional para mejorar el clima organizacional en una institución pública de nivel inicial en el contexto de la educación remota en la ciudad de Lima.

Diagnosticar la situación actual del clima organizacional en una institución pública de nivel inicial en el contexto de la educación remota en la ciudad de Lima.

Determinar los criterios para la modelación de una propuesta de un modelo de gestión institucional para mejorar el clima organizacional en una institución pública de nivel inicial en el contexto de la educación remota en la ciudad de Lima.

Validar las potencialidades de la propuesta de un modelo de gestión institucional para mejorar el clima organizacional en una institución pública de nivel inicial en el contexto de la educación remota en la ciudad de Lima.

Categorías y subcategorías apriorísticas

Tabla 1

Categorías y subcategorías apriorísticas

Categorías	Subcategorías
<p>Clima Organizacional: Según Méndez el clima organizacional se define como: El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo (2006, p.108).</p>	<p>Estilo de dirección Satisfacción laboral Estructura Responsabilidad Recompensa Desafío Relaciones Cooperación Conflicto Identidad</p>
<p>Gestión institucional: Se concibe como los procedimientos y formas de operar una empresa o institución, para lograr sus objetivos y estos se logren materializar en resultados, para lo cual se realiza una movilización de recursos humanos y económicos, traduciendo políticas en hechos tangibles e intangibles (Molina y Cáceres 2010).</p>	<p>Gestión Directiva Gestión de Recursos Humanos</p>

Nota: Elaboración propia (2021)

Justificación de la Investigación

Teórica

La presente investigación desde el aspecto teórico, propondrá un modelo de gestión institucional con solidez teórica, para mejorar el clima organizacional, siendo que este afecta significativamente en la forma de acción de los miembros de las organizaciones, en este caso dentro del contexto de educación remota en una institución educativa.

La afectación del clima institucional desde el contexto de la educación remota requiere un modelo de gestión institucional, acorde a esta complejidad y que replantee los modos de operar de los miembros de la comunidad educativa en su conjunto para tener un clima institucional pertinente en medio de ese contexto. Aún hay pocas investigaciones que

aporten sobre modelos de mejora para el clima institucional en el entorno descrito. Esta investigación aportará significativamente para la profundización de este tema.

Práctica

Desde el punto de vista práctico, la investigación permitirá mejorar el clima institucional de la institución educativa en medio de la educación remota, a través de un aporte práctico que hace referencia a un modelo de gestión institucional a que pueda ser desarrollada por los gestores educativos, que han visto afectado el clima institucional en sus instituciones por el contexto de pandemia, y en futuras emergencias o situaciones límites producidas por eventos de la realidad sanitaria se pueda mantener un clima institucional que permita el cumplimiento de los objetivos educativos desde la gestión institucional.

De tal modo la presente investigación materializa su contribución a través de un modelo de gestión institucional que potencie el clima organizacional de las instituciones educativas y servir de apoyo en contextos que compartan desafíos, como los descritos.

Metodológica

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación resulta importante al plantear un modelo de gestión institucional para mejorar el clima organizacional, dicha elaboración y propuesta podrá ser aplicada por los gestores pedagógicos de las instituciones educativas, como también utilizada en futuras investigaciones que requieran el análisis de la información brindados debido a sus aportes y procedimientos, permitirá beneficiar todos aquellos que estén involucrados en la gestión institucional y requieren procesos para mejorar el clima organizacional.

Marco Metodológico

Paradigma: Sociocrítico Interpretativo

El paradigma Sociocrítico tiene sus albores en Europa, luego de la segunda guerra mundial, surge como un intento de conciliar el enfrentamiento entre los paradigmas

positivistas e interpretativo dentro de la investigación social, estableciendo sus posturas en la escuela de Frankfurt. Habermas, uno de sus máximos representantes, propone que “el saber humano se origina en virtud de tres intereses: técnico, práctico y emancipatorio” (1985, p.102). Con esta teoría, establece la responsabilidad que posee el hombre para su transformación y la transformación de su entorno social. Se puede afirmar, que considera a las ciencias de la educación como un gran valor para lograr este cometido (Castillo, 2010).

El paradigma sociocrítico supera el reduccionismo y el conservadurismo admitiendo la posibilidad de una ciencia social que no sea ni puramente empírica ni sólo interpretativa y sobre todo que ofrezca aportes para el cambio social desde el interior de las propias comunidades (Alvarado y Garcia 2008).

Para Ricoy (2006), el paradigma sociocrítico, permite avanzar sobre la dicotomía, en donde lo teórico y lo práctico están profundamente enlazados de forma interactiva, es decir acopla lo teórico y lo práctico, a través de una profunda interrelación con una visión global al abordar los hechos sociales.

Se utilizará este aspecto ya que la investigación está orientada desde la perspectiva humanista, al buscar entender el clima organizacional en la institución educativa para poder mejorarlo y que esto beneficie a toda la comunidad educativa.

Este paradigma surge para intentar establecer, cuál es el objetivo de las ciencias sociales, el paradigma interpretativo busca interpretar o comprender los objetos sociales estudiados por el investigador.

Briones (2002), señala que la realidad social debe ser estudiada holísticamente. También en este tipo de paradigma se descartan las predicciones y sitúa al investigador y el objeto que investiga ligados por una interrelación constante. Estos autores señalizan algunas características importantes de este paradigma como son el uso de los métodos cualitativos, el

uso de muestras deliberadas, la construcción progresiva de la teoría y resaltan su carácter ideográfico.

Corbetta (2002), señala que el interpretativismo responde ontológicamente a través del constructivismo y el relativismo ya que los seres humanos elaboran una realidad autónoma. Por lo tanto, podemos hablar de variados criterios para comprender las circunstancias sociales las cuales pueden ser abordadas de acuerdo a distintas ópticas por lo tanto es algo de distintas interpretaciones.

En este paradigma se evita la generalización. La realidad está en constante cambio por lo que es difícil establecer causas y efectos. Igualmente, la investigación tiene una influencia axiológica al elegir el diseño de la investigación (Briones, 2002).

Los valores como señala Koetting (1984, citado por Ricoy 2006), influyen en la solución el problema, la teoría, el método y el análisis realizado.

Lo señalado afirma que es necesario interpretar la realidad desde una perspectiva holística que permita llegar a un verdadero conocimiento del hecho que abarca el presente estudio.

Método de Investigación: Cualitativo

Escudero y Cortés (2018), afirman que la elección del método de investigación depende de los condicionamientos de la situación de investigación sobre la cual se está buscando conocer. De igual manera mencionan, que la investigación cualitativa es aquella investigación que observa los hechos sociales en sus condiciones naturales y recaba información que no es cuantificable para poder interpretarlas. Estas investigaciones permiten comprender los hechos sociales a partir de su complejidad y llegar a establecer su significancia.

De esta forma la investigación cualitativa, permitirá comprender las acciones de los sujetos a partir de su accionar con la pretensión de describir y comprender aquello que es

único y particular en su objeto de estudio y desarrollando un conocimiento que confirma que la realidad es holística, dinámica y múltiple. centrandolo su objetivo en describir, comprender e interpretar (Rodríguez, 2003).

La investigación cualitativa busca a través de sus procedimientos reconstruir la realidad, tal como es vivida en el medio social, para llegar a una comprensión real de los hechos sociales a partir de la observación y la descripción de estos (Escudero y Cortés, 2018).

Lo señalado permite sustentar la necesidad de realizar el estudio del clima organizacional en el contexto remoto cualitativamente de forma que podamos aprehender la realidad compleja de este aspecto tan importante para el éxito de la institución educativa.

Tipo de Investigación: Aplicada Educativa

La investigación aplicada también llamada práctica o empírica, se caracteriza porque toma en cuenta los fines prácticos del conocimiento. El propósito de este tipo de investigación es el desarrollo de un conocimiento técnico que tenga una aplicación inmediata para solucionar una situación determinada. La investigación aplicada está muy relacionada con la investigación básica, debido a que en base a los resultados teóricos es posible el avance de las aplicaciones prácticas (Escudero y Cortés, 2018).

Para Rodríguez (2003), la investigación aplicada educativa permitirá llegar al hecho educativo desde fundamentos ontológicos, epistemológicos y metodológicos que permitirán interpretar esta realidad educativa para poder transformarla. Es decir, pretende actuar sobre ésta realidad, propiciando un cambio sobre ella a partir de la realidad encontrada.

La investigación educativa permite plantear una solución viable que puede mejorar la realidad de la institución educativa que es un objetivo fundamental de ésta investigación.

Enfoque: No Experimental de Corte Transversal

La investigación no experimental se concibe como aquella en la cual se observan los hechos como se dan en su contexto real, es decir no hay manipulación de variables, en este

tipo de estudios no se provocan situaciones intencionales por parte del investigador que pretendan altera o influenciar algunas condiciones tales como se presentan en la realidad estudiada (Agudelo et al., 2008).

Este enfoque implica que la recolección y análisis de datos se realizará en un lapso temporal determinado, por lo cual es no experimental y transversal. Los diseños de investigación transversal recogen información o datos, en un tiempo único y en un solo momento. Su finalidad consiste en que busca describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento determinado (Hernández et al., 2006).

De tal forma, que bajo los conceptos citados se utilizará este enfoque ya que la investigación permitirá establecer qué aspectos del clima organizacional deben ser abordados para poder lograr una mejora y optimización del mismo a partir de una recopilación de datos que permita analizar la problemática tal como se da en el momento actual en que se realiza el estudio.

Población y muestra

Hernández et al. citan a Selltiz et al., quien define como población al “conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (2006, p.174).

También menciona que los resultados obtenidos de la muestra en las investigaciones cualitativas no son generalizables a toda la población, ya que la muestra al ser intencional, implica casos únicos y particulares, por ello los resultados obtenidos pueden no ser atribuidos a toda una población.

En la presente investigación la población corresponde a las docentes de aula, la directora, cuatro auxiliares y cuatro servidoras administrativas.

Tabla 2

Población de la institución educativa de educación inicial

Cargo	Cantidad
Docentes	14
Auxiliares	4
Administrativos	4

Directora	1
Total	23

Nota: Elaboración propia (2022).

Izcara (2014, citando en Tójar, 2006), destaca que la investigación cualitativa tiene como finalidad principal el estudio acentuado en cierta cantidad reducida de casos, extraídos de una población, para así entender profusamente el suceso estudiado. El muestreo tiene como función realizar la selección de casos, cuya característica es contener información relevante en torno al fenómeno estudiado.

Retomando las ideas planteadas por Hernández et al. (2006) se puede afirmar, que en las investigaciones cualitativas establecer un tamaño de la muestra no se considera relevante debido a que los resultados no serán generalizados una población de mayor tamaño, existen circunstancias que ayudan a definir la cantidad de participantes en la muestra. Asimismo, señala que hay la posibilidad de adicionar o sustituir los sujetos seleccionados al inicio de la investigación, y esto es posible debido a que cualitativamente la muestra se puede ir ajustando conforme se desenvuelve el proceso de investigación que es flexible.

La muestra en esta investigación está conformada por 23 miembros del personal de la una institución educativa inicial de Lima. La directora y una docente conforman la muestra para la aplicación de la entrevista. Las docentes, auxiliares y personal administrativo forman parte de la muestra para la aplicación del cuestionario y la directora, el personal docente y auxiliar configuran la muestra para la aplicación de la guía de observación de la reunión colegiada.

Tabla 3

Muestra para el estudio del personal de la institución educativa de educación inicial

Cargo	Cantidad
Docentes	14
Auxiliares	4
Administrativos	4
Directora	1
Total	23

Nota: Elaboración propia (2022)

Unidad de análisis

Hernández et al. (2006) mencionan, que el análisis cualitativo implica organizar los datos recogidos y poder realizar una codificación de los mismos. Al realizar esta codificación se gestan las llamadas unidades de análisis y las categorías. De esta codificación se puede llegar a constituir una teoría sustentada en los datos recopilados.

Izcara (2014), declara que: el estudio de datos cualitativos requiere de un proceso didáctico, particular y creativo que el investigador adecúa a sus experiencias e interés de investigación. Con respecto al análisis de datos cualitativos se propone tres etapas técnicas: la simplificación de la información, la categorización de la información, y la redacción del informe de resultados. Estas etapas facilitan al investigador: orden y análisis sistemático de la información. Estas etapas ayudan al investigador para poner orden al material discursivo recabado y hacer un análisis sistemático de esta información.

Restrepo (2002), señala que luego de recogido el material se procederá a un análisis minucioso del mismo. A partir de las descripciones e interpretaciones se podrá obtener una teoría para entender el hecho abordado en su realidad contextual. Igualmente, el autor manifiesta que es factible realizar un análisis interactivo donde participan los sujetos que han brindado la información y que permitirá tener certeza de que lo descubierto tiene autenticidad.

Para Hernández et al. (2006) el análisis dependerá de la forma como se han recopilado las informaciones, a partir de la “inducción analítica”. Igualmente, está basado en casos particulares, este análisis se realiza en paralelo a la compilación de los datos. Este análisis se basa en la descripción de los datos que se obtienen. Este análisis se inicia sin modelos preestablecidos, sobre cómo se desenvuelven los hechos sociales, pues al obtenerse los datos se podrán analizar para lograr pormenorizar el evento estudiado. Se debe considerar que el

investigador está implicado en el análisis a partir de sus propias experiencias y la relación que desarrolla con los informantes.

La unidad de análisis está referida al personal entrevistado, la directora y una profesora, y el personal docente y auxiliar quienes participan de las reuniones colegiadas.

Muestreo no probabilístico

Hernández et al. (2006), indican que en las investigaciones cualitativas se utilizan comúnmente las muestras no probabilísticas, dirigidas o también nombradas como guiadas por uno varios propósitos, ya que para elegir sus componentes hay que tener en cuenta las singularidades de la investigación. De tal forma que las muestras no probabilísticas, es aquella cuya elección no depende de la probabilidad, dependen de las características de la investigación y del criterio del investigador.

El tipo de muestreo utilizado en la investigación cualitativa es intencional, es decir el investigador decide qué actores sociales incluirá en la muestra, como también determinará el tamaño de la misma. El muestreo intencional permite que el investigador seleccione aquellos sujetos que contribuirán con información pertinente sobre el tema investigado, asimismo aquellos que cuenten con disposición a la colaboración investigatoria. La elección del muestreo intencional idóneo será escogida por el investigador esto permitirá dar cumplimiento a los objetivos de la investigación. Por tanto, en esta investigación, siguiendo lo propuesto por Izcara (2014), el investigador convocará a los participantes de la muestra que posean y brinden, una sustantiva información sobre el objeto y que tengan disposición para colaborar. De tal forma se garantiza un criterio idóneo para recabar los datos para el estudio.

Métodos teóricos y empíricos

La investigación cualitativa usa diversos métodos y técnicas para lograr la interpretación, la explicación y la predicción de los hechos u objeto de estudio (Munarriz, 1992).

Los métodos teóricos son esenciales para entender los hechos al investigar. Permiten describir, explicar determinar causas y formular hipótesis. Pueden utilizar la información que brinda la experiencia para establecer sus principios y teorías. A su vez cada método tiene procedimientos para lograr su realización. Dentro de los métodos teóricos tenemos el analítico-sintético, el inductivo-deductivo, el hipotético-deductivo entre los principales. A su vez, los métodos empíricos establecen una relación con el objeto por conocer a partir de la experiencia, a su vez requiere un procesamiento de los hechos hallados durante la experiencia para lograr explicar el objeto entre estos métodos se pueden nombrar, la observación, el experimento y se aplican técnicas como las entrevistas, las encuestas entre otras (Espinoza y Toscano, 2015).

Lopera (2012), señala que los métodos teóricos hacen posible la comprensión y la descripción de los datos recogidos a partir de la experiencia en esa dirección se pueden citar por ejemplo los diseños de la teoría fundamentada, el diseño etnográfico, el diseño fenomenológico.

En tanto los métodos empíricos permiten el estudio de todos aquellos fenómenos observables entre los cuales están los métodos experimentales, no experimentales y los diseños compuestos por ambas modalidades.

Los procedimientos de la investigación cualitativa son abiertos y flexibles, cuentan con lineamientos que guían su curso, pero no se puede hablar de reglas fijas se puede decir que el énfasis radica en la observación de los procesos sociales. Busca definir hechos que

permitan la comprensión de la significancia de las acciones humanas. Entonces sus diseños requieren ser abiertos, flexibles y emergentes (Escudero y Cortés, 2018).

Por lo tanto, la investigación cualitativa utiliza métodos teóricos y empíricos para poder lograr conocer e interpretar los hechos sociales abordados. Por ello en la presente investigación se utilizarán los siguientes métodos:

Métodos Teóricos

Análisis y síntesis

A través del análisis y síntesis el investigador conoce los hechos de la realidad. El análisis identifica cada parte de una realidad, y establece relaciones entre los elementos del objeto de estudio. En tanto la síntesis toma en cuenta los objetos de estudio como una totalidad e identifica la relación de los hechos que se relacionan con la realidad estudiada. Análisis y síntesis son dos procesos que se complementan en uno (Hidalgo, 2005).

Inductivo Deductivo

Es inductivo ya que se van desarrollando los conceptos a partir de lo que establecen los datos obtenidos, por lo cual no existen ideas preconcebidas dentro de un diseño que se caracteriza por la flexibilidad (Taylor y Bogdán, 1987)

El método deductivo hace posible la generalización desde casos singulares y permite desarrollar la cognición del hecho en estudio. Es por ello que esta investigación permitirá que ambos métodos se complementen para poder llegar a una solución de la problemática.

Modelación

La modelación hace posible sintetizar el conocimiento, a través de un involucramiento en las diversas áreas de lo cognoscitivo y lo transformacional. Es importante ya que se basa en los hechos reales permitiendo accionar en un nivel concreto (Díaz, 2009). A partir de ello se podrá realizar la modelación de una propuesta que mejore el clima organizacional de la institución educativa en cuestión.

Métodos Empíricos

Son los que permiten descubrir y acumular un conjunto de hechos y datos como base para dar respuestas a las preguntas científicas de la investigación, siguiendo la línea de la investigación permitirán obtener argumentos para dar fundamento a la propuesta para la mejora del clima organizacional de la institución. Los métodos empíricos permiten buscar información de forma directa de las unidades de análisis (Rodríguez y Pérez 2017).

Tal como señalan Rojas et al. (2018), los métodos empíricos tienen una gran importancia para la investigación educacional, y es fundamental realizar una correcta selección de los instrumentos que permitirán el recojo de la información para que tenga la debida validez científica.

Técnicas e instrumentos

En el ámbito cualitativo, a través de las técnicas para recolectar la información, será posible obtener el conjunto de datos requeridos. así es que Izcara (2014, citando a Patton, 1990), indica que las prácticas discursivas, la observación directa y los documentos escritos son los tres tipos de instrumento frecuentemente utilizados.

Se conoce como "trabajo de campo" a este proceso de recopilación hechos sociales el investigador durante un lapso de tiempo considerable, se implica en el contexto social donde aborda su investigación para lograr recopilar información de extrema relevancia. Se escogen las técnicas e instrumentos de acuerdo a una serie de factores como son, el objeto o hecho social materia del estudio en cuestión, los objetivos generales y específicos planteados para la investigación, cómo también los contextos y sus particularidades tomando en cuenta las coyunturas que se puedan presentar (Izcara, 2014).

Para Aranda y Araujo (2009), las técnicas empleadas en los estudios cualitativos permiten interpretar los hechos estudiados de una forma integral y permiten obtener respuestas más precisas que se aproximan a la realidad del hecho. Estas técnicas son

flexibles, y permiten un acercamiento mayor hacia el t3pico estudiado. Permiten adentrarse en campos de estudio cuya complejidad requiere mayor profundidad en los procedimientos de investigaci3n lo que permitir3 conocer los problemas con hondura y de manera integral.

De acuerdo a lo antedicho en el presente estudio se utilizar3n como instrumentos la entrevista semi estructurada el cuestionario y la gu3a de observaci3n.

Observaci3n

Es un procedimiento fundamental en la investigaci3n cient3fica, mediante la observaci3n se pueden percibir los rasgos de una realidad a trav3s de un esquema de conceptos que se considera de antemano y con una finalidad estructurada que se determinan por una presunci3n que se desea investigar (Hidalgo, 2005).

En el presente estudio la observaci3n permite conseguir informaci3n relevante para cumplir los objetivos del estudio.

Cuestionario

El cuestionario est3 constituido por una serie de cuestionamientos sobre los hechos de la realidad que son relevantes para la investigaci3n y que, al ser respondidas por los encuestados, es fundamental para obtener datos (Torres et al., 2019). Para la recolecci3n de datos se utiliza un cuestionario al personal de la instituci3n educativa en la modalidad virtual, para recabar informaci3n sobre sus percepciones sobre la gesti3n institucional en lo referente al clima organizacional con 16 3tems de respuestas cerradas de elecci3n m3ltiple en la escala de Likert.

Entrevista

La entrevista es un instrumento muy importante para la investigaci3n. La entrevista permite alcanzar respuestas de car3cter subjetivo, permite obtener una informaci3n de la realidad de forma directa de los sujetos participantes del hecho estudiado (Torres et al., 2019).

En la presente investigación se realizará una entrevista semi estructurada que consta de 16 ítems a la directora de la institución y a una docente nombrada quien asume la dirección en caso de ausencia de la directora.

Guía de observación

Es un instrumento que hace posible ubicarse de manera minuciosa en lo que constituye el “ser” del objeto de estudio, permite recolectar y obtener información de los fenómenos investigados (Campos y Martínez 2012). Esta guía de observación se empleará para observar tres reuniones de trabajo colegiado en los aspectos de la gestión en referencia al clima organizacional.

Métodos Estadísticos

En el estudio los métodos estadísticos han facilitado la organización de los datos, permitiendo tener una visión anticipada del hecho social estudiado como lo es el clima de la organización. Igualmente, una correcta sistematización de los datos obtenidos facilitando la comunicación de los mismos Vallejo (2011), tal como se ilustra en el capítulo II en que se escribe el análisis, la explicación y se debaten los resultados de los datos obtenidos luego del trabajo de campo.

Se lleva a cabo la recopilación de los datos por medio de las encuestas formuladas al personal, las entrevistas y las observaciones de las reuniones colegiadas. Los resultados de los cuestionarios son organizados de acuerdo al sistema estadístico de *Google Forms* que agrupa las respuestas de forma porcentual de acuerdo a lo obtenido en cada ítem propuesto. Luego de organizados dichos resultados se puede realizar un correcto análisis de datos obteniendo las conclusiones aproximativas de acuerdo a lo establecido en los ítems de cada categoría de estudio.

Luego del diseño de los instrumentos a partir de una matriz de categorización los expertos realizaron el análisis, evaluación y validación de la efectividad correspondiente. Planteando las sugerencias necesarias.

En la siguiente tabla se presenta a los especialistas y expertos encargados de la validación de los instrumentos de recojo de información para la investigación:

Tabla 4

Expertos a cargo de la validación de los instrumentos de recolección de datos

Nombres y Apellidos	Grado Académico	Especialidad Profesional	Ocupación
José Gregorio Britto	Doctor	Metodólogo	Docente
Fernando Nolasco Labajos	Doctor	Metodólogo	Docente
Marisol Sarmiento Alvarado	Doctor	Metodólogo	Docente

Nota: Elaboración propia (2021)

Capítulo I

Marco Teórico

Antecedentes de la Investigación

Antecedentes Internacionales

Tirado et al. (2020) en su artículo científico perteneciente a la revista Clío América Colombia, titulado Inteligencia emocional, clima organizacional y estrés ocupacional en profesionales que prestan servicios en primera infancia. Su objetivo fue establecer la relación entre inteligencia emocional, clima organizacional y estrés ocupacional en trabajadores que prestan servicios en la primera infancia. Para lo cual se realizó un estudio cuantitativo de tipo correlacional.

Los hallazgos indican que existe correlación significativa entre el clima organizacional y el estrés laboral y, de forma sorprendente, hubo la tendencia a que las personas que mejor clima organizacional identifican son también quienes perciben mayores niveles de estrés laboral. Se concluyó que es necesario realizar un programa de prevención primaria y secundaria donde se desarrollen actividades encaminadas a fortalecer la inteligencia emocional de los trabajadores y disminuir los niveles de estrés.

Esta investigación data del año 2020. Y se puede considerar que aporta a la investigación debido a que se establece una implicancia entre el clima organizacional y el stress laboral de los docentes y señala la necesidad de desarrollar actividades de prevención, lo que aportaría en el modelo de gestión institucional que se contempla para mejorar el clima organizacional.

Leal y Cortés (2019) en el artículo científico perteneciente a la Revista Encuentros, Universidad Autónoma del Caribe, titulado Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. Tiene como objetivo emplear una estrategia de enseñanza aprendizaje para integrar desde la didáctica, el mejoramiento del clima organizacional de los empleados de

la empresa Claro Colombia de la ciudad de Medellín. Utiliza un diseño metodológico cuantitativo y como métodos de investigación teóricos: el análisis y la síntesis. Los métodos y técnicas empíricas utilizadas son: observación, encuestas, y revisión documental para el diagnóstico del problema.

La investigación demostró en sus conclusiones, que en las relaciones de trabajo los sujetos se desenvuelven mejor cuando se sienten seguros en ambientes interpersonales de aceptación y tolerancia. La confianza avanza súbitamente al sentirse pieza activa del bloque de trabajo y disminuye el miedo al rechazo por equivocaciones y afianza la comunicación organizacional que favorece el logro de los objetivos definidos por la empresa.

Lo manifestado aporta a la investigación ya que el modelo de gestión institucional puede tomar en cuenta los resultados obtenidos en esta investigación para integrarlos como parte de su propuesta luego de un análisis más profundo a partir de los hallazgos descubiertos.

Guevara (2018) en la tesis para obtener el título de Maestría en Investigación de la Educación, titulada Clima Organizacional Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa La Dolorosa Ecuador. Su objetivo fue describir la percepción del clima organizacional y su incidencia en la satisfacción del personal que labora en la Unidad Educativa Particular (UEP) La Dolorosa. La metodología empleada fue de carácter descriptivo exploratorio, aplicándose una encuesta que contempla factores, como trabajo en equipo, relaciones interpersonales, liderazgo, conflictos, incentivos e identidad.

Los resultados obtenidos indicaron que se sugieren estrategias que contribuyan a mejorar el clima organizacional de la institución, e incidan directamente en la percepción de su personal. Este estudio aporta a la tesis propuesta en sus conclusiones ya que plantea realizar estrategias para mejorar el clima organizacional desde una gestión institucional que viabilice dichas estrategias, cabe señalar que en el capítulo tercero de la tesis de Guevara se

esboza una propuesta para mejorar el clima institucional lo que contribuye a plasmar el objetivo de la investigación.

En la investigación titulada Gestión institucional, involucramiento docente y de padres de familia en escuelas públicas de México. Acevedo et al. (2017) cuyo objetivo se centra en el estudio de los efectos que tienen el involucramiento docente, el involucramiento de padres familia y la gestión institucional en el logro escolar.

Se utilizó la metodología cuantitativa e indicadores de variables de gestión institucional, enseñanza efectiva, involucramiento de padres de familia e incentivos al docente, que se determinaron como válidos para investigar el éxito escolar. Se utilizaron métodos estadísticos tales como el análisis factorial exploratorio y confirmatorio.

La investigación concluye que la gestión institucional afectaría positivamente los resultados escolares por medio de impactar positivamente en el involucramiento del docente, lo que determinaría un manejo eficaz del clima institucional.

Esta investigación aporta a nuestro estudio en cuanto concluye que un componente de la carencia de una gestión institucional efectiva cuestionaría las formas como se aborda una cultura educativa consensuada que permitan lograr un buen clima organizacional no puede ser plenamente estudiada desde el enfoque cuantitativo y se requieren estudios cualitativos para realizar un análisis más profundo. Lo expuesto reafirma la importancia del estudio cualitativo de la investigación propuesta. De igual manera es relevante el hecho de que los datos indican la necesidad de desarrollar mecanismos educativos que promuevan ambientes de convivencia, de climas escolares y de aula positivos tanto para propiciar condiciones favorables a la enseñanza y al aprendizaje, como para asegurar el respeto a los derechos humanos de todos los miembros de la comunidad escolar.

López et al. (2019) en el artículo científico la gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media

superior, indica en sus objetivos la promoción de estudios que fomenten un clima organizacional donde prime el trabajo colaborativo de todos los sujetos que conforman una sociedad educativa para confrontar sus problemas contextuales más urgentes.

En dicho estudio se destaca la función que realizan los directores y equipos directivos de instituciones educativas de nivel medio superior en el plano específico de la gestión del clima organizacional y la convivencia con los diferentes actores que coinciden en la escuela. El presente trabajo se sustentó en el paradigma cuantitativo, específicamente en el ámbito de la denominada investigación evaluativa. La metodología empleada se sustentó en la investigación cuantitativa, se realizó el acopio de información por medio de un cuestionario y unas escalas de tipo Likert.

Los principales resultados indican que el profesorado discuerda del modo en que sus directivos ejercen su liderazgo y los trabajos de gestión institucional, lo que se relaciona con resultados desfavorables de aprendizaje en los estudiantes.

Se concluye que es importante que los directivos promuevan el trabajo colaborativo y la comunicación dinámica y abierta en las instituciones de educación media superior para resolver sus conflictos primordiales de acuerdo a su contexto.

El aporte del presente estudio para la investigación en curso es que sustenta el principio que un clima organizacional adecuado resulta vital para el óptimo funcionamiento de las instituciones educativas. Además, se menciona la importancia de la gestión que los directores y sus equipos deben manejar para avanzar positivamente en la construcción de espacios formativos, con flexibilidad para integrar conjuntos de trabajo, que sean capaces de afrontar metas establecidas. Lo que implica según lo expuesto establecer un clima organizacional pertinente.

Antecedentes Nacionales

Atalaya (2016) en su tesis para optar el grado de magister en Gestión de la Educación: Liderazgo del director y el clima institucional del Consorcio Educativo UGEL 07 (2013). Su objetivo fue determinar la relación que existe entre el liderazgo del director y el clima Institucional del Consorcio Educativo UGEL 07 Lima (2013).

La investigación de tipo correlacional, permite demostrar la relación que existe entre ambas variables y siguió un diseño descriptivo-correlacional, Se realizó bajo un enfoque cuantitativo, utilizó el método el deductivo, aplicando la técnica estadística descriptiva e inferencial.

Se llegó a la conclusión que la mayoría de los docentes encuestados indicaron que el liderazgo del director es inadecuado y el clima institucional es inadecuado en el Consorcio Educativo UGEL 07 Lima (2013).

Esta investigación aporta para la tesis ya que se establece a través de sus reportes que existe una relación entre el clima organizacional y el liderazgo del director quien ejecuta la gestión institucional en las instituciones a su cargo por lo que la investigación permitirá a través de la elaboración de un modelo de gestión institucional modificar situaciones similares en las cuales el clima organizacional se ve afectado.

Barros (2016) en su tesis para optar el grado de Maestro en Ciencias. Titulada, Influencia del clima organizacional en la gestión institucional del instituto de educación superior tecnológico público “José Arnaldo Sabogal Diéguez” de la provincia de Cajabamba (2015).

Su objetivo fue analizar la influencia que tiene el clima organizacional en la gestión institucional del I.E.S.T.P. “José Arnaldo Sabogal Diéguez” de la provincia de Cajabamba (2015).

La metodología adoptada, por su finalidad es aplicada y por su diseño descriptiva. Se logró determinar que existe una influencia del clima organizacional en la gestión institucional de dicha institución.

Esta tesis aporta a la investigación pues corrobora la relación que existe entre el clima organizacional y la gestión institucional, y esta relación es la que permitirá establecer las bases para proponer un modelo de gestión para la mejora del clima organizacional. Igualmente presenta unas recomendaciones para mejorar el clima organizacional proponiendo una serie de acciones para lograrlo que son evaluadas para la constitución del modelo de gestión institucional planteado en la investigación en curso.

Gamarra (2014) en su tesis para optar el grado de magister en Gestión de la Educación, titulada Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas.

Su objetivo fue análisis de las percepciones de directivos y docentes acerca de cuatro categorías del clima organizacional de una institución educativa de gestión estatal, ubicada en el distrito de Comas.

El diseño de esta investigación es de enfoque cualitativo y de carácter descriptivo, Se concluyó que los hallazgos encontrados en este estudio ofrecen evidencias empíricas de las categorías estudiadas del clima organizacional tales como: la confianza, presión, apoyo y reconocimiento, los cuales parecieran tener incidencias en el comportamiento entre los miembros que laboran en la institución. Por tanto, teniendo en cuenta el modo en que se analicen estas cuatro categorías y se puedan mejorar sus deficiencias la calidad del clima organizacional será óptima al igual que los objetivos establecidos por la institución educativa. Esta investigación aporta ya que permitirá contar con referencias que podrían ser utilizadas como aporte al estudio del clima organizacional y la mejora en el desarrollo de la gestión

institucional, lo que será de utilidad para poder constituir la base de los estudios realizados en la presente investigación.

Yanac et al. (2019) en la tesis para obtener el grado de maestro en Gestión de la Educación, titulada Clima organizacional en dos instituciones educativas públicas de Ventanilla - Callao, desde la perspectiva docente. Tuvo como objetivo establecer la comparación del clima organizacional entre dos instituciones educativas públicas de Ventanilla-Callao, una de ellas, de gestión por convenio y la otra, de gestión pública. La metodología utilizada fue cuantitativa, utilizando un cuestionario sobre el clima organizacional. de fichas de monitoreo. El análisis de la información fue descriptivo. La investigación señala en los resultados que el clima organizacional en ambas instituciones es alto, pero no en la misma proporción. Este trabajo aporta a la presente tesis, el análisis en dos instituciones, una de ellas pública, en la cual determina sugerencias como el intercambio de experiencias administrativas para mejorar el clima organizacional. Esto sustenta la idea de partir desde la gestión institucional para mejorar el clima institucional, donde la tesis en cuestión también sugiere proponer estrategias a corto y mediano plazo lo que refuerza de proponer un modelo de mejora para el clima organizacional, objetivo del presente estudio.

Ascencio (2018) en la tesis para optar al Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Medición y Evaluación de la Calidad Educativa, El clima organizacional y su relación con la gestión institucional en la Institución Educativa N° 5003 - Virgen de la Inmaculada Concepción - Callao. Tuvo como objetivo Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la gestión Institucional, en la institución educativa N° 5003 - Virgen de la Inmaculada Concepción – Callao. La investigación es de carácter explicativo y el enfoque fue cuantitativo utilizó la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica el análisis estadístico y el enfoque cualitativo, y también

utiliza la recolección de datos sin medición numérica para describir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

Este trabajo aporta a la presente tesis, en cuanto concluye que se debe encaminar la organización de la plana docente a establecer un buen clima organizacional en las instituciones educativas y seguir mejorando y marcando el camino hacia la excelencia de la calidad educativa ya que encuentra una relación significativa entre el clima organizacional y la gestión Institucional por lo que sostiene que, a mejor clima organizacional, hay mejor gestión institucional. Dichas afirmaciones permiten establecer los lineamientos para sustentar una estrategia para mejorar el clima organizacional desde la gestión institucional de una institución educativa.

Bases Teóricas

Clima Organizacional

El clima organizacional hace referencia a procesos que se dan dentro de las organizaciones que se desprenden de las percepciones de los miembros, posee componentes subjetivos que conforman una institución en la cual interviene las interrelaciones personales, el contexto, las capacidades laborales, el trabajo colaborativo, factores de los cuales depende el desempeño de las organizaciones (Bustos y Vargas 2018).

También se puede afirmar que el clima organizacional de acuerdo a la forma como estén organizadas las instituciones de forma interna influirá en los comportamientos de los trabajadores y a su vez en la productividad (Carbajal, 2018) lo que se ha visto implícito en las pesquisas realizadas y las contribuciones de diversas investigaciones que han relacionado el clima organizacional con la gestión institucional desarrollada en las escuelas.

Según Brunet (2011) el clima organizacional permite reconocer las singularidades de las organizaciones, todas esas características que son percibidas por los miembros de la organización, según lo expuesto por Brunet, cada institución posee su propio clima que la

diferencia de otras, este clima surge del estilo de gestión institucional y ese conjunto de percepciones de los miembros de la institución constituye el clima organizacional, en tres aspectos importantes que serán tomados en cuenta en la presente investigación ,el medio en sí, el aspecto personal de cada miembro de la organización y el aspecto en el que confluye la influencia de los aspectos del medio y el personal.

También considerar al clima organizacional, como un aspecto que define las cualidades laborales repercutiendo tanto en el rendimiento como el progreso integral de un sistema organizativo (Moreno, 2012).

Clima organizacional según Likert

La teoría de los sistemas que aborda Likert (1968) permite entender los tipos de clima que pueden surgir dentro de una organización. Presenta un marco referencial que hace posible determinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

Señala que el comportamiento de los subordinados y el comportamiento administrativo establecen una relación biunívoca, mediadas por las percepciones sobre las condiciones organizacionales. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de sus percepciones. Lo que importa es cómo ve las cosas y no la realidad objetiva. La realidad influye sobre las percepciones y son estas las que ocasionan los comportamientos que se producen.

Factores que intervienen en la percepción individual del clima

Ramos (2012) menciona algunos factores que confluyen en la percepción del clima de forma individual que se detallan a continuación:

Los parámetros ligados al contexto, los factores tecnológicos y a aquellos ligados a la estructura misma del sistema organizacional. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el pago que recibe por su servicio. Los factores

personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción. La percepción que tienen personal directivo y recursos humanos del clima de la organización.

Subcategorías

Se han considerado para la presente investigación algunas dimensiones del clima organizacional propuestas por Litwin y Stinger (1968) para poder analizar el estado del clima en la institución educativa.

Autonomía. Vived (2011) conceptualiza el término a modo de un eje para la autodeterminación y como la capacidad de la persona para desarrollarse con libertad e independencia en diversos entornos. Por su parte Pérez (2008) menciona que esta consiste en controlar, afrontar, y tomar decisiones propias de acuerdo con normas y preferencias autodefinidas para desenvolverse en la vida.

Recompensa. Hursh y Silberberg (2008) definen el concepto como un valor eficaz para incrementar la capacidad de respuesta ante un estímulo. Por su parte Mankiw (2004) enfatiza que este valor puede llegar a ser subjetivo y abstracto porque se trataría de una satisfacción ante la obtención de un bien, pero que obtiene un fin principal en el incremento de desempeño gradual, si este es constante.

Desafío. Raimundi et al. (2014) describe que un desafío es un reto, el cual moviliza acciones para poder afrontarlos adecuadamente, en este aspecto, el sujeto es el principal protagonista pues es quien enfrenta una dificultad o situación significativa. Además, consiste en la probabilidad de aprender algo novedoso y que genere placer en el individuo, se logra siempre y cuando sea algo superior e importante que aún no se haya alcanzado.

Cooperación. Suárez (2010) asume a la cooperación como una participación dinámica y recíproca de los agentes, quienes se encuentran en situaciones y condiciones similares en determinada área, las cuales se fortalecen compartiendo y definiendo ideas para

alcanzar una finalidad que favorecerá al conjunto y que permitirá la socialización de sus integrantes.

Conflicto. Morales y Yubero (1999) determina el término conflicto como situación social donde participan dos partes con diferentes conductas, muchas veces incompatibles, que pueden poner la situación fuera de control porque cada una de las partes involucradas defenderá su postura. Por otro lado, Robbins (2008) menciona que existen tipos de conflicto denominados: positivo o funcional y negativo o disfuncional, estos pueden beneficiar los objetivos del grupo o poner trabas a la realización de una meta.

Identidad. Definida como una construcción social que parte de las relaciones entre individuos, quienes se identifican e involucran para afrontar retos de manera conjunta. Este engranaje de sujetos, grupos e instituciones permiten conectar metas en común (Rojas, 2004).

Al analizar estas subcategorías se aspira lograr un diagnóstico del clima organizacional y poder determinar cuáles de ellas deben ser abordadas en el contexto de la organización (Caraveo & Del Carmen, 2004) en el marco del estudio en curso.

Clima organizacional y motivación desde la perspectiva de Maslow

La teoría de Maslow (1943) establece que la motivación está supeditada a la satisfacción de un conjunto de necesidades humanas, que se van cumpliendo de acuerdo a un orden jerárquico y deben ir lográndose de manera progresiva, deben existir una serie de condiciones para satisfacer estas necesidades y ello permite la motivación permanente del ser humano, para lograr cumplirlas escaño a escaño tantas necesidades fisiológicas, seguridad, afecto, estima y de autorrealización. También es importante señalar que las necesidades sociales de autorrealización y de adaptación varían de persona a persona.

El clima organizacional positivo se relaciona con la motivación, y redundando en una alta satisfacción, ánimo, interés y colaboración dentro de las organizaciones. Si hallamos un grado de motivación bajo esto conlleva a un clima organizacional con desinterés, apatía

inconformidad y depresión y se pueden llegar a puntos extremos como muestras de agresividad.

El ambiente influye sobre la motivación de los involucrados, se puede entonces hablar ejes motivacionales del ambiente organizacional, estos son aspectos dentro de la organización que motivan de diferente manera a sus participantes. En tanto que un clima organizacional es alto y favorable en cuanto proporcionan la satisfacción de necesidades personales y otorgando una alta influencia en el estado motivacional de los miembros de una organización.

Un clima organizacional adecuado permite una fuerza de trabajo altamente motivada. Podemos concluir que la política participativa que debe darse en toda organización requiere un clima organizacional saludable que permitan solucionar los problemas de relaciones humanas en el trabajo. Por ello se puede determinar que las organizaciones deben definir una misión y visión que enmarquen el desarrollo del clima institucional (Chiavenato, 2009).

Satisfacción laboral

De acuerdo con Herzberg (1996) y su teoría bifactorial en la cual se establece que la satisfacción laboral es un estado emocional positivo en cuanto a la percepción de las vivencias laborales que afronta. De igual forma la satisfacción laboral involucra la percepción que se posee del ambiente laboral el cual puede posibilitar o contrariar el cumplimiento de sus aspiraciones personales. De acuerdo a los postulados de esta teoría existen factores extrínsecos e intrínsecos que influyen en la satisfacción laboral. En la cual los factores extrínsecos pueden prevenir la falta de satisfacción laboral pero no la determinan ya que los factores intrínsecos son preponderantes. Lo mencionado conlleva a determinar que se debe tomar en cuenta los factores intrínsecos al considerar la satisfacción laboral.

Estilo directivo

Está referido al modo que los directivos institucionales encaminan sus acciones para lograr el cumplimiento de las metas de la organización. Para esta investigación el estilo

directivo planteado implica que la dirección asuma una plena confianza en sus trabajadores y en las labores desempeñadas por ellos.

De igual forma, los mecanismos para tomar las decisiones son compartidos por toda la organización. La comunicación existente entre los miembros de la organización debe ser eficaz y asertiva. También, se espera que exista una participación y plena integración entre los trabajadores para el cumplimiento de los objetivos institucionales (Aburto et al., 2011).

Gestión Institucional

Para lograr definir “gestión institucional”, se definirá en primer lugar lo que se entiende por gestión e institucional.

Etimológicamente, según el diccionario de la Real Academia Española, la palabra Gestión proviene del latín *gestio* -ōnis que significa acción o efecto de gestionar o administrar.

La palabra institución proviene del latín *institutio*, -ōnis que quiere decir establecimiento o fundación de algo. También cosa establecida o fundada.

Para la presente investigación se abordará la gestión institucional desde la visión educativa. Según Mares (1999) es el proceso de conducción de un centro educativo con destrezas, por parte del director para desarrollar una gestión pedagógica eficiente a través de la movilización de recursos para lograr la competencia educativa, administrativa, pública y cultural.

Villareal (2005) sustenta que la gestión de las instituciones educativas comprende acciones desde la administración, la gerencia, la política de personal, los recursos económicos, la planificación, la programación de acciones, y el control y la orientación. Hoy en día cada institución educacional define su identidad y concreta su eficiencia a través del proyecto educativo institucional el cual representa el instrumento central de planificación y de gestión, es donde se establecerán los lineamientos para realizar la gestión institucional,

dentro de ella se enmarca la gestión de recursos humanos y desde esta perspectiva se propone un modelo de gestión institucional que mejore el clima organizacional a partir de una planificación estratégica a partir de la misión y visión de la institución.

En dicho sentido, Zalce et al. (2012) afirma que la gestión institucional es un conjunto de acciones que movilizan recursos humanos, económicos que se dirigen a cumplir objetivos que sobrepasan el ámbito administrativo y que implica la participación de la dirección y a todos los que forman parte de la comunidad educativa. Según la teoría de sistemas una institución constituye un sistema y como tal existe una red de interrelaciones entre sus componentes.

Desde la visión educativa una gestión institucional permite el éxito de las instituciones a su vez que influirá en el clima organizacional permitiendo eficiencia en el manejo de los recursos humanos lo que redundará en la calidad educativa (Vizcarra et al., 2000).

Según Severo (2007) se considera que la gestión institucional implica una serie de procesos y acciones de dirección de actividades administrativas que otorgan una base a la gestión pedagógica. Estas son actividades fundamentales de planificación, organización comunicación, control y participación.

Modelos de gestión

Gestión estratégica. Es la que analiza las fortalezas potencialidades, debilidades, limitaciones.

Gestión de recursos. Está referida a aquella que se diversifica teniendo en cuenta los recursos humanos, docentes, administrativos, salud y apoyo, materiales, bienes educativos, financieros, recursos monetarios y tecnológicos, funciones técnico- administrativas.

Enfoque de Gestión por Competencias

Motiva a crear una práctica innovadora de gestión de sujetos, mejorando los desempeños de sus profesionales y orientando a los trabajadores educativos para el logro de

los objetivos estratégicos, acercándolos y comprometiéndolos con los valores y propósitos inmersos en la Misión y la Visión institucionales. Así mismo, da lugar a las ventajas de contar con organizacionales flexibles y de incorporar a todos los que tienen responsabilidades en la gestión de personal de acuerdo a su rol. En la gestión por competencias los fines de la escuela se encuentran en primer plano, ya que su principal función es responder a ellos (Roz, 2005).

El centro educativo como sistema planificable según Rosales

El centro educativo, es un sistema planificable en cual permite que los miembros de la institución se sientan únicos. Maneja las competencias, tornándose un centro educativo que otorga un servicio de alta calidad. También está abierto al cambio al poseer una flexibilidad para adaptarse a las exigencias y desafíos que acontecen. Cumple con la necesidad de permitir la realización del personal. La planificación del centro educativo involucra a todos los miembros de la comunidad educativa como un proceso integral que involucra a todos.

Para ello se definen objetivos que permitan a cada cual asumir determinadas responsabilidades. El trabajo debe estar basado en metas distribuidas dentro un enfoque compartido, donde las acciones son coordinadas. Las expectativas de todos los miembros del proceso educativa deben integrarse con las demandas de la institución propiamente dicha. Esta carencia origina problemas en el clima organizacional.

Potenciar al personal a través de un enfoque que cree y fomenta día a día en su personal el entusiasmo, la motivación, la creatividad, la iniciativa y la capacitación permanente. Así los docentes cultivarán un sentido de pertenencia hacia la institución y estableciendo un equilibrio entre las expectativas de su rol y el logro de los objetivos institucionales. Tras lo señalado como se puede observar el estilo de dirección cumple un papel fundamental en el éxito de la institución cuando los administradores educativos, son líderes, agentes educativos encargados de dirigir el equipo de trabajo. Su gestión y estilo

administrativo incide en el clima organizacional, las relaciones entre el personal, educandos y padres de familia. El director se torna un líder pedagógico cuya formación humana le permite favorecer un clima de sensibilidad social, y así propiciará un clima organizacional con personal motivado e involucrado con las metas institucionales. El estilo de dirección participativo permitirá el crecimiento profesional del miembro permitiendo una participación activa con capacidad de reflexión para tomar las mejores decisiones de acuerdo a las demandas de los problemas, situaciones y clima organizacional. Los estilos de dirección demandan vincular tipos de liderazgo, tomando en cuenta el problema, entorno y clima organizacional, donde muchas veces el líder combina los aspectos líder interpersonal, administrativo y político. Y donde debe equilibrar lo autoritario con lo participativo, manejar e involucrarse en diversos roles para atender posibles demandas institucionales en los factores extrínsecos e intrínsecos (Rosales, 1997).

Subcategorías

Gestión de recursos humanos. La gestión permite el proceso de planificar, orientar, formar, comunicar y principalmente participar del mejoramiento de objetivos institucionales. La buena gestión permite que los individuos se comprometan, colaboren, tengan iniciativa, respeto y practiquen la honestidad. Por ello, la gestión de los recursos está en el centro de una dinámica conceptual, táctica y estratégica de la vida empresarial. Tomado como concepto vinculado a administración de los procesos, que pueden conducir al éxito del funcionamiento de las instituciones u organizaciones según sus particularidades.

Gestionar los recursos humanos en la escuela es lograr que muchos factores, desde la infraestructura, el estilo de liderazgo, las comunicaciones, las relaciones interpersonales, la estructura organizacional, los procesos evaluativos, la capacitación, el desarrollo del itinerario de carrera y todo el ciclo de la gestión de personas, confluya para que los profesores desarrollen identidad con la escuela, encuentren sentido en su trabajo, se sientan motivados

para lograr que todos sus alumnos aprendan, sientan satisfacción personal con sus logros profesionales y también reciban el reconocimiento de pares, directivos, estudiantes y apoderados (Celis,2003).

Gestión Directiva

El rol del director, según el Marco para la Buena Dirección (2005) como función se resalta la importancia del rol del director para generar un clima organizacional pertinente, de confianza, y para llevar a cabo los fines educativos, la buena gestión y liderazgo y la promoción de los valores institucionales.

Los profesores que se identifican con el ideario institucional podrán generar una serie de relaciones con sentido de respeto y colaboración y esto mejorara su desempeño.

La gestión institucional debe basarse en habilidades del director como el liderazgo que se define como una habilidad para lograr que los miembros actúen de acuerdo a los principios institucionales.

Se debe considerar innovación que es una capacidad para redireccionar los procesos educativos en busca de la calidad. De tal forma que los directivos demuestren ingenio al realizar a la gestión institucional.

Capítulo II

Diagnóstico del Trabajo de Campo

Descripción del contexto en el que se realizó el diagnóstico

El presente capítulo contiene el análisis, interpretación y discusión de los resultados que se obtuvieron al aplicar diversas técnicas e instrumentos para recolectar información, igualmente se plantea el análisis y discusión de las categorías emergentes y los hallazgos del diagnóstico. Para la obtención de información del problema en investigación, se implementó el trabajo de campo en una institución educativa pública de la comunidad de Pamplona en San Juan de Miraflores, perteneciente a la región Lima. La institución educativa en referencia cuenta con el nivel inicial, y atiende a 300 estudiantes aproximadamente del nivel, en los turnos de mañana y tarde, en la modalidad remota: A continuación se presenta el procedimiento seguido para la recolección de la información.

Procedimientos de recolección de datos

Para recoger la información se utilizaron las técnicas de la entrevista, la encuesta y la observación, cada cual con el instrumento correspondiente los cuales son, la guía de entrevista no estructurada, un cuestionario y una guía de observación colegiada. Estos instrumentos fueron aplicados a la directora y al personal de la institución educativa.

Los instrumentos fueron aplicados en el mes de setiembre de 2021, y se contó con la participación y colaboración de la directora y el personal de la institución, debido a la pandemia la aplicación de estos fue de manera virtual. Para obtener la información requerida se realizó el diseño, la elaboración y la validación de los instrumentos con el método de criterio de expertos. Estos instrumentos fueron la guía de entrevista semi estructurada, el cuestionario y la guía de observación de la reunión colegiada.

La entrevista

Se formularon dos guías de entrevista encaminada al personal directivo y a un personal docente, dichos instrumentos contienen 16 preguntas abiertas para facilitar un dialogo fluido con las entrevistadas. La guía de entrevista fue realizada a la directora y una docente nombrada, integrantes de una institución educativa del nivel inicial ubicada en el poblado de Pamplona en el distrito de San Juan de Miraflores. La entrevista fue realizada vía zoom, y fue grabada para poder analizar la información de forma pertinente.

El cuestionario

Se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento aplicado fue un cuestionario de 16 ítems con preguntas de opciones únicas y se realizó a través del formato de formularios de *google*. La muestra fue determinada por el investigador en base a un muestreo no probabilístico, y está constituida por 23 funcionarios de una institución educativa del nivel inicial de Pamplona en el distrito de San Juan de Miraflores.

La guía de observación de reunión colegiada

Se empleó la técnica de la observación de tres reuniones colegiadas y se utilizó como instrumento una guía de observación que cuenta con 16 ítems para la observación de las reuniones colegiadas semanales que realiza la directora con el personal de la institución.

Análisis, interpretación y discusión de los resultados por técnicas e instrumentos

En este apartado se presenta el proceso de comparación, relación y clasificación de categorías apriorísticas con sus respectivas subcategorías, considerando los indicadores que han sido empleados para diseñar los instrumentos a partir de la matriz de categorización validada, siendo así que se presentan los resultados organizados por instrumentos.

Entrevista

En las entrevistas realizadas se registra información referida a la implementación de diferentes comisiones de trabajo, para que las docentes asuman el liderazgo en el contexto

institucional, donde se desarrollan diferentes estrategias para diversificar las alternativas de acción, esto derivado de que de la dirección no cuenta con la posibilidad de ejecución de actividades innovadoras en la gestión; igualmente se destaca la necesidad de que cada docente debe sentirse cómoda para estar bien y para trabajar en equipo. Destaca la consideración de que la innovación propuesta por el personal radica en trabajar en equipo y así poder apoyar la organización.

En las entrevistas, se identifica la opinión de que el clima favorable entre el personal se logra a través de talleres, grupos de interaprendizaje (GIA) y el trabajo colegiado, actividades derivadas de las necesidades de cada docente para atender las inquietudes de los estudiantes; estas necesidades docentes se atienden a través del monitoreo y acompañamiento que se realiza desde la dirección, donde primeramente se identifican las necesidades y posteriormente se proponen actividades que permitan disminuir la brecha que tiene cada docente para mejorar su práctica pedagógica.

En cuanto al trabajo de la dirección, se considera que la intención es brindar un clima en favor de toda la comunidad educativa, sin embargo debido a la coyuntura del contexto de educación remota, se dificultó la comunicación constante entre las docentes por las cargas horarias del modo virtual.

En cuanto a la confianza del personal con las acciones directivas, éstas se fomentan a través de la práctica de la empatía, presentando en el contexto de virtualidad la dificultad de desarrollar esa confianza durante el trabajo remoto y bajo esa perspectiva se intenta comprender las dificultades que surgen en este contexto. El clima de confianza requiere de la propuesta de nuevas formas de actuar que han surgido en medio de la pandemia en la cual se tiene que lidiar con los estudiantes y los padres de familia de una manera más constante. Además se considera que existe apertura para brindar confianza al personal. Igualmente se

asevera que existe una confianza asumida por el equipo de trabajo, siendo importante seguir generando espacios para que las docentes manifiesten sus inquietudes de forma constante.

En cuanto a la opinión de los aportes de los docentes para la mejora de la gestión de recursos humanos; el equipo responde positivamente y que está predispuesto a realizar las acciones y las propuestas de los docentes para que puedan realizar un trabajo con agrado y con entusiasmo.

Según se manifiesta en la entrevista, los recursos humanos se organizan de acuerdo a grupos de trabajo y de esa forma las docentes se agrupan según las edades de sus estudiantes para realizar la programación de actividades. Se organizan los planes de trabajo y se permite que se realice un trabajo continuo de acuerdo a la experiencia que han ido ganando en las comisiones de trabajo a las que pertenecen.

En las entrevistas ante la pregunta relacionada con la gestión de recursos humanos ¿Cómo se promueve las relaciones positivas en los docentes? se manifiesta que se enfatiza en el establecimiento de las normas de convivencia, se recurre al reglamento interno, de igual forma se considera que la parte emocional es muy importante, se trabaja en coordinación con la comisión de convivencia buscando trabajar con empatía a través de mensajes para llevar una buena convivencia.

Al abordar la manera de implementar un estilo de dirección que favorece el clima laboral con los miembros de la comunidad educativa, se registró que se promueven las interacciones con los miembros de la comunidad educativa tratando de involucrar a todo el personal, al distribuir el trabajo equitativamente y no se han encontrado problemas en dicho aspecto, y se percibe que el personal se conduce en armonía.

En referencia a las acciones para brindar satisfacción laboral a sus colaboradores en el contexto y entorno laboral en la entrevista se expone que es importante realizar talleres, encuentros para escuchar música, “no solamente hablar de pedagogía”, realizar juegos como

la actividad que se llevó a cabo para el día del maestro que fue a través de dinámicas, puesto que la institución está bien si las docentes están bien, pues la parte emocional es muy importante.

También se expresa que el liderazgo es para dirigir y acompañar a cada una de las docentes, igualmente que el fin de tener una buena atmosfera abierta y cordial en el contexto laboral es permitir el desarrollo de las capacidades de los estudiantes, ya que el personal que se desenvuelve en un contexto cordial podrá desempeñarse bien también se señala que se debe ir de la mano de las docentes, buscando la integración a través de un acompañamiento constante. Se mencionó que se debe apuntar a nuevas estrategias y nuevas acciones para salir adelante a pesar de las adversidades y dificultades tecnológicas cómo las reuniones de forma virtual y que las docentes puedan, llegar a los estudiantes y siempre hay que ir direccionando el trabajo en equipo en beneficio de los estudiantes.

Durante las entrevistas se manifiesta que se proporciona autonomía al personal para la toma de algunas decisiones de acuerdo a su contexto principalmente en lo referente a las estrategias con los estudiantes en el trabajo remoto. Igualmente se comenta que hay flexibilidad en la toma de decisiones de acuerdo al contexto.

Con relación a la temática relacionada con recompensas al personal por el buen trabajo realizado; se manifiesta que se felicita al personal y a las comisiones durante las reuniones colegiadas por el trabajo realizado, también se puede entregar oficios de desempeño laboral pero que estos no tienen mucho valor en la UGEL para alguna mejora salarial o ascenso, sería deseable que las resoluciones de felicitación a las docentes tengan valor.

De acuerdo a lo analizado en las entrevistas se considera que las actualizaciones que se ofrecen al personal son desafíos laborales que deben asumir el personal y que son importantes para la mejora de su práctica por ende de la institución, se invita a las docentes

constantemente a participar en cursos y talleres, se incentiva igualmente a la lectura de los documentos que permitan la actualización profesional, cuando se observa alguna dificultad en las docentes al efectuar su práctica pedagógica se le plantean retos para que mejore su desempeño.

Durante la temática con respecto al ambiente cordial y de camaradería en el contexto de labores se señala; que en la presencialidad siempre se estilaba realizar reuniones de camaradería, ahora en el contexto en remoto las reuniones colegiadas se dan una vez por semana y se intenta tener un espacio de cordialidad, pero por la cantidad de carga laboral se dedican primordialmente a tratar la agenda de planificación de actividades, y se espera que sean espacios donde las docentes pueden manifestar sus inquietudes y necesidades, pero netamente de camaradería se han tenido pocas oportunidades, por lo ajustado de los horarios de cada docente principalmente.

Al indagar sobre las acciones que permiten el apoyo mutuo y la cooperación entre el personal, se manifiesta que una de las acciones que se dan es el intercambio de experiencias de modo que pueda darse una integración y cooperación entre todo el personal.

Se logró identificar que ante los conflictos, se fomenta la reflexión a través de preguntas para que las personas involucradas acepten y reconozcan que es lo errado, se convoca a la comisión de convivencia, y en casos necesarios al CONEI para que la persona asuma compromiso de mejora. Se intenta manejar los conflictos con respeto y democracia convocando a los involucrados de manera positiva.

A través de la entrevista se conoció que el personal se siente parte de la institución, pero se procura el compromiso, que el personal desarrolle las actividades con entusiasmo, con empatía, y sean consecuentes con las necesidades de los estudiantes. Solicitaría una autoevaluación de parte de las docentes para que analicen como están desarrollando su trabajo dentro de la institución. Actividades de respeto, de empatía, fortalecer el trabajo en

equipo, y fortalecer el trabajo que realizan para los estudiantes. Se considera necesario crear una identidad grupal pues perciben individualidades.

Observación

Desde la perspectiva como observador se registró en la ficha de observación de trabajo colegiado que se evidencia que durante la reunión se interroga a las docentes sobre los trabajos de las comisiones evidenciándose que las docentes algunas ocasiones manifiestan que van a organizarse para culminar los trabajos, sin embargo, no se evidencia la innovación en ese aspecto.

Durante la observación de las reuniones colegiadas se colige que la directora solicita permanentemente la opinión o aportes de las docentes, pero se puede observar que hay poca participación o que generalmente son las mismas docentes las que participan o toman la palabra ante los requerimientos de la directora.

Con respecto a si realiza acciones para promover relaciones positivas entre los docentes; se puede señalar que no hubo interacción entre docentes en grupos de trabajo. También se constata que el 55% del personal considera que casi siempre se realiza acciones para promover relaciones positivas y un 45% a veces.

También se ha observado que la directora ofrece espacios de reflexión presentando información para la salud emocional de las docentes esto es acogido por las docentes sin embargo se observa poca participación a pesar que la directora consulta con frecuencia sus pareceres sin embargo si hay participación cuando se plantean dinámicas. Además la directora responde a las preguntas realizadas por las docentes con cordialidad; es amable en su trato al referirse a cada una de las docentes.

Con respecto a la autonomía para la toma de decisiones a sus trabajadores en el contexto laboral; se registra que la directora concede espacios para que los planes de trabajo

sean concordados en democracia. También solicita la opinión de las docentes, pero se observa poca interacción y respuestas por parte de las docentes.

En cuanto a que brinda recompensas al personal por el buen trabajo realizado se observó felicitaciones a una comisión de forma general por el trabajo realizado y a las acciones llevadas a cabo.

Por medio de ésta técnica de la observación se ha podido constatar algunos desafíos laborales a la comisión de la actividad del proyecto de innovación, para la organización del trabajo, se registró la participación de algunas docentes, aunque sin llegar a ser masiva.

En la observación de las reuniones colegiadas con relación al ambiente cordial y de camaradería en el contexto de labores, se señala se ha podido apreciar que existe cordialidad en la comunicación que efectúa la directora, pero hay poca interacción entre docentes en la reunión colegiada.

Respecto a las acciones que permiten el apoyo mutuo y la cooperación entre el personal; la directora verbaliza que es necesario la cooperación de las docentes lo cual es recepcionado por las docentes, pero no se generan comentarios al respecto.

Durante la reunión colegiada no se observan conflictos sin embargo surgieron algunas dudas de dos docentes sobre una actividad y se absolvió sus requerimientos brindándole las explicaciones que requerían.

Con relación a los miembros de la comunidad educativa para conocer si se consideran parte integral de la institución; la directora agradece que las docentes se “pongan la camiseta de la institución” y pide seguir con los esfuerzos porque ya se ha recorrido el 80 por ciento del camino del año lectivo. Y se hace mención a la necesidad del trabajo en equipo, pero se observan pocas intervenciones.

Cuestionario

En tanto en el cuestionario realizado al personal se obtuvo como resultado que para el 60% se realiza una gestión estratégica que promueve la innovación, un 25% considera que casi siempre y un 15% solo a veces.

De acuerdo con los resultados arrojados por el cuestionario para el 65% se propicia acciones que favorecen el clima de trabajo en los actores educativos y un 20 % opina que casi siempre y tan solo un 15% que solo a veces.

Según los resultados del cuestionario para el 80% del personal se genera un clima de confianza y respeto y solo un 10% considera que casi siempre y un 10% a veces.

Los resultados relacionados con los aportes de los docentes para la mejora de la gestión de recursos humanos son: para un 60% siempre se consideran de los aportes y para un 20% que casi siempre y otro 20% considera que a veces.

El 50% del personal considera que se organizan los recursos humanos de forma eficiente mientras que un 20 % considera que a veces se organizan idóneamente.

Los resultados del cuestionario señalan que para un 60% de los encuestados se promueve las relaciones positivas entre las docentes, y aunque se ha observado una manifiesta cordialidad, hay una carencia de interacciones dentro del ámbito de las reuniones colegiadas.

Mediante el cuestionario se conoce que el 55% del personal indica que algunas veces se realizan acciones para brindar satisfacción laboral a sus colaboradores en el contexto y entorno laboral, 25% lo realiza casi siempre y 20% considera que pocas veces.

Los resultados arrojan que un 55% señala que casi siempre hay un ambiente de cordialidad y buena atmósfera de trabajo y un 45% señala que a veces lo perciben.

En cuanto a la autonomía para la toma de decisiones a sus trabajadores en el contexto laboral señalan, que el 55% señala que siempre se brinda autonomía para la toma de decisiones, un 20% casi siempre y un 25% a veces.

El análisis del resultado referente a recompensas al personal por el buen trabajo realizado, éste indicador en el cuestionario muestra que según el 42% a veces se recompensa al personal por el trabajo realizado frente a un 40% que es casi nunca y un 18% considera que nunca recibe alguna recompensa.

También se conoció que un 50% del personal manifiesta que a veces perciben que se les plantea desafíos laborales que deben asumir para la mejora de la organización, de acuerdo al resultado arrojado por el cuestionario, y un 35% considera que casi nunca y un 15% que nunca se les plantea desafíos.

Un 60% del personal encuestado con respecto al ambiente cordial y de camaradería en el contexto de labores; señala como respuesta que siempre percibe un ambiente de camaradería y cordialidad, frente a un 15% que casi siempre, un 15% nunca y un 10% nunca, datos que llaman la atención porque se contradicen con lo señalado en la entrevista y la observación de la reunión colegiada.

En el cuestionario aplicado relacionado con las acciones que permiten el apoyo mutuo y la cooperación entre el personal, para el 65% siempre desarrollan acciones que favorecen el apoyo mutuo y la colaboración mientras que para el 30% a veces y sólo un 5% consideró la opción nunca. Dichos resultados permiten concluir que, si se percibe el apoyo mutuo y la colaboración en la mayoría del personal, pero existe una carencia de trabajos de integración grupal que fomenten un trabajo colaborativo.

Respecto a si se resuelven los conflictos de forma asertiva; para el 61% casi siempre frente a un 39% que considera que a veces se resuelven así.

Para conocer si los miembros de la comunidad educativa se consideran parte integral de la institución; el 75% de los encuestados expresan que se realizan acciones para que el personal se sientan parte de la institución y el 25% a veces perciben acciones para sentirse parte de la institución según el resultado del cuestionario aplicado.

Análisis, interpretación, triangulación y discusión de los resultados

En síntesis, según los datos obtenidos se puede decir que para la mayoría del personal la gestión estratégica promueve la innovación sin embargo hay un porcentaje que considera que sólo a veces esto se produce y aún se puede realizar acciones para generar espacios de innovación.

Lo analizado durante las entrevistas informa que existe un contraste con la poca participación que hay en las reuniones colegiadas de parte de las docentes a pesar de que los datos afirman que hay acciones que favorecen el clima de trabajo y coinciden en manifestar que la comunicación fluida se ve dificultada por la coyuntura del trabajo remoto.

Durante la observación de las reuniones colegiadas de acuerdo a si se genera confianza demostrando valores de equidad y respeto en el contexto cotidiano; se puede apreciar que la directora se refiere a todas las docentes de forma igualitaria y con expresiones de respeto por las participantes otorgando oportunidades de participación que muchas veces no son utilizadas por las participantes quienes permanecen en silencio.

La mayoría del personal percibe un clima de confianza y respeto, pero dentro de ello las oportunidades de participación son poco aprovechadas.

Se considera que el personal contratado que es nuevo al inicio del año lectivo, requiere una mayor participación en lo referente a aportes de los docentes para la mejora de la gestión de recursos humanos y precisan una mayor integración con la institución y se conjetura que tal vez ello frena algunas iniciativas que podrían darse de parte del personal contratado.

El análisis de los resultados conlleva a señalar que sí son considerados los aportes de los docentes para la mejora de la gestión de recursos humanos; pero falta mayor involucramiento del personal contratado en cuanto a los aportes.

Con relación a que se organiza los recursos humanos de forma eficiente; se posibilita que las docentes se reúnan por afinidades para que se sientan cómodas al momento de realizar su trabajo buscando consensos sin imposiciones. Además se permite que se realice un trabajo continuo de acuerdo a la experiencia que han ido ganando en las comisiones de trabajo a las que pertenecen.

Según los resultados se puede deducir que se organizan los recursos humanos de un modo pertinente, pero se requieren optimizar las maneras para que la integración sea plena.

Con respecto a las acciones para promover relaciones positivas entre los docentes desde la gestión de recursos humanos; se busca apoyo de aliados y se ha logrado ofrecer algunas charlas sobre temas psicológicos para las docentes en referencia a su salud emocional. También se considera que es importante promover las relaciones entre docentes y hay coincidencia en la necesidad de aprimorar estrategias, pero la escasez de tiempo dificulta lograr esa meta. De acuerdo a lo observado, la mayoría considera que se promueven las relaciones positivas, pero hay un porcentaje que considera que aún se requieren formas de hacerlo con más asiduidad.

Con relación al clima organizacional; se señala que se realizan actividades con el fin de involucrar a todo el personal, pero que se debía continuar realizando acciones de integración para poder generar relaciones positivas entre el personal ya que en el contexto virtual es necesario generalizar estos espacios y hacerlos más frecuentes.

Durante las reuniones colegiadas, se ha podido constatar que la directora muestra cordialidad al iniciar las reuniones colegiadas en las cuales generalmente brinda alcances del

trabajo que se debe realizar, y la interacción principal se da en relación a lo que la directora informa a las docentes de forma unívoca.

En cuanto a las acciones para brindar satisfacción laboral a sus colaboradores en el contexto y entorno laboral se brindan recomendaciones a las docentes para que puedan liberar el stress, debido a la recarga de trabajo, y se trata de incentivar a las docentes para cumplir con los trabajos solicitados por los entes rectores como la UGEL. También se resalta la importancia de las acciones para brindar satisfacción laboral debido a que en este contexto remoto el trabajo tiene una sobre exigencia y existe una fatiga laboral que se acentuada por el entorno laboral virtual y las presiones del mismo.

De acuerdo al trabajo de campo realizado sobre las acciones para brindar satisfacción laboral a sus colaboradores en el contexto y entorno laboral; se puede concluir que se realizan algunas acciones para brindar satisfacción al personal, pero aún falta incrementarlas, mencionando que hay participación cuando estas son interactivas.

Se considera que existe una buena atmósfera abierta y cordial en el contexto laboral de trabajo pero que se hace necesario canalizar mayores espacios para poder dialogar del trabajo desarrollado por las docentes y compartir más experiencias.

De acuerdo a los resultados se puede inferir que la mayoría percibe un ambiente de cordialidad y buena atmósfera, pero aún hace falta crear algunos espacios de trabajo en conjunto y se requiere mayores oportunidades de diálogo.

También se conoció que las ideas o iniciativas que las docentes tienen podrían ser compartidas de forma grupal para el beneficio de todo el equipo, además que la mayoría del personal percibe autonomía en la toma de decisiones pero que faltaría compartir éstas decisiones para beneficiar a todo el equipo.

Respecto a que brinda recompensas al personal por el buen trabajo realizado, se considera que se podrían establecer reconocimientos internos que sean compartidos por todo

el equipo. Se puede concluir que el personal se siente recompensado en algunas ocasiones, pero no lo percibe continuamente a veces se otorgan recompensas.

De acuerdo con los resultados se puede concluir que si existe la percepción del personal en cuanto a los desafíos laborales que deben asumir el personal para la mejora de la organización, pero no se evidencia que se puedan asumir por un compromiso institucional. Estos desafíos son planteados durante los monitoreos y acompañamientos y se espera que el personal canalice estos desafíos de forma intrínseca a través de un compromiso personal que asumen por un compromiso institucional.

En relación al ambiente cordial y de camaradería en el contexto de labores; se manifiesta que es necesario fortalecer estos ambientes de intercambio entre docentes para fortalecer la unión y el trabajo en equipo. Cabe resaltar que existe una contradicción entre resultados obtenidos entre el personal encuestado y lo señalado en la entrevista y la observación de la reunión colegiada.

En relación a las acciones que permiten el apoyo mutuo y la cooperación entre el personal se señala que sí existe cooperación entre las docentes, pero sería importante realizar trabajos de integración grupal entre las docentes para lograr día a día mejorar la integración y el trabajo colaborativo.

Se considera que los conflictos se han solucionado de forma privada con los involucrados sin que lleguen a consecuencias mayores, pero es importante que el equipo conozca los sucesos para poder mejorar la comunicación del equipo. Se colige que se resuelven los conflictos de forma asertiva, pero hace falta mejorar la comunicación del equipo cuando estos se producen.

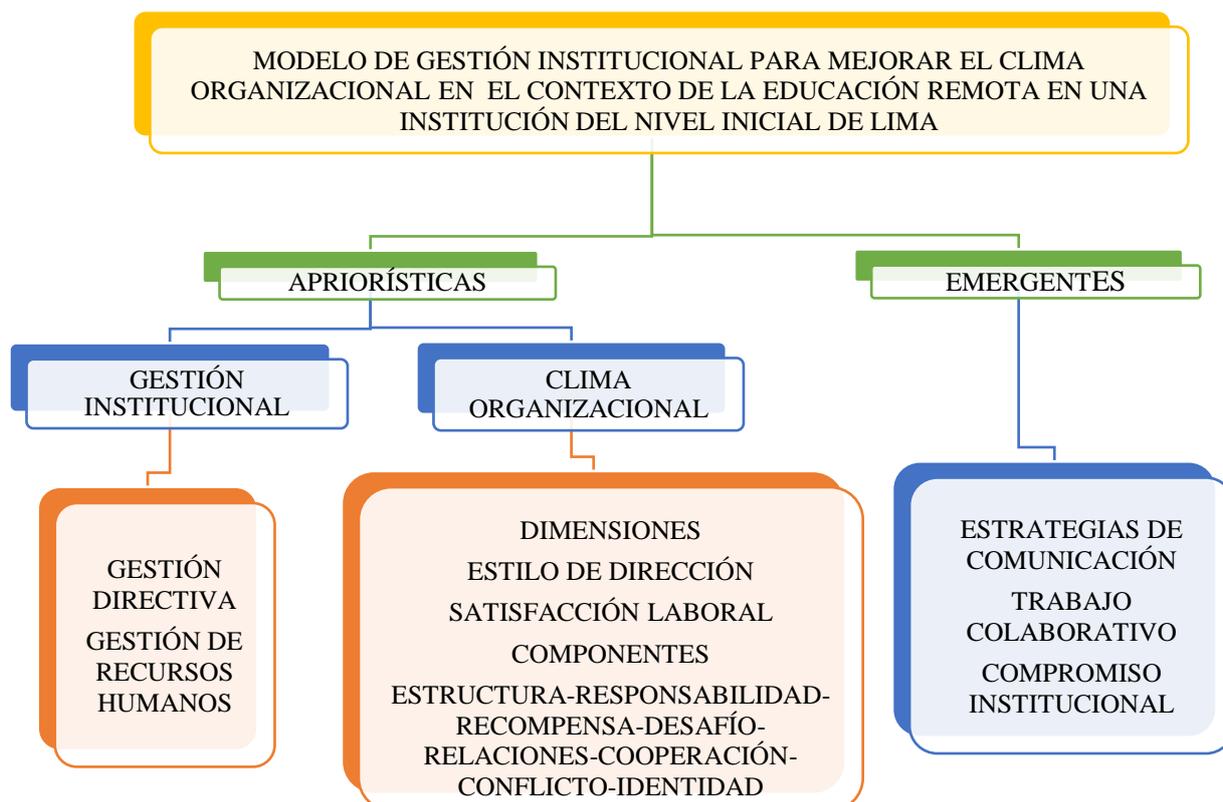
En cuanto a conocer si los miembros de la comunidad educativa se consideran parte integral de la institución se concluye que la mayoría perciben acciones que les hacen sentir parte de la institución, pero aún no se percibe una identidad grupal en su totalidad.

Categorías emergentes

Luego del análisis presentado se puede sustentar que las categorías y subcategorías planteadas para el trabajo de campo han permitido hallar las categorías emergentes que permitirán solucionar el problema de investigación.

Figura 1

Categorías emergentes



Nota: Elaboración propia (2021)

A partir del trabajo de campo realizado han surgido las categorías emergentes que se encuentran vinculadas a las subcategorías de investigación, lo que significa que son preponderantes para plantearlas en la modelación de la propuesta de solución del problema de investigación. A continuación, se detallan las siguientes categorías emergentes.

Estrategias de comunicación

En el trabajo de campo se ha evidenciado que existe poca participación de parte de las docentes en las reuniones colegiadas, ante la convocatoria para que las docentes participen

manifestando sus ideas o propuestas hay un bajo nivel de participación, siendo estos espacios para poder comunicarse de forma efectiva en este contexto remoto estos espacios no son aprovechados de parte de las docentes como un verdadero canal comunicativo.

Trabajo colaborativo

El análisis de las unidades de información ha mostrado que desde la gestión de la institución se promueve el trabajo colaborativo para tener un clima organizacional adecuado, sin embargo, los resultados indican que hay un trabajo de carácter individualizado que prevalece por este contexto remoto. Se evidencia que falta realizar mayores estrategias en lo referente al trabajo colaborativo entre pares.

Compromiso institucional

A través del trabajo de campo se ha determinado que la identidad con la institución abarca una importante necesidad de establecer un vínculo o compromiso de parte de todo el personal principalmente del personal contratado, que requiere ser integrado de tal forma que se pueda lograr una identidad grupal que procure la identificación del personal en su conjunto con la institución.

Relaciones analíticas e interpretativas entre datos y categorías emergentes

Seguidamente se presenta la vinculación de los hallazgos y las teorías que sustentan la investigación:

En referencia a las estrategias de comunicación, se plantea que al darse una comunicación fluida y verdadera, con objetivos claros en base a una confianza se traza un camino hacia el crecimiento y la unión, existirán conflictos, pero serán una chance de crecimiento utilizando las vías del diálogo. (Martínez, 2013). Lo mencionado ratifica que plantear una propuesta de modelado que tome en cuenta las estrategias de comunicación aportará para la solución del problema que se quiere abordar en la investigación.

Fortalecer las estrategias de comunicación entre el personal dentro del contexto remoto. Las estrategias de comunicación en una institución educativa son muy importantes como señala Martínez (2013), los miembros de la comunidad educativa tienen que poseer habilidades comunicativas institucionales. Las prácticas deficientes en comunicación problematizan la resolución de problemas cotidianos que desfavorece el clima. Una escasa competencia comunicativa entorpece el ambiente laboral.

Lo señalado por Martínez, recalca la necesidad del fortalecimiento de las estrategias de comunicación para favorecer el clima de la organización.

El trabajo colaborativo permite compartir fines y encaminar el trabajo de la organización en base a fines comunes. Permite crear un espacio de aprendizajes para todos facilitando las interacciones y crear una atmósfera mejor atmósfera de trabajo (Molina y Lopez 2019). Por tanto, promover el trabajo colaborativo dentro del equipo de trabajo está sustentado por lo que nos refieren los teóricos acerca de la vinculación que tiene con la mejora del clima para los miembros de la institución.

Promover el trabajo colaborativo a partir de experiencias compartidas para mejorar la cohesión e integración del equipo. El trabajo colaborativo, permite que puedan participar a todos los integrantes de la organización esto generará confianza los logros alcanzados pertenecen a todo el grupo ello beneficiara el clima de la organización. (Gonzales, 2009). Según lo afirmado por el autor es importante incentivar el trabajo colaborativo para el beneficio de toda la institución, lo que redundará en un clima positivo.

El compromiso institucional supone crear un vínculo trascendente de la personal con su organización, vínculo referido a una preocupación de los miembros por el crecimiento, el éxito, la superación de la organización y sus integrantes. (Ramírez y Dominguez, 2012). De acuerdo a lo apuntado se puede afirmar que el compromiso institucional es un aspecto que permitirá optimizar aspectos del clima en la organización a partir de dichas premisas.

Desarrollar el compromiso institucional para incrementar la participación del personal y optimizar el clima de la institución. Es fundamental que la gestión de una institución se aboque en lograr un compromiso institucional para lograr una verdadera vinculación del personal y la organización. La identificación y la concordancia entre los objetivos de la institución y del empleado deben estar en concordancia (Ramírez y Dominguez,2012). Tal como se resalta en las afirmaciones del autor el compromiso institucional marca una diferencia para lograr la integración del grupo y lograr una identidad en común.

Se detalla a continuación la base teórica de las categorías emergentes encontradas en el diagnóstico y que sustentan su empleo en el modelado de la solución:

Conclusiones aproximativas

Se puede concluir con base a los resultados e información obtenida del trabajo de campo y su consecuente recojo de información, que efectivamente en la institución educativa, hay un esfuerzo compartido para generar un adecuado clima organizacional, donde se implementan diferentes acciones en procura de lograr las mejores relaciones entre todos los colaboradores de forma participativa y activa, sin embargo no se ha logrado consolidar de forma óptima el propósito formulado desde la dirección, principalmente porque aun hay la necesidad de consolidar procesos sustanciales de resolución de conflictos y participación de todos los involucrados en actividades de intercambio para construir un adecuado clima en la institución.

De las consideraciones anteriormente señaladas es que se plantean tres categorías emergentes que fortalecerán el clima dentro de la institución siendo estas: estrategias de comunicación, para que de forma estructurada facilite el intercambio entre los colaboradores; el trabajo colaborativo, como opción de intercambio y sinergia entre los involucrados y compromiso institucional, como factor asociado a las perspectivas de formar parte de un equipo que se orienta a un objetivo compartido.

Capítulo III

Modelación y Validación de la Propuesta

La presente propuesta de un modelo de mejora para el clima organizacional procura aportar para que la gestión institucional de la institución contribuya a fortalecer este aspecto tan importante dentro de la organización de una escuela para el buen desarrollo de los aprendizajes es necesario que el personal docente fortalezca el clima organizacional para que sea adecuado en contextos diversos como el remoto. Esta propuesta nace del diagnóstico que se evidencia en el trabajo de campo realizado en el cual se puede identificar. A un bajo involucramiento en las relaciones interpersonales entre las docentes lo que conlleva a que las docentes tengan actitudes de aislamiento o trabajo individualizado. Otro aspecto es la poca comunicación que permita fortalecer el clima organizacional en los docentes y que de esta forma se consolide un verdadero trabajo colaborativo. De igual forma se encuentra la necesidad de potenciar el liderazgo directivo para poder llevar a cabo una mejora del clima organizacional para lograr una mayor integración e intercomunicación entre pares y así contribuir a lograr el objetivo propuesto.

Consecuentemente se propone un programa de mejora del clima organizacional que revierta la situación en la comunicación interpersonal entre los docentes. Este planteamiento pretende contribuir a resolver el problema establecido, y que constituya un aporte a la gestión institucional de la escuela para que se torne un modelo que permita mejorar aquellos aspectos del clima organizacional que precisan de un cambio sustancial. El modelo está basado en los sustentos teóricos que han sido planteados en el marco teórico, al igual que los resultados que se obtuvieron de los instrumentos que se aplicaron durante el diagnóstico durante el trabajo de campo. Este trabajo de campo permitió identificar estas categorías emergentes, trabajo colaborativo, compromiso institucional y estrategias de comunicación.

Estas categorías emergentes y los soportes teóricos han hecho posible plantear este modelo de gestión para la mejora del clima organizacional para dar solución a este problema que es el objeto de investigación en el contexto de la educación remota.

El objetivo de la propuesta es diseñar un modelo de mejora del clima organizacional desde un enfoque de desarrollo personal para favorecer la acción educativa de la institución.

El propósito de esta propuesta es mejorar de forma integral el clima organizacional a partir de la gestión directiva para lograr un clima que logre las metas y objetivos institucionales. Esto hará posible que el problema detectado en la institución escolar cuando se inició la investigación se resuelva o se logre la mejora. Por ello se hace necesario que los docentes a través de un modelo que los directivos ejecute y que integre lineamientos para establecer un clima organizacional pertinente. Esto repercutirá en las acciones educativas de toda la comunidad.

Justificación

En la institución donde se realiza la investigación y de acuerdo a los datos que ha proporcionado el diagnóstico, se ha podido constatar mínimas acciones de trabajo colaborativo, ausencia de estrategias de comunicación asertiva y poco compromiso institucional en el personal. Por lo dicho se considera que esta propuesta es factible ya que hará posible que los docentes involucrados puedan a través del modelo concebido lograr percibir y vivenciar un mejor clima organizacional que mejore sus labores y rendimiento.

Esto un camino de mejora para los aprendizajes de los estudiantes ya que al mejorar el clima institucional esto repercutirá en cómo se desarrolla la actividad docente plenamente.

Fundamentación Teórico Científico

Fundamento socioeducativo

La Institución Educativa Inicial Pública N° 547 Jesús Poderoso brinda atención integral, en el primer nivel de la Educación Básica Regular, en el ciclo I - II atendiendo a niños y niñas

de 2 a 5 años de edad, provienen de familias dedicadas a las principales actividades económicas que brinda el contexto como: comerciantes, moto taxistas, artesanos, profesionales, técnicos, la religión que profesan en su gran mayoría es la católica, y se encuentra ubicado en el distrito de San Juan de Miraflores .

La institución atiende a 300 estudiantes desde marzo del 2020 lo hace de forma remota por la coyuntura pandémica que atraviesa el país, y se proyecta que la semipresencialidad.

Comenzará en marzo del 2020 lo que quiere decir que aún continuará la atención remota a los estudiantes de acuerdo a los días que les toque asistir de forma semipresencial.

El personal docente está constituido por 14 docentes, un directivo y 4 personas en el rubro administrativo. La propuesta de gestión educativa de la institución orienta los esfuerzos de la comunidad educativa hacia la mejora de los aprendizajes, el acceso al servicio y la permanencia, a partir de un diagnóstico cualitativo y cuantitativo de manera ordenada y sistemática, de la experiencia de los integrantes de la comunidad educativa, con el objetivo de definir resultados de la gestión pedagógica y administrativa, sobre las condiciones operativas de aprendizajes alcanzados en relación a los compromisos de gestión escolar, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, proponiendo objetivos y metas a lograr durante un periodo de tiempo determinado, con el liderazgo pedagógico del directivo realizando una gestión escolar oportuna y pertinente, emprendiendo desafíos y retos con el trabajo colaborativo y la convivencia armónica y democrática de los actores de la comunidad educativa, para garantizar aprendizajes de calidad en los estudiantes generando condiciones para un óptimo funcionamiento de la institución.

Cómo señalan Hernández et al. (2010), desde la educación se debe engrandecer el desarrollo del personal, en su mayor expresión y de una forma pertinente para que las personas sean críticas y creativas de tal manera que puedan crear conocimientos que permitan dar respuesta, desde sus contextos y cultura a los problemas y que permitan transformar y

enriquecer la sociedad , en este sentido la propuesta tiene validez al establecer una propuesta para mejorar el clima organizacional de la institución educativa.

Fundamento psicológico

En las investigaciones educativas es necesario abordar la propuesta del modelado desde la perspectiva interdisciplinaria debido a que el objeto de estudio posee un carácter complejo (Ortiz, 2012).

Los fundamentos psicológicos de la propuesta se basan en las teorías de la psicología positiva ya que a partir de sus postulados se pueden desarrollar planes de mejora para lograr el cambio de actitudes y conductas, modificando factores que se han determinado con el fin de mejorar la comunicación y así lograr un mejor clima organizacional. La psicología permite entender el comportamiento determinando como es la estructura de la organización y como se dan estos procesos organizacionales (García, 2009)

La psicología positiva se dedica a estudiar los procesos y el funcionamiento humano óptimo. y busca determinar las condiciones que permiten fortalecer las cualidades positivas y que permitan desarrollar las potencialidades humanas. Para este estudio se consideran los aportes dados por Seligman quien menciona que se deben construir cualidades positivas en los individuos (Delgado y Vanegas 2013).

Es indudable que los aportes de la psicología en el campo del comportamiento organizacional constituyen un fundamento para poder aplicar un plan de mejora para el clima organizacional dentro de la institución educativa que es objeto de estudio de la presente investigación.

La psicología permite entender el comportamiento de los involucrados en la presente investigación desde una perspectiva grupal, la psicología organizacional ha determinado importantes hallazgos que permitirán el modelado de un programa de intervención para mejorar el clima organizacional, de modo que se puedan determinar los problemas hallados

que son más relevantes, tomando en consideración aspectos como las fuerzas motivacionales y la satisfacción laboral para lograr una mejora sustantiva (Ortiz 2012).

Fundamento organizacional

Es imprescindible que los líderes de las instituciones educativas asuman el compromiso para edificar un clima organizacional propicio dentro de sus organizaciones (García, 2009).

Desde de la dirección de la institución se podrá plantear un programa que permitirá mejorar la comunicación, la motivación y fortalecer el trabajo en equipo.

Para Frigerio et al. (1992), la dimensión organizacional es la que permitirá una acción educativa exitosa. Esta se caracteriza por mantener una estructura de valores, roles y normas, que se relaciona en gran medida con el contexto socio-cultural y que favorece a los miembros de la comunidad educativa.

Esto quiere decir que existe una forma organizacional peculiar de cada ente, en la cual se relacionan los miembros de la organización y dónde se dan los procesos laborales bajo determinados valores. En este sentido al realizar el análisis de la escuela como organización, y vistos sus tres factores como los valores, roles y normas se podrá abordar el aspecto organizacional (Pérez et al., 2006). Esto es muy importante para poder realizar el modelado de la propuesta se podrá determinar tanto los factores que se deben priorizar al momento de abordar las alternativas de solución.

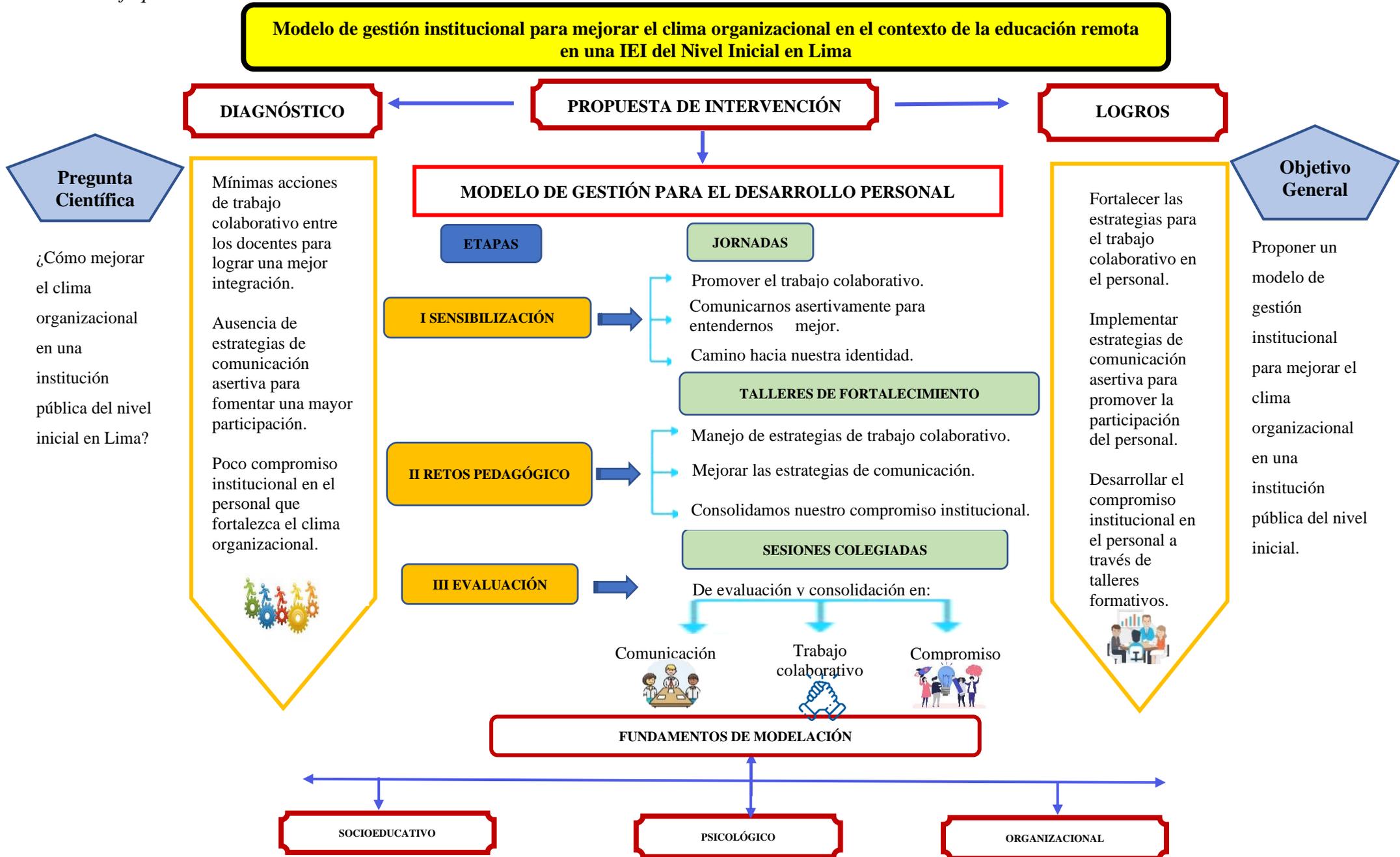
El ámbito organizacional posee una serie de estructuras de andamiaje, que se consideran relevantes para el diseño de la presente propuesta tales como el tamaño de la organización, los modos de comunicación, el estilo de liderazgo de la dirección y que permiten dar una forma al plan de mejora del clima organizacional que incidirá sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción laboral entre otros.

Se puede concluir que toda organización posee un propósito, una estructura que la caracteriza y una colectividad de personas todo ello configura la estructura organizacional

y las interacciones que se producen dentro de ella, están dadas por las conductas de los grupos e individuos que la conforman (Pérez et al., 2006).

Diseño del esquema gráfico teórico-funcional de la propuesta

Figura 2
Enfoque Teórico Funcional



Descripción del diseño de la propuesta

En el esquema teórico-funcional que se ha realizado para la investigación llamada “Modelo de gestión institucional para mejorar el clima organizacional en el contexto de la educación remota en una institución pública del nivel inicial en Lima”, se sintetiza el estado de la institución dónde se identificó de forma apriorística las dificultades referidas al clima organizacional durante el contexto remoto, las mismas que se analizaron durante el trabajo de campo en el cual los hallazgos indican la necesidad de realizar una gestión que potencie la cooperación, la comunicación asertiva efectiva y el compromiso institucional como categorías que deben abordarse al modelar la propuesta de solución.

Al responder a la pregunta científica cómo mejorar el clima organizacional en una institución pública de Lima, se establece como objetivo general proponer un modelo de gestión para mejorar el clima organizacional e igualmente se conciben los logros que se esperan obtener al implementar la propuesta que permita arribar al estado ideal.

En la concepción de la propuesta se especifica el modelo de gestión de mejora continua del personal de la institución, tendrá tres etapas que permitirán la mejora los aspectos señalados en cuanto al clima organizacional. En el presente modelado de propuesta se plantea implementar una intervención que cuente con tres etapas, la primera es una etapa de sensibilización del personal de la institución educativa en la que se realizarán un conjunto de jornadas que pretenden influir sobre las percepciones para provocar una mejora en lo referente a aspectos de la cooperación o trabajo colaborativo, el compromiso institucional y la comunicación asertiva. Luego se concibe una segunda etapa denominada retos pedagógicos a través de tres talleres de capacitación y fortalecimiento sobre comunicación asertiva, trabajo colaborativo y compromiso institucional mediante las cuales se brindará los instrumentos para que el personal de la institución pueda mejorar en aquellos aspectos que permitirán la mejora del clima organizacional. Cabe resaltar que para la realización de estos talleres se

requiere de ponentes especialistas quienes en alianza con la dirección de la institución llevarán a cabo el fortalecimiento que permitirá la mejora esperada. Finalmente, una tercera etapa de evaluación establecerá el logro alcanzado y permitirá determinar si luego de la ejecución de la propuesta se hace necesario plantear un reforzamiento en alguna de los aspectos descritos.

Fases de la intervención

I Fase de sensibilización al personal de la institución, es una fase de tres jornadas de sensibilización teniendo como base a la misión y visión de la institución, en la cual se tomarán en cuenta las expectativas y necesidades del personal, y constituirá un espacio de diálogo en el cual manifestarán qué perciben, que les ofrece la institución de acuerdo a su proyecto de vida a partir de lo cual a través de técnicas de coaching lograrán adherir las propuestas de cambio para la mejora del trabajo colaborativo, la comunicación y el desarrollo del compromiso institucional.

II Etapa de retos pedagógicos en la escuela, la cual se llevará a cabo a través de talleres que brindarán capacitación en técnicas de comunicación asertiva, trabajo en equipo y compromiso institucional. Se conformarán nuevos equipos de trabajo, de forma rotativa para dinamizar la propuesta de los talleres dónde el personal de la institución, adquirirá capacidades para lograr los objetivos propuestos.

III Etapa de evaluación donde se constatará el cumplimiento de metas e indicadores y a partir de la cual se determinará si es necesario un reforzamiento en alguno de los aspectos considerados. Para ello se diseñará una agenda de sesiones colegiadas de seguimiento a las metas e indicadores que permitirá establecer su cumplimiento y se comprobarán los cambios en comunicación, colaboración y compromiso. Estas sesiones participativas permitirán ver si los cambios en los tres aspectos mencionados están efectuándose a partir de los objetivos e indicadores propuestos.

Desarrollo o implementación

Objetivo general

Mejorar el clima organizacional a través de un modelo de gestión enmarcado en la mejora continua de los docentes en las áreas de cooperación enfocada en el trabajo colaborativo, compromiso institucional y comunicación asertiva.

Objetivos específicos

Fortalecimiento de las estrategias de trabajo colaborativo en el personal para mejorar la integración del personal de la institución

Manejo de estrategias en comunicación asertiva que optimizan la comunicación entre los miembros de la institución.

Desarrollo del compromiso institucional en el personal a través de estrategias de superación personal.

Ejecución

I Etapa: Sensibilización

Primera Jornada de Sensibilización: Nos preparamos para la mejora:

“Promoviendo el trabajo colaborativo”

Objetivo General: Reflexionar sobre la relevancia del trabajo colaborativo en la institución educativa.

Objetivo Específico: Determinar la importancia del trabajo colaborativo para el trabajo institucional.

Tabla 5

Primera Jornada de Sensibilización

Tiempo	Actividad	Recursos
	Inicio	
10'	Presentación de la jornada	Plataforma meet ppt
	Desarrollo	
20'	Conceptualizando aspectos claves La importancia del trabajo colaborativo en el contexto de la escuela y sus características.	Plataforma meet ppt

20'	Reflexionamos sobre las prácticas educativas y el trabajo colaborativo.	Aplicativo quiz
20'	Nos autoevaluamos reflexionamos sobre las prácticas que estamos realizando en cuanto a trabajo colaborativo. Forjemos y valoremos buenas experiencias.	Plataforma meet ppt
Cierre		
15'	Se identifica como se sienten los participantes en cuanto al trabajo colaborativo, lo expresen en una pequeña nota de acuerdo a su percepción, a través de la estrategia puntos cardinales. Algunos participantes participan voluntariamente y expresan el porqué de sus respuestas. Invitación a participar del taller de trabajo colaborativo.	Plataforma meet ppt

Nota: Elaboración propia (2021)

Segunda jornada de Sensibilización: “Comunicarnos para entendernos asertivamente”

Objetivo General: Reflexionar sobre la necesidad de una comunicación asertiva en la institución educativa.

Objetivo Específico: Determinar la importancia de desarrollar una comunicación asertiva en la institución educativa.

Tabla 6
Segunda Jornada de Sensibilización

Tiempo	Actividad	Recursos
Inicio		
10'	Presentación de la jornada	Plataforma meet ppt
Desarrollo		
20'	Conceptualización de aspectos claves La importancia de la comunicación en el contexto de la escuela y sus características.	Plataforma meet ppt
20'	Análisis sobre las prácticas educativas y la comunicación	Aplicativo quiz
20'	Una autoevaluación y reflexión sobre las prácticas que estamos realizando en cuanto a comunicación. La comunicación asertiva: escucha, empatía y respeto.	Plataforma meet ppt
Cierre		
15'	Se identifica como se sienten los participantes en cuanto al aspecto comunicacional, y lo puedan expresar, a través de un juego de roles. Algunos participantes comparten su presentación de la situación vivenciada y se motiva a la reflexión a partir de presenciado. Invitación a participar del taller de fortalecimiento de la comunicación en la institución educativa.	Plataforma meet ppt

Nota: Elaboración propia (2021)

Tercera Jornada de Sensibilización: “Camino hacia nuestra identidad”

Objetivo General: Reflexionar sobre la necesidad de desarrollar un compromiso institucional en el personal docente de la institución.

Objetivo Específico: Determinar la importancia de desarrollar un compromiso institucional en los miembros de la institución educativa.

Tabla 7

Tercera Jornada de Sensibilización

Tiempo	Actividad	Recursos
Inicio		
20'	Conceptualización de aspectos claves La importancia del compromiso institucional.	PPT Plataforma meet
Desarrollo		
20'	Análisis sobre la misión y visión de la institución para la consolidación de un compromiso personal e institucional.	Plataforma meet PPT
20'	Una autoevaluación y reflexión sobre el nivel de compromiso asumido individual y grupalmente.	Plataforma meet PPT
Cierre		
15'	Se identifica como se sienten los participantes en cuanto al compromiso institucional que tienen hacia la institución, con la técnica Mensaje a mi institución, en la que los participantes escriben en tres líneas lo que sienten en relación al compromiso con su institución. Los mensajes son leídos por algunos participantes a partir de ello se consolida la idea de la necesidad de desarrollar el compromiso institucional. Invitación a participar del taller de compromiso institucional en la institución educativa.	Plataforma meet PPT

Nota: Elaboración propia (2021)

II Etapa: Retos Pedagógicos: “Capacitándonos para ser mejores”

Tabla 8

Primer taller de capacitación

Primer taller de capacitación: Mejorando nuestras estrategias de comunicación asertiva		
Objetivo		
Manejar estrategias de comunicación asertiva para relacionarse con los miembros de su comunidad educativa.		
Inicio	Desarrollo	Cierre
-Video motivacional	-La comunicación -Modelos de comunicación -Mejorando los procesos de la comunicación	-Guía de estrategias de comunicación. -Plan de acciones para la comunicación asertiva para el personal de la institución.



- Propuestas para mejorar la comunicación
- La comunicación en red
- Los pilares de la comunicación

Nota: Elaboración propia (2021)

Tabla 9
Segundo taller de capacitación

Segundo taller de capacitación: Superamos desafíos a través del trabajo colaborativo		
		
Objetivo Manejar estrategias para realizar trabajar colaborativamente		
Inicio	Desarrollo	Cierre
-Dinámica de análisis de casos.	Se desarrollan los temas: -Los desafíos de la escuela y el trabajo colaborativo. -Abordaje de desafíos educativos de forma colaborativa. -Aspectos a mejorar para el trabajo colaborativo.	Se dispone la implementación de espacios de trabajo colaborativo para el personal de la institución.

Nota: Elaboración propia (2021)

Tabla 10
Tercer taller de capacitación

Tercer taller de capacitación: Fortaleciendo nuestro compromiso institucional		
		
Objetivo Analizar los factores de realización de la labor educacional para lograr satisfacción personal. Identificar el compromiso en el trabajo a partir de las experiencias del personal.		
Inicio	Desarrollo	Cierre
-Dinámica de reconocimiento	-Generación de compromiso en el trabajo -Valores personales e institucionales -Conclusiones y compromisos -Descubriendo mis intereses profesionales y personales.	Se consolidan los aprendizajes a través de la implementación de: -Diario de compromisos en el cual el personal detallará semanalmente que hizo por su institución. -Panel de compromisos mensuales. -Programación de talleres de superación personal de acuerdo a las necesidades y expectativas del personal.

Nota: Elaboración propia (2021)

III Etapa: Evaluación

Tabla 11

Evaluación de la primera etapa de sensibilización

Sesión Colegiada

Duración: 2 horas

Participantes: Directora y personal de la institución

Asunto: Evaluación de la primera etapa de sensibilización



	Inicio	Desarrollo	Cierre
	-Lectura de agenda y propósitos de la sesión.	-Se analizan los productos de las jornadas de sensibilización y los compromisos asumidos por el personal. -Porcentaje de asistencia. -Evaluación Primera Jornada de Sensibilización Segunda Jornada de Sensibilización Tercera Jornada de sensibilización	- Acta de evaluación del cumplimiento de la etapa de sensibilización y acuerdos finales.
Tiempo	20'	45'	15'

Nota: Elaboración propia (2021)

Tabla 12

Evaluación de los talleres

Sesión Colegiada

Duración: 2 horas

Participantes: Directora y personal de la institución

Asunto: Evaluación de los talleres



	Inicio	Desarrollo	Cierre
	Lectura de agenda Conformación de equipos para el análisis de los Resultados de la ejecución de los talleres sobre trabajo colaborativo, comunicación asertiva y compromiso institucional.	-Evaluación del primer taller -Evaluación del segundo taller -Evaluación del tercer taller	-Verificación de las acciones en el personal de la institución que demuestran consolidación de las ideas fuerzas de los principales aprendizajes de cada taller.
Tiempo	20'	45'	15'

Nota: Elaboración propia (2021)

Tabla 13*Evaluación al final de la ejecución de la propuesta***Sesión Colegiada****Duración: 2 horas****Participantes: Directora y personal de la institución****Asunto: Evaluación al final de la ejecución de la propuesta para retroalimentar o volver a reforzar algunos de los aspectos desarrollados.**

	Inicio	Desarrollo	Cierre
	Lectura de agenda Conformación de equipos para el análisis de los Resultados de la ejecución de la propuesta.	-Evaluación en la mejora de los canales de comunicación asertiva en el personal de la institución educativa. -Evaluación en la mejora de los espacios de trabajo colaborativo. -Evaluación del desarrollo del compromiso institucional en el personal de la institución.	Plenario con el análisis realizado por equipos de la aplicación e impacto del modelo propuesto para la mejora de los aspectos de comunicación, trabajo colaborativo y compromiso institucional que han mejorado el clima de la organización.
Tiempo	20'	45'	15'

Nota: Elaboración propia (2021)

Cronograma de ejecución**Tabla 14***Cronograma de ejecución*

ACTIVIDADES	Tiempo de Duración												
	Abril				Mayo				Junio				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Implementación de las jornadas de sensibilización.			X	X	X								
Desarrollo de talleres de capacitación. <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo colaborativo • Comunicación asertiva • Compromiso institucional 						X	X	X					
Sesiones colegiadas de evaluación										X	X	X	X

Nota: Elaboración propia (2021)

Presupuesto

Tabla 15
Presupuesto

Descripción	Unidad De medida	Costo Unitario	Costo Total	Estructura de Financiamiento	
				Recursos Propios	CECAP JEBIDA
I Personal	3	600	1800		X
Capacitadores					
II Materiales				X	
Plataforma on line meet pro	1	200	400		
Insumos				X	
Material audiovisual	6	100	600		
III Gastos	6	100	600	X	
Administrativos					
Movilidad					
Total General			3400		

Nota: Elaboración propia (2021)

Matriz de evaluación del modelo de intervención

Tabla 16
Matriz de evaluación del modelo de intervención

Situación Esperada	Indicadores	Medios de Verificación
Realización de trabajo colaborativo en el personal de la IEI	-100% del personal, reciben sensibilización y capacitación sobre trabajo colaborativo. -100% del personal, participan en actividades de trabajo colaborativo de forma regular de acuerdo al plan de trabajo colaborativo.	-Registro de jornadas de sensibilización -Registro de talleres -Actas de las sesiones colegiadas de evaluación.
Manejo de estrategias de comunicación asertiva.	100% del personal, reciben sensibilización y capacitación sobre comunicación asertiva. -100% del personal, se relacionan empleando estrategias de comunicación asertiva.	-Registro de jornadas de sensibilización -Registro de talleres -Actas de las sesiones colegiadas de evaluación.
Desarrollo del compromiso institucional de los miembros de la IEL.	-100% del personal, sensibilización y capacitación sobre compromiso institucional. -100% del personal, expresan su compromiso institucional a través de acciones de autonomía y responsabilidad.	-Registro de jornadas de sensibilización -Registro de talleres -Actas de las sesiones colegiadas de evaluación.

Nota: Elaboración propia (2021)

Validación de la propuesta de investigación

La propuesta realizada en la investigación en curso fue validada a través del juicio de expertos, quienes evaluaron la propuesta utilizando una rúbrica para la realizar la evaluación tanto externa como interna.

Características de los expertos

Los jueces expertos encargados de la validación poseen la experiencia profesional para realizar el proceso de evaluación para determinar la pertinencia y validez de la propuesta de acuerdo a los criterios definidos. Los miembros que realizaron la validación de la propuesta de modelación son presentados en la siguiente tabla.

Tabla 17

Relación de los expertos que realizaron la validación de la propuesta

Nombres y Apellidos	Grado académico	Especialidad profesional	Ocupación	Años de experiencia
Millones Espinoza Emma Clarisa	Doctor	Licenciada en Educación	Docente	10
Sarmiento Alvarado Marisol	Doctor	Profesor de Informática	Docente	27
Calla Vásquez, Kriss Melody	Doctor	Licenciada en Lengua y Literatura	Docente	14

Nota: Elaboración propia (2021)

Validación interna y externa

Para efectuar la validación de la propuesta, fueron utilizadas dos rúbricas que constituyen los instrumentos que tuvieron en cuenta aspectos externos e internos. La validación de Los criterios internos evaluados está referidos a la fundamentación teórica que contiene la propuesta, la validación externa responde al formato y responde al fundamento teórico del contenido de la propuesta, en tanto la validación externa examina la forma y su idoneidad. Para cada una se consideran diez indicadores con un rango de escala de valoración del 1 al 5, el cual señala un puntaje máximo de 50 puntos por cada una. Al sumar ambas validaciones se alcanza el promedio que constituye la puntuación final de valoración.

Tabla 18*Sumatoria de la valoración por juicio de expertos*

Especialista	Grado académico	Valoración Interna	Valoración Externa	Sumatoria Valorativa
Millones Espinoza Emma Clarisa	Doctor	50	50	100
Sarmiento Alvarado Marisol	Doctor	40	42	82
Calla Vásquez, Kriss Melody	Doctor	50	50	100

*Nota: Elaboración propia (2021)***Tabla 19***Resultados de valoración por juicio de expertos*

Sumatoria de valoración total	Promedio de valoración total	Valoración final
282	94	Muy buena

Nota: Elaboración propia (2021)

De acuerdo a dicho reporte se concluye que, a partir de la evaluación realizada por los jueces expertos, la propuesta presentada posee muy buen nivel de valoración. En consecuencia, la propuesta abarca bases teóricas que permitirán la resolución de los hallazgos de la problemática presentada con el fin de lograr la mejora del clima organizacional en el contexto remoto en una institución educativa del nivel inicial.

Conclusiones

Al finalizar el curso de la investigación, por medio de la base teórica que sustenta el presente trabajo, el trabajo de campo realizado y sus resultados, el modelado propuesto con su respectiva validación con el fin de mejorar el clima organizacional en el contexto remoto de una institución pública de Lima se definen las siguientes conclusiones:

Conclusión 1

A través del modelo propuesto de gestión para el desarrollo personal se satisface el objetivo general del presente estudio, esto se debe a que permite una mejora en el clima organizacional en el contexto remoto en una institución pública de educación inicial de Lima a partir de una propuesta lógica y organizada para la consecución de dicho objetivo permitiendo optimizar el clima dentro de la institución. Con base a lo señalado por Brunet (2011) quien sostiene que el clima surge del estilo de gestión institucional y que cada organización diseña su propio clima organizacional el cual influye en el proceso integral de la organización.

Conclusión 2

Se efectuó la sistematización teórica sobre el clima institucional y sus referidas categorías y subcategorías mediante sólidos argumentos y sustrato teórico que posibilitan asentar la consecuencia y pertinencia del trabajo investigativo realizado. Se orientó la investigación en base al enfoque mixto de Litwin Stringer (1968) para el análisis del clima organizacional de la institución educativa. Se realizó el análisis de las subcategorías autonomía, recompensa, desafío, cooperación conflicto, identidad, aspectos fundamentales para el buen desenvolvimiento del clima organizacional de la institución a través de una gestión institucional que diseñe propuestas de mejora continua, basadas como señala la investigación en el desarrollo personal.

Conclusión 3

En el desarrollo del trabajo de campo que se llevó a cabo, se logró determinar en los resultados las escasas estrategias de comunicación entre el personal dentro del contexto remoto, igualmente la ausencia de estrategias de trabajo colaborativo a partir de experiencias compartidas que impiden la cohesión e integración del equipo, sumado a ello, un insuficiente compromiso institucional en el personal de la institución educativa. Aspectos que requieren ser mejorados para la optimización del clima organizacional de la institución educativa.

Conclusión 4

Para el diseño del modelo de gestión propuesto se tuvo en cuenta basando la propuesta en la fundamentación teórica del estudio y también en el resultado del análisis de datos del trabajo de campo que permitió diseñar un modelo pertinente para poder lograr la mejora esperada. Esta propuesta basada en un modelo de gestión para el desarrollo personal y fundamentada en un modelado desde la perspectiva interdisciplinaria como lo señala Ortiz (2012), que cuenta con tres etapas y está diseñada para lograr abordar y lograr un cambio en los aspectos del clima organizacional de la institución educativa que deben ser mejorados como resultado de las categorías emergentes y que establecen estrategias que han sido planificadas para que se logre una mejora real en comunicación, trabajo colaborativo y compromiso institucional lo que permita asimismo efectuarla en similares contextos.

Conclusión 5

La propuesta presentada fue validada por tres expertos en metodología, y en el campo temático respectivo, quienes la analizaron de forma interna y externa. En dicha validación los jueces dictaminaron que el modelo presentado es aplicable y pertinente para ser ejecutado.

Recomendaciones

Luego del proceso investigativo y partir de las conclusiones expuestas se brindan a seguir algunas importantes sugerencias:

Recomendación 1

Se considera importante para las instituciones públicas del nivel inicial realizar la propuesta de gestión para la mejora del clima organizacional. Esto porque la mejora del clima organizacional, permite el logro de los objetivos institucionales y al ejecutar la propuesta se podrá lograr optimizar el clima desde una perspectiva integradora en la cual se abordan aspectos importantes como la cooperación, la identidad y la comunicación. Tomando en cuenta que la propuesta ha sido considerada válida para ser aplicada en el contexto educativo.

Recomendación 2

Se sugiere que las instituciones educativas de educación inicial realicen una gestión basada en el desarrollo personal y siguiendo la propuesta de Frigeiro y otros (1992), realizando la idea que la dimensión organizacional posibilita una acción educativa exitosa, pues ello permite que el personal mejore a partir de las propuestas como las capacitaciones permanentes en aspectos importantes como lo es el clima organizacional.

Recomendación 3

A partir de la investigación desarrollada se abren nuevas posibilidades investigativas para los interesados en el clima organizacional de las instituciones educativas, analizarlo desde perspectivas contextuales como en el aspecto del trabajo remoto que se suscitó a partir de la pandemia del Covid-19 u otras que puedan acontecer en el futuro próximo. Para ello se debe considerar tal como enfatiza Hernandez y otros (2010), el que se engrandezca el desarrollo del personal para que se logren dar respuesta a los problemas y se logre la transformación y enriquecimiento social.

Referencias

- Acevedo, C., Valentí, G. y Aguiñaga, E. (2017). Gestión institucional, involucramiento docente y de padres de familia en escuelas públicas de México. *Calidad en la educación*, (46), 53-95. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-45652017000100053>
- Agudelo, G., Aignerren, M. y Restrepo, J. (2008). Experimental y no-experimental. *La sociología en sus escenarios*, (18).
- Alvarado, L. y García, M. (2008). Características más relevantes del paradigma socio-crítico: su aplicación en investigaciones de educación ambiental y de enseñanza de las ciencias realizadas en el Doctorado de Educación del Instituto Pedagógico de Caracas. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*.9(2),187-202.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=410/41011837011>
- Aranda, T. y Araújo, E. (2009). *Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos*. Editorial.EOS, 284.
http://proyectos.javerianacali.edu.co/cursos_virtuales/posgrado/maestria_asesoria_familiar/Investigacion%20I/Material/29_Campoy_T%C3%A9cnicas_e_instrum_cualita_recogidainformacion.pdf
- Ascencio, E. (2018). El clima organizacional y su relación con la gestión institucional en la Institución Educativa N° 5003 - Virgen de la Inmaculada Concepción - Callao. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Atalaya O. (2016). Liderazgo del director y el clima institucional del Consorcio Educativo UGEL 07-2013.UNMSM
- Banegas, C. y Cardona, D. (2017). Incidencia de Clima Organizacional en la Motivación de los Empleados de la Universidad Católica de Cuenca. *PODIUM*, 101 - 129.
<https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/80>
- Barros, D. (2016). “Influencia del clima organizacional en la gestión institucional del instituto de educación superior tecnológico público “José Arnaldo Sabogal Diéguez” de la provincia de cajabamba-2015”. UNC.
- Blanco, E. (2009). Eficacia escolar y clima organizacional: apuntes para una investigación de procesos escolares. *Estudios Sociológicos*,
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=59820676011>
- Briones, G. (2002) *Epistemología de las ciencias sociales*. Arfos.
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas.

- Bustos, E. y Varga, S. (2018). El clima organizacional, una estrategia en la gestión de los recursos humanos. *Revista Estrategia Organizacional*, 6(2).
<https://doi.org/10.22490/25392786.2471>
- Buriticá, J. y Dos Santos, C. V. (2016). Valor de la recompensa: ¿cómo y para qué se usa el concepto? *Revista Colombiana de Psicología*. doi:10.15446/rcp.v25n2.50405
- Campos, G y Martínez, N. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Xihmai*, 7(13), 45-60.
- Castillo, N. (2010). Acerca de los Paradigmas de la investigación educativa. Mendive.
- Cárdenas, R. (2018). Gestión de centros: algunas reflexiones y aportes. Cuadernos de investigación educativa, 1(5), 7 - 13. <https://doi.org/10.18861/cied.1999.1.5.2790>
- Cayo (2008) *Las dimensiones de la autonomía personal*. Grupo Editorial Cinca, S.A.
- Corbetta, B. (2007) *Metodología y técnicas en investigación social*. Mc Graw Hill,
- Cruz, C. y Cortez, L. (2018) *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica*. Editorial. Utmach.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.
- Díaz, M. (2009). La modelación como método teórico de la investigación educativa. *Revista Varela*, 9(24), 62-74.
- Espinoza, E. y Toscano D. (2015) *Metodología de Investigación Educativa y Técnica* Utmach.
- Fernández, T. (2007), *Distribución del conocimiento escolar: clases sociales, escuelas y sistemas educativos en América Latina*.
- Habermas, J. (1985) *El discurso filosófico de la modernidad*. Editorial Taurus.
- Hernandez, R., Fernández C. y Baptista, P. (2006) *Metodología de la Investigación*. 4ta edición, Mc Graw Hill.
- Hidalgo, I. (2005). Tipos de estudio y métodos de investigación.
- Hursh, S. y Silberberg, A. (2008). Economic demand and essential value. *Psychological Review*, 115, 186-198. Doi: 10.1037/0033-295x.115.1.186
- Gamarra, H. (2014). Percepción de directivos y docentes sobre cuatro categorías del clima organizacional en una institución educativa estatal de la UGEL 04 de Comas PUCP.
- Guevara, X. (2018) *Clima organizacional Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa*. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Koetting, J. (1984). Critical theory, cultural analysis and the ethics of Educational Technoogyas social responsibility. *Educational Technology*

- Leal, S. y Cortés, D. (2018) Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. Universidad Autónoma del Caribe Encuentros, ISSN-e 2216-135X, ISSN 1692-5858, Vol. 17, N°. 1, 2019, págs. 145-161
- Likert, R. (1968). El factor humano de la empresa. Bilbao, Devito.
- López, R., García, L. y Martínez, J. (2019). La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. RIDE. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. 9(18), 792-812. <https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.471>
- Mankiw, G. (2004). Principios de economía (3.ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Editorial Sagitario.
- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Universidad del Rosario.
- Minedu (2020). PeruEduca
<https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/6003/Protocolo%20del%20Acompa%20ante%20del%20Soporte%20Pedag%20gico%20Intercultural%20ASPI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Morales, F. y Yubero, S. (1999) El grupo y sus conflictos. Universidad de Castilla
- Munarriz, B. (1992). Técnicas y métodos de investigación cualitativa. Metodología educativa I. Jornadas de Metodología de Investigación Educativa
- Muñoz, A. (1992). Universidade da Coruña, Servizo de Publicacions, 1992, p. 101-116. ISBN: 84-600-8006-4
- Patton, M. (1990) *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Second Edition, Sage Publications.
- Prieto, B. (2017). El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales. *Cuadernos de contabilidad*. 18(46), 56-82.
- Raimundi, M., Molina, M., Gimenez, M. y Minichiello, C. (2014). ¿Qué es un desafío? Estudio cualitativo de su significado subjetivo en adolescentes de Buenos Aires. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*. 12(2),521-534.
- Restrepo, B. (2002). *Investigación en educación*. Ed. Arfo.
- Ricoy, C. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. *Educação*, 31(1),11-22. ISSN: 0101-9031. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1171/117117257002>
- Ramos, D. (2012). El Clima organizacional: definición, teoría, dimensiones y modelos

- de abordaje. UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/2111>.
- Robbins (2008) *Habilidades directivas*. Editorial Vértice
- Rodriguez, J. (2003). Paradigmas, enfoques y métodos en la investigación educativa. *Investigación educativa*, 7(12), 23-40
- Rodríguez, A. y Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. (82),1-26
- Rojas, M. (2004). Identidad y cultura. *Educere*, 8(27), 489-496. ISSN: 1316-4910. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35602707>
- Rojas, D., Vilaú, Y. y Camejo, M. (2018). La instrumentación de los métodos empíricos en los investigadores potenciales de las carreras pedagógicas. *Mendive. Revista de Educación*, 16(2), 238-246
- Segredo, A., García, A., León, P, y Perdomo, V. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista De Información Científica Para La Dirección En Salud. INFODIR*, 0(24), 86-99. <http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200/476>
- Suárez (2010) *Cooperación como acción social de aprendizaje*. Editorial UOC
- Tirado, M., Cudris, L., Redondo, M. y Jiménez, K. (2020). Inteligencia emocional, clima organizacional y estrés ocupacional en profesionales que prestan servicios en primera infancia. *Clío América*, 14(27), 441-453. <http://dx.doi.org/10.21676/23897848.3763>
- Tójar, J. (2006). *Investigación cualitativa. Comprender y actuar*. Ed. La Muralla.
- Torres, M., Salazar, F.y Paz, K. (2019). Métodos de recolección de datos para una investigación.
- Vallejo, P. (2011). *Estadística aplicada a las Ciencias Sociales* (Vol. 3). Universidad Pontificia Comillas.
- Villarreal, E. (2005). La efectividad de la gestión escolar depende de la formación del recurso humano como factor, actor y promotor del cambio dentro de los procesos, dimensiones y políticas educativas. *Revista Iberoamericana de Educación*. 37(2), 1-4. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3197045>
- Vived (2011) *Habilidades sociales, autonomía personal y autorregulación*. Prensas universitarias.
- Yanac, E. y Fustamante, W. (2019) *Clima organizacional en dos instituciones educativas públicas de Ventanilla - Callao, desde la perspectiva docente*. USIL. <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/8929>

Anexos

Matriz de categorización

Instrumentos de recolección de datos

Validación de instrumentos de recolección de datos

Validación de la propuesta

Anexo 1: Matriz de categorización

PROBLEMA	OBJETIVO	CATEGORIAS	SUBCATEGORÍA	ITEMS	ENTREVISTA DIRECTORA	CUESTIONARIO PERSONAL DOCENTE	GUIA DE OBSERVACIÓN REUNIÓN COLEGIADA
¿Cómo mejorar el clima organizacional en una institución pública de nivel inicial en el contexto de la educación remota en la ciudad de Lima?	Proponer un modelo de gestión institucional para mejorar el clima organizacional en una institución pública de nivel inicial en el contexto de la educación remota en la ciudad de Lima	C.1. Gestión institucional:	C.1.1 Gestión Directiva	C.1.1.1	1	1	1
		Se concibe como los procedimientos y formas de operar una empresa o institución, para lograr sus objetivos y estos se logren materializar en resultados, para lo cual se realiza una movilización de recursos humanos y económicos,	Es un área dentro de la gestión de entidades educativas que se encarga de la dirección estratégica, la cultura institucional, el clima y de las relaciones con el contexto de tal forma que se organice el funcionamiento de la organización (Miranda,2016)	C.1.1.1	1	1	1
				C.1.1.2	2	2	2
				C.1.1.2	2	2	2

traduciendo
políticas en hechos
tangibles e
intangibles (Molina
y Cáceres, 2010)

C.1.1.3 Genera
confianza
demostrando
valores de
equidad y
respeto en el
contexto
cotidiano.

3

3

3

**C.1.2 Gestión de
Recursos Humanos**

Los recursos humanos
es el conjunto de
personas que laboran
en una organización,
así como las relaciones
biunívocas con ella este
término se usa porque
se considera que los
trabajadores

C.1.2.1
Considera los
aportes de los
docentes para
la mejora de
su gestión.

4

4

4

C.1.2.2
Organiza los
recursos
humanos de
forma
eficiente.

5

5

5

representan un recurso de valor y que no se puede sustituir, y gestionar de forma eficiente los recursos humanos son un eje primordial para todo directivo dentro de sus funciones. (Gómez et al.,2019).	C.1.1.2.3 Realiza acciones para promover relaciones positivas entre los docentes	6	6	6
--	---	---	---	---

C2

Clima

organizacional

El clima organizacional se define como “el ambiente propio de la organización,

Componentes

comportamentales del clima organizacional

Son los aspectos o factores del clima de una organización. Muestran el clima organizacional que se

<p>producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales (,) cooperación) que orientan su</p>	<p>desarrolla. (Brunet, 1987).</p> <p>C.2.1 Estilo de dirección</p> <p>Relación interactiva de un grupo de personas y alguien, a quien administrativamente, por posición en la estructura formal de la organización</p>	<p>C.2.1 .1</p> <p>Utiliza un estilo de dirección que favorece el clima laboral en sus interacciones con los miembros de la comunidad educativa.</p>	7	7	7
<p>toma de decisiones, relaciones interpersonales (,) cooperación) que orientan su</p>	<p>C.2.2 Satisfacción laboral</p> <p>Es el nivel de conformidad de un trabajador con respecto</p>	<p>C.2.2.1</p> <p>Realiza acciones para brindar satisfacción laboral a sus</p>	8	8	8

creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo” (Méndez ,2006, p.108).

a su contexto y entorno laboral.

colaboradores en el contexto y entorno laboral.

Dimensiones del clima organizacional

Son los diferentes factores de análisis que se orientan hacia las percepciones que tienen los trabajadores de una organización. (Litwin y Stringer,1978)

C.2.3.1 Logra

9

9

9

C.2.3 Estructura

Percepción que tienen los miembros de la organización sobre los

una atmósfera abierta y cordial en el contexto laboral.

procedimientos en el
desarrollo de su trabajo

C.2.4 Responsabilidad	C.2.4.1 Brinda	10	10	10
Percepción sobre la autonomía en la toma de decisiones de acuerdo a su trabajo.	autonomía para la toma de decisiones a sus trabajadores en el contexto laboral.			
C.2.5 Recompensa	C.2.5.1 Brinda	11	11	11
Percepción sobre la recompensa que recibe de acuerdo a su trabajo.	recompensas al personal por el buen trabajo realizado.			
C.2.6 Desafío	C.2.6.1	12	12	12
	Propone desafíos			

Percepción sobre los retos que impone su trabajo

laborales que deben asumir el personal para la mejora de organización.

C.2.7 Relaciones C.2.7.1 13 13 13

Percepción acerca del ambiente de trabajo y de buenas relaciones sociales.

Promueve un ambiente cordial y de camaradería en el contexto de labores.

C.2.8 Cooperación C.2.8 .1 14 14 14

Percepción de la existencia de un sistema de ayuda entre los miembros de la organización.

Desarrolla acciones que permiten el apoyo mutuo y la cooperación

	entre el personal.			
C.2.9 Conflicto	C.2.9.1 Se	15	15	15
Es la percepción de la forma en que se enfrentan y se dan solución a los conflictos en el contexto laboral.	enfrentan y solucionar los conflictos de forma asertiva			
C.2.10 Identidad	C.2.10 Los	16	16	16
Es la percepción de pertenencia con la institución.	miembros de la comunidad educativa se consideran parte integral de la institución			

Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos

ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA A LA DIRECTORA

OBJETIVO: Conocer la percepción de la directora sobre aspectos el clima organizacional y la gestión institucional que realiza, para poder contribuir a la propuesta de un plan para mejorar el clima organizacional de la institución educativa.

PREGUNTAS:

1. ¿Cómo implementa una dirección estratégica que innova y mejora la organización dentro de sus funciones?
2. ¿Qué tipo de acciones propicio para favorecer el clima de trabajo entre los actores educativos?
3. ¿De qué manera considera que genera la confianza y la demostración de valores, la equidad y el respeto en el contexto cotidiano?
4. ¿Qué opina de los aportes de los docentes para las mejoras de su gestión?
5. ¿Qué acciones implementa para organizar los recursos humanos eficientemente?
6. ¿Cómo promueve las relaciones positivas en los docentes?
7. ¿De qué manera implementa un estilo de dirección que favorece el clima laboral con los miembros de la comunidad educativa?
8. ¿Qué acciones realiza para brindar satisfacción laboral en sus colaboradores dentro del contexto laboral?
9. ¿Cómo describiría sus actuaciones para generar una atmósfera abierta y cordial en el contexto de trabajo?
10. ¿Cómo valora la forma en que brinda autonomía para que los trabajadores a su cargo tomen decisiones en el contexto laboral?
11. ¿Qué tipo de recompensas otorga al personal por su buen trabajo realizado?
12. ¿De qué manera Propone desafíos a personal para la mejora de la organización?
13. ¿Considera que usted promueve un ambiente cordial y de camaradería dentro del contexto laboral? ¿Por qué?
14. ¿Qué acciones desarrolla para promover el apoyo mutuo y la cooperación entre el personal?
15. ¿De qué manera enfrenta y soluciona los conflictos que se presentan en el contexto de trabajo?
16. ¿Cuáles estrategias utiliza para que los trabajadores se sientan parte de la institución?

CUESTIONARIO AL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN

CUESTIONARIO AL PERSONAL DOCENTE

OBJETIVO: Verificar la percepción sobre aspectos el clima organizacional y la gestión institucional por parte del personal docente y auxiliar, para poder contribuir a la propuesta de un plan para mejorar el clima organizacional de la institución educativa.

INSTRUCCIONES:

Apreciado personal: Como parte de una investigación científica requerimos conocer su opinión de carácter anónimo acerca de la gestión institucional en algunos aspectos referidos al clima organizacional, lo que encaminará la propuesta de un plan de mejora desde la gestión institucional de la escuela, por lo que requerimos su apoyo para brindarnos la información solicitada. Para ello le solicitamos que lea atentamente para responder con la mayor franqueza y objetividad posible, sírvase marcar con un “X” el recuadro que Ud. Considera la opción con la cuál Ud. Se sienta identificado (a):

PREGUNTAS:

	CASI	A	CASI	
	SIEMPRE	VECES	NUNCA	NUNCA

1. Realiza una dirección estratégica que promueve la innovación

2. Propicia acciones que favorecen el clima de trabajo en los actores educativos

3. Genera confianza demostrando valores de equidad y respeto en el contexto diario.

4. Toma en cuenta los aportes brindados por los docentes para la mejora de su gestión.

5. Organiza los recursos humanos eficientemente.

6. Realiza acciones para promover relaciones positivas entre el personal.

7. Utiliza un estilo de dirección que favorece el clima laboral con los miembros de la comunidad educativa.

8. Realiza acciones que brindan satisfacción laboral a sus colaboradores dentro del contexto.

9. Promueve una atmósfera abierta y cordial en el contexto de trabajo diario.

10. Brinda autonomía a sus trabajadores para la toma de decisiones en el contexto laboral.

11. Brinda recompensas al personal por el buen trabajo realizado.

12. Propone desafíos a su personal para la

mejora de la
organización

13. Promueve un
ambiente cordial y de
camaradería entre sus
funcionarios.

14. Realiza acciones que
favorecen el apoyo
mutuo y la cooperación
entre el personal.

15. Enfrenta y soluciona
los conflictos que se
presentan en el contexto
de forma asertiva

16. Utiliza estrategias
para que los funcionarios
se sientan parte de la
institución.

GUÍA DE OBSERVACIÓN DE REUNIÓN COLEGIADA

GUÍA DE OBSERVACIÓN DE REUNIÓN COLEGIADA

Observador: _____

Tema de la reunión: _____

Fecha: _____

Horario: _____

Objetivo: Constatar la gestión institucional desarrollada por la directora de la institución educativa en relación a aspectos del clima organizacional con el cuerpo docente evidenciando en sus acciones observables durante el desarrollo de una reunión colegiada con presencia del grupo de docentes y auxiliares.

Ítems	Sí	No	Descripción
1.			Realiza una dirección estratégica que promueve la innovación
2.			Propicia acciones que favorecen el clima de trabajo en los actores educativos.
3.			Genera confianza demostrando valores de equidad y respeto en el contexto diario.
4.			Toma en cuenta los aportes brindados por los docentes para la mejora de su gestión.
5.			Organiza los recursos humanos eficientemente.
6.			Realiza acciones para promover relaciones positivas en los docentes
7.			Utiliza un estilo de dirección que favorece el clima laboral con los miembros de la comunidad educativa.
8.			Realiza acciones que brindan satisfacción laboral a sus colaboradores dentro del contexto.
9.			Promueve una atmósfera abierta y cordial en el contexto de trabajo diario.

10. Brinda autonomía a sus trabajadores para la toma de decisiones en el contexto laboral.

11. Brinda recompensas al personal por el buen trabajo realizado.

12. Propone desafíos a su personal para la mejora de la organización

13. Promueve un ambiente cordial y de camaradería entre sus funcionarios.

14. Realiza acciones que favorecen el apoyo mutuo y la cooperación entre el personal.

15. Enfrento y soluciono los conflictos que se presentan en el contexto de forma asertiva

16. Utiliza estrategias para que los funcionarios se sientan parte de la institución.

Anexo 3: Validación de instrumentos de recolección de datos

Entrevista

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A LA DIRECTORA

N°	Formulación del ítem	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Considera que en sus funciones como directora implementa una dirección estratégica que innova y mejora la organización?	x		x		x			
2	¿Qué tipo de acciones propicio para favorecer el clima de trabajo entre los actores educativos?	x		x		x			
3	¿De qué manera considera que genera la confianza y la demostración de valores, la equidad y el respeto en el contexto cotidiano?	x		x		x			
4	¿Qué opina de los aportes de los docentes para las mejoras de su gestión?	x		x		x			
5	¿Qué acciones implementa para organizar los recursos humanos eficientemente?	x		x		x			
6	¿Cómo promueve las relaciones positivas en los docentes?	x		x		x			
7	¿De qué manera implementa un estilo de dirección que favorece el clima laboral con los miembros de la comunidad educativa?	x		x		x			
8	¿Qué acciones realiza para brindar satisfacción laboral en sus colaboradores dentro del contexto laboral?	x		x		x			
9	¿Cómo describiría sus actuaciones para generar una atmósfera abierta y cordial en el contexto de trabajo?	x		x		x			
10	¿Cómo valora la forma en que brinda autonomía para que los trabajadores a su cargo tomen decisiones en el contexto laboral?	x		x		x			
11	¿Qué tipo de recompensas otorga al personal por su buen trabajo realizado?	x		x		x			
12	¿De qué manera propone desafíos a personal para la mejora de la organización?	x		x		x			
13	¿Considera que usted promueve un ambiente cordial y de camaradería dentro del contexto laboral? ¿Por qué?	x		x		x			
14	¿Qué acciones desarrolla para promover el apoyo mutuo y la cooperación entre el personal?	x		x		x			
15	¿De qué manera enfrenta y soluciona los conflictos que se presentan en el contexto de trabajo?	x		x		x			
16	¿Cuáles estrategias utiliza para que los trabajadores se sientan parte de la institución?	x		x		x			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Nombres y Apellidos	José Gregorio Brito G.	DNI N°	02819094
Dirección domiciliaria	Villa María del Triunfo	Teléfono / Celular	
Título profesional / Especialidad	Profesor Estudios Sociales	Firma	
Grado Académico	Doctor	Lugar y fecha	Lima, 8/8/ 2021
Metodólogo/ temático	Metodólogo		

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A LA DIRECTORA

N°	Formulación del ítem	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Considera que en sus funciones como directora implementa una dirección estratégica que innova y mejora la organización?	X		X		X			
2	¿Qué tipo de acciones propicio para favorecer el clima de trabajo entre los actores educativos?	X		X		X			
3	¿De qué manera considera que genera la confianza y la demostración de valores, la equidad y el respeto en el contexto cotidiano?	X		X		X			
4	¿Qué opina de los aportes de los docentes para las mejoras de su gestión?	X		X		X			
5	¿Qué acciones implementa para organizar los recursos humanos eficientemente?	X		X		X			
6	¿Cómo promueve las relaciones positivas en los docentes?	X		X		X			
7	¿De qué manera implementa un estilo de dirección que favorece el clima laboral con los miembros de la comunidad educativa?	X		X		X			
8	¿Qué acciones realiza para brindar satisfacción laboral en sus colaboradores dentro del contexto laboral?	X		X		X			
9	¿Cómo describiría sus actuaciones para generar una atmósfera abierta y cordial en el contexto de trabajo?	X		X		X			
10	¿Cómo valora la forma en que brinda autonomía para que los trabajadores a su cargo tomen decisiones en el contexto laboral?	X		X		X			

11	¿Qué tipo de recompensas otorga al personal por su buen trabajo realizado?	X		X		X			
12	¿De qué manera Propone desafíos a personal para la mejora de la organización?	X		X		X			
13	¿Considera que usted promueve un ambiente cordial y de camaradería dentro del contexto laboral? ¿Por qué?	X		X		X			
14	¿Qué acciones desarrolla para promover el apoyo mutuo y la cooperación entre el personal?	X		X		X			
15	¿De qué manera enfrenta y soluciona los conflictos que se presentan en el contexto de trabajo?	X		X		X			
16	¿Cuáles estrategias utiliza para que los trabajadores se sientan parte de la institución?	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

29 de julio del 2021

Apellidos y nombre s del juez evaluador: Nolazco Labajos, Fernando Alexis DNI: 40086182

Especialidad del evaluador: Metodología de la investigación

¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente, dimensión o categoría específica del constructo

³ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la subcategoría



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A LA DIRECTORA

N°	Formulación del ítem	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Considera que en sus funciones como directora implementa una dirección estratégica que innova y mejora la organización?	←		←		←	←		
2	¿Qué tipo de acciones propicio para favorecer el clima de trabajo entre los actores educativos?	←		←		←	←		
3	¿De qué manera considera que genera la confianza y la demostración de valores, la equidad y el respeto en el contexto cotidiano?	←		←		←	←		
4	¿Qué opina de los aportes de los docentes para las mejoras de su gestión?	←		←		←	←		
5	¿Qué acciones implementa para organizar los recursos humanos eficientemente?	←		←		←	←		
6	¿Cómo promueve las relaciones positivas en los docentes?	←		←		←	←		
7	¿De qué manera implementa un estilo de dirección que favorece el clima laboral con los miembros de la comunidad educativa?	←		←		←	←		
8	¿Qué acciones realiza para brindar satisfacción laboral en sus colaboradores dentro del contexto laboral?	←		←		←	←		
9	¿Cómo describiría sus actuaciones para generar una atmósfera abierta y cordial en el contexto de trabajo?	←		←		←	←		

10	¿Cómo valora la forma en que brinda autonomía para que los trabajadores a su cargo tomen decisiones en el contexto laboral?	←		←		←	←		
11	¿Qué tipo de recompensas otorga al personal por su buen trabajo realizado?	←		←		←	←		
12	¿De qué manera Propone desafíos a personal para la mejora de la organización?	←		←		←	←		
13	¿Considera que usted promueve un ambiente cordial y de camaradería dentro del contexto laboral? ¿Por qué?	←		←		←	←		
14	¿Qué acciones desarrolla para promover el apoyo mutuo y la cooperación entre el personal?	←		←		←	←		
15	¿De qué manera enfrenta y soluciona los conflictos que se presentan en el contexto de trabajo?	←		←		←	←		
16	¿Cuáles estrategias utiliza para que los trabajadores se sientan parte de la institución?	←		←		←	←		

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	Marisol Josefina Sarmiento Alvarado	DNI CE N°	001755890
Dirección domiciliaria	Avenida Surco N° 346, Santiago de Surco	Teléfono / Celular	986331352
Título profesional / Especialidad	Profesor en Informática	Firma	
Grado Académico	Doctor en Educación		
Metodólogo/ temático	Investigación Educativa	Lugar y fecha	05/08/2021

¹Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
²Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Cuestionario

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO AL PERSONAL DOCENTE

N°	Formulación del ítem	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	Realiza una dirección estratégica que promueve la innovación	x		x		x			
2	Propicia acciones que favorecen el clima de trabajo en los actores educativo	x		x		x			
3	Genera confianza demostrando valores de equidad y respeto en el contexto diario.	x		x		x			
4	Toma en cuenta los aportes brindados el personal para la mejora de su gestión.	x		x		x			
5	Organiza los recursos humanos eficientemente.	x		x		x			
6	Realiza acciones para promover relaciones positivas en los docentes.	x		x		x			
7	Utiliza un estilo de dirección que favorece el clima laboral con los miembros de la comunidad educativa.	x		x		x			
8	Realiza acciones que brindan satisfacción laboral a sus colaboradores dentro del contexto.	x		x		x			
9	Promueve una atmósfera abierta y cordial en el contexto de trabajo diario	x		x		x			

10	Brinda autonomía a sus trabajadores para la toma de decisiones en el contexto laboral	x		x		x			
11	Brinda recompensas al personal por el buen trabajo realizado.	x		x		x			
12	Propone desafíos a su personal para la mejora de la organización	x		x		x			
13	Promueve un ambiente cordial y de camaradería entre sus funcionarios.	x		x		x			
14	Realiza acciones que favorecen el apoyo mutuo y la cooperación entre el personal.	x		x		x			
15	Enfrenta y soluciona los conflictos que se presentan en el contexto de forma asertiva	x		x		x			
16	Utiliza estrategias para que los funcionarios se sientan parte de la institución.	x		x		x			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []

Nombres y Apellidos	José Gregorio Brito G.	DNI N°	02819094
Dirección domiciliaria	Villa María del Triunfo	Teléfono / Celular	
Título profesional / Especialidad	Profesor Estudios Sociales	Firma	
Grado Académico	Doctor	Lugar y fecha	Lima, 8/8/ 2021
Metodólogo/ temático	Metodólogo		

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO AL PERSONAL DOCENTE

N°	Formulación del ítem	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	Realiza una dirección estratégica que promueve la innovación	X		X		X			
2	Propicia acciones que favorecen el clima de trabajo en los actores educativo	X		X		X			
3	Genera confianza demostrando valores de equidad y respeto en el contexto diario.	X		X		X			
4	Toma en cuenta los aportes brindados el personal para la mejora de su gestión.	X		X		X			
5	Organiza los recursos humanos eficientemente.	X		X		X			
6	Realiza acciones para promover relaciones positivas en los docentes.	X		X		X			
7	Utiliza un estilo de dirección que favorece el clima laboral con los miembros de la comunidad educativa.	X		X		X			
8	Realiza acciones que brindan satisfacción laboral a sus colaboradores dentro del contexto.	X		X		X			
9	Promueve una atmósfera abierta y cordial en el contexto de trabajo diario	X		X		X			
10									
11									
12	Propone desafíos a su personal para la mejora de la organización	X		X		X			
13	Promueve un ambiente cordial y de camaradería entre sus funcionarios.	X		X		X			
14	Realiza acciones que favorecen el apoyo mutuo y la cooperación entre el personal.	X		X		X			
15	Enfrenta y soluciona los conflictos que se presentan en el contexto de forma asertiva	X		X		X			
16	Utiliza estrategias para que los funcionarios se sientan parte de la institución.	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

29 de julio del 2021

Apellidos y nombres del juez evaluador: Nolasco Labajos, Fernando Alexis DNI: 40086182

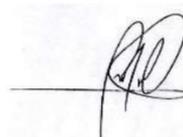
Especialidad del evaluador: Metodología de la Investigación

¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente, dimensión o categoría específica del constructo

³ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la subcategoría



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO AL PERSONAL DOCENTE

N°	Formulación del ítem	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	Realiza una dirección estratégica que promueve la innovación	--		--		--			
2	Propicia acciones que favorecen el clima de trabajo en los actores educativo	--		--		--			
3	Genera confianza demostrando valores de equidad y respeto en el contexto diario.	--		--		--			
4	Toma en cuenta los aportes brindados el personal para la mejora de su gestión.	--		--		--			
5	Organiza los recursos humanos eficientemente.	--		--		--			
6	Realiza acciones para promover relaciones positivas en los docentes.	--		--		--			
7	Utiliza un estilo de dirección que favorece el clima laboral con los miembros de la comunidad educativa.	--		--		--			
8	Realiza acciones que brindan satisfacción laboral a sus colaboradores dentro del contexto.	--		--		--			
9	Promueve una atmósfera abierta y cordial en el contexto de trabajo diario	--		--		--			

10	Brinda autonomía a sus trabajadores para la toma de decisiones en el contexto laboral	←		←		←	←		
11	Brinda recompensas al personal por el buen trabajo realizado.	←		←		←	←		
12	Propone desafíos a su personal para la mejora de la organización	←		←		←	←		
13	Promueve un ambiente cordial y de camaradería entre sus funcionarios.	←		←		←	←		
14	Realiza acciones que favorecen el apoyo mutuo y la cooperación entre el personal.	←		←		←	←		
15	Enfrenta y soluciona los conflictos que se presentan en el contexto de forma asertiva	←		←		←	←		
16	Utiliza estrategias para que los funcionarios se sientan parte de la institución.	←		←		←	←		

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	Marisol Josefina Sarmiento Alvarado	DNI CE N°	001755890
Dirección domiciliaria	Avenida Surco N° 346, Santiago de Surco	Teléfono / Celular	986331352
Título profesional / Especialidad	Profesor en Informática	Firma	
Grado Académico	Doctor en Educación		
Metodólogo/ temático	Investigación Educativa	Lugar y fecha	05/08/2021

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

GUÍA DE OBSERVACIÓN

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN DE REUNIÓN COLEGIADA

N°	Formulación del ítem	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	Realiza una dirección estratégica que promueve la innovación.								
2	Propicia acciones que favorecen el clima de trabajo en los actores educativos.	x		x		x			
3	Genera confianza demostrando valores de equidad y respeto en el contexto diario.	x		x		x			
4	Toma en cuenta los aportes brindados por los docentes para la mejora de su gestión.	x		x		x			
5	Organiza los recursos humanos eficientemente.	x		x		x			
6	Realiza acciones para promover relaciones positivas entre los docentes.	x		x		x			
7	Utiliza un estilo de dirección que favorece el clima laboral con los miembros de la comunidad educativa.	x		x		x			
8	Realiza acciones que brindan satisfacción laboral a sus colaboradores dentro del contexto.	x		x		x			
9	Promueve una atmósfera abierta y cordial en el contexto de trabajo diario.	x		x		x			
10	Brinda autonomía a sus trabajadores para la toma de decisiones en el contexto laboral.	x		x		x			
11	Brinda recompensas al personal por el buen trabajo realizado.	x		x		x			

12	Propone desafíos a su personal para la mejora de la organización.	x		x		x			
13	Promueve un ambiente cordial y de camaradería entre sus funcionarios.	x		x		x			
14	Realiza acciones que favorecen el apoyo mutuo y la cooperación entre el personal.	x		x		x			
15	Enfrenta y soluciona los conflictos que se presentan en el contexto de forma asertiva	x		x		x			
16	Utiliza estrategias para que los funcionarios se sientan parte de la institución.	x		x		x			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []

Nombres y Apellidos	José Gregorio Brito G.	DNI N°	02819094
Dirección domiciliaria	Villa María del Triunfo	Teléfono / Celular	
Título profesional / Especialidad	Profesor Estudios Sociales	Firma	
Grado Académico	Doctor	Lugar y fecha	Lima, 8/8/ 2021
Metodólogo/ temático	Metodólogo		

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN DE REUNIÓN COLEGIADA

Nº	Formulación del ítem	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	Realiza una dirección estratégica que promueve la innovación.								
2	Propicia acciones que favorecen el clima de trabajo en los actores educativos.	X		X		X			
3	Genera confianza demostrando valores de equidad y respeto en el contexto diario.	X		X		X			
4	Toma en cuenta los aportes brindados por los docentes para la mejora de su gestión.	X		X		X			
5	Organiza los recursos humanos eficientemente.	X		X		X			
6	Realiza acciones para promover relaciones positivas entre los docentes.	X		X		X			
7	Utiliza un estilo de dirección que favorece el clima laboral con los miembros de la comunidad educativa.	X		X		X			
8	Realiza acciones que brindan satisfacción laboral a sus colaboradores dentro del contexto.	X		X		X			
9	Promueve una atmósfera abierta y cordial en el contexto de trabajo diario.	X		X		X			
10	Brinda autonomía a sus trabajadores para la toma de decisiones en el contexto laboral.	X		X		X			
11	Brinda recompensas al personal por el buen trabajo realizado.	X		X		X			

12	Propone desafíos a su personal para la mejora de la organización.	X		X		X			
13	Promueve un ambiente cordial y de camaradería entre sus funcionarios.	X		X		X			
14	Realiza acciones que favorecen el apoyo mutuo y la cooperación entre el personal.	X		X		X			
15	Enfrenta y soluciona los conflictos que se presentan en el contexto de forma asertiva	X		X		X			
16	Utiliza estrategias para que los funcionarios se sientan parte de la institución.	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []

Nombres y Apellidos		DNI N°	
Dirección domiciliaria		Teléfono / Celular	
Título profesional / Especialidad		Firma	
Grado Académico			
Metodólogo/ temático		Lugar y fecha	

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN DE REUNIÓN COLEGIADA

N°	Formulación del ítem	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	Realiza una dirección estratégica que promueve la innovación.	←		←		←	←		
2	Propicia acciones que favorecen el clima de trabajo en los actores educativos.	←		←		←	←		
3	Genera confianza demostrando valores de equidad y respeto en el contexto diario.	←		←		←	←		
4	Toma en cuenta los aportes brindados por los docentes para la mejora de su gestión.	←		←		←	←		
5	Organiza los recursos humanos eficientemente.	←		←		←	←		
6	Realiza acciones para promover relaciones positivas entre los docentes.	←		←		←	←		
7	Utiliza un estilo de dirección que favorece el clima laboral con los miembros de la comunidad educativa.	←		←		←	←		
8	Realiza acciones que brindan satisfacción laboral a sus colaboradores dentro del contexto.	←		←		←	←		
9	Promueve una atmósfera abierta y cordial en el contexto de trabajo diario.	←		←		←	←		
10	Brinda autonomía a sus trabajadores para la toma de decisiones en el contexto laboral.	←		←		←	←		
11	Brinda recompensas al personal por el buen trabajo realizado.	←		←		←	←		

12	Propone desafíos a su personal para la mejora de la organización.	←		←		←	←		
13	Promueve un ambiente cordial y de camaradería entre sus funcionarios.	←		←		←	←		
14	Realiza acciones que favorecen el apoyo mutuo y la cooperación entre el personal.	←		←		←	←		
15	Enfrenta y soluciona los conflictos que se presentan en el contexto de forma asertiva	←		←		←	←		
16	Utiliza estrategias para que los funcionarios se sientan parte de la institución.	←		←		←	←		

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	Marisol Josefina Sarmiento Alvarado	DNI CE N°	001755890
Dirección domiciliaria	Avenida Surco N° 346. Santiago de Surco	Teléfono / Celular	986331352
Título profesional / Especialidad	Profesor en Informática	Firma	
Grado Académico	Doctor en Educación		
Metodólogo/ temático	Investigación Educativa	Lugar y fecha	05/08/2021

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión