

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

TESIS:

**MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN EL ENFOQUE
HOLÍSTICO, EN LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80382 “CARLOS A. OLIVARES” DE
CHEPEN, LA LIBERTAD, 2019**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Presentada por:

Bachiller: CARLOS ALBERTO LÓPEZ PÉREZ

Asesor:

Dr. VÍCTOR SÁNCHEZ CÁCERES

Cajamarca, Perú

2022

COPYRIGHT © 2022 by
CARLOS ALBERTO LÓPEZ PÉREZ
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

TESIS APROBADA:

**MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN EL ENFOQUE
HOLÍSTICO, EN LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80382 “CARLOS A. OLIVARES” DE
CHEPEN, LA LIBERTAD, 2019**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Presentada por:

Bachiller: CARLOS ALBERTO LÓPEZ PÉREZ

JURADO EVALUADOR

Dr. Víctor Sánchez Cáceres
Asesor

Dra. Leticia Noemi Zavaleta Gonzales
Jurado evaluador

Mg. Jorge Segundo Ponce Gonzáles
Jurado evaluador

M.Cs. Wilberto Waldir Díaz Cabrera
Jurado evaluador

Cajamarca, Perú

2022



Universidad Nacional de Cajamarca
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD
Escuela de Posgrado
CAJAMARCA – PERU



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN PÚBLICA DE TESIS

Siendo las 4.00 horas, del día 29 de marzo de dos mil veintidós, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, los integrantes del Jurado Evaluador presidido por la **Dra. LETICIA NOEMÍ ZAVALETA GONZALES, Mg. JORGE SEGUNDO PONCE GONZÁLEZ, M.Cs. WIGBERTO WALDIR DÍAZ CABRERA**, en calidad de Asesor **el Dr. VÍCTOR SÁNCHEZ CÁCERES**; actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la **SUSTENTACIÓN PÚBLICA** de la tesis titulada **MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN EL ENFOQUE HOLÍSTICO, EN LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80382 “CARLOS A. OLIVARES” DE CHEPÉN**, presentada por el **Bachiller en Educación CARLOS ALBERTO LÓPEZ PÉREZ**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó aprobada la mencionada Tesis con la calificación de diecischo (18); en tal virtud el **Bachiller en Educación CARLOS ALBERTO LÓPEZ PÉREZ**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, en la Unidad de Posgrado de la Facultad de **Educación**, con Mención en **PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Siendo las 5.00 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....
Dr. Víctor Sánchez Cáceres
Asesor

.....
Dra. Leticia Noemí Zavaleta Gonzales
Jurado Evaluador

.....
Mg. Jorge Segundo Ponce González
Jurado Evaluador

.....
M.Cs. Wigberto Waldir Díaz Cabrera
Jurado Evaluador

DEDICATORIA

A mi esposa

por su valioso apoyo para la cristalización de este trabajo.

AGRADECIMIENTO

Eternamente agradecido a la Universidad Nacional de Cajamarca por esta oportunidad de poder alcanzar una de mis más preciadas metas.

A mi Asesor, Dr. Víctor Sánchez Cáceres por su sólida responsabilidad en el asesoramiento y acompañamiento para consolidar los procesos investigativos y mejorar el conocimiento epistémico compartido.

CONTENIDO

DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
CONTENIDO.....	vii
LISTA DE TABLAS	xi
LISTA DE FIGURAS	xii
LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN	xvi
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1. Planteamiento del problema.....	1
2. Formulación del problema	3
2.1 Problema principal	3
2.2 Problemas derivados	3
3. Justificación de la investigación	4
3.1 Justificación teórica.....	4
3.2 Justificación práctica.....	5
3.3 Justificación metodológica.....	6
4. Delimitación de la investigación.....	6
4.1 Delimitación epistemológica.....	6
4.2 Delimitación espacial.....	7
4.3 Delimitación temporal.....	7
5. Objetivos de la investigación	8
5.1 Objetivo general.....	8
5.2 Objetivos específicos	8

CAPÍTULO II.....	9
MARCO TEÓRICO	9
1. Antecedentes de la investigación	9
1.1. Internacionales	9
1.2. Nacionales	11
1.3. Regionales	14
1.4. Locales	16
2. Marco epistemológico de la investigación.....	17
3 Marco teórico científico de la investigación	18
3.1. La Gestión de la Calidad.....	18
3.1.1 Concepto de Gestión.....	18
3.1.2 Concepto de Gestión de Calidad	19
3.1.3 Teorías de la Gestión de Calidad	20
3.1.4 La calidad total en la educación	28
3.1.5 Objetivos de la Calidad total.....	29
3.1.6 La Calidad en las instituciones educativas	29
3.1.7 Calidad como prestigio / excelencia	30
3.1.8 Evaluación de la calidad educativa.....	32
3.1.9 La Gestión institucional	34
3.1.10 Gestión de calidad, con enfoque holístico	34
3.2. Clima Organizacional	36
3.2.1 Definición Teórica	36
3.2.2 Teorías científicas del clima organizacional	37
3.2.3 Tipos de Clima Organizacional	40
3.2.4 Factores que miden el Clima Organizacional.....	41
3.2.5 Elementos del Clima Organizacional	42
3.2.6 Características del Clima Organizacional.....	43
3.2.7 Componentes del Clima Organizacional	44

3.3. La institución educativa.....	46
3.3.1 Gestión de la Institución Educativa.....	46
3.3.2 Agentes de la Institución Educativa.....	49
3.3.3 Clima organizacional en las instituciones educativas.....	51
3.4. Dimensiones del Clima Organizacional.....	55
3.5. Modelo de la Gestión de la Calidad.....	58
3.5.1 Sinopsis teórica del modelo de gestión de calidad.....	58
3.5.2 Dimensiones y factores.....	58
3.5.3 Interpretación hermenéutica del modelo de acreditación EBR.....	65
4. Definición de términos básicos.....	71
 CAPITULO III.....	 73
MARCO METODOLÓGICO.....	73
1. Caracterización y contextualización de la investigación.....	73
1.1 Descripción del perfil de la institución educativa.....	73
1.2 Breve reseña histórica de la institución educativa.....	74
1.3 Características demográficas y socioeconómicas.....	76
1.4 Características culturales y ambientales.....	78
2. Hipótesis de investigación.....	79
3. Variables de investigación.....	80
4. Matriz de operacionalización de las variables horizontal.....	84
5. Población y muestra.....	84
5.1 Población.....	84
5.2 Muestra.....	84
6. Unidad de análisis.....	84
7. Métodos de investigación.....	85
7.1 Método inductivo.....	85
7.2 Método deductivo.....	85
7.3 Método analítico.....	85

7.4	Método sintético	86
8.	Tipo de investigación	86
9.	Diseño de investigación	86
10.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	87
11.	Técnicas de para el procesamiento y Análisis de la Información	88
12.	Validez y confiabilidad	88
CAPITULO IV		91
RESULTADOS Y DISCUSIÓN		91
1.	Matriz general de resultados	91
2.	Resultados por dimensiones de las variables de estudio (análisis y discusión por cada dimensión)	
	93	
3.	Resultados totales de las variables de estudio	99
4.	Prueba de hipótesis	100
CONCLUSIONES		101
RECOMENDACIONES Y/O SUGERENCIAS		103
LISTA DE REFERENCIAS		104
ANEXOS		109
ANEXO 1 Instrumentos de medición		110
ANEXO 2 Modelo de la gestión de la calidad.....		114
ANEXO 3 Plan de acción por etapas cronogramadas en el tiempo del modelo de gestión de calidad basado en enfoque holístico		129
ANEXO 4 Tablas Pre test y Post test por indicador		130
ANEXO 5 Instrumentos de validación de expertos		133
ANEXO 6.- Matriz de consistencia		144

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Clima Organizacional con la gestión de calidad basado en el enfoque holístico por participante	91
Tabla 2 Dimensión estructura del Clima Organizacional con la gestión de calidad basado en el enfoque holístico con enfoque holístico.....	93
Tabla 3 Dimensión recompensa del Clima Organizacional con la gestión de calidad basado en el enfoque holístico	94
Tabla 4 Dimensión relaciones del Clima Organizacional con la gestión de calidad basado en el enfoque holístico	96
Tabla 5 Dimensión identidad del Clima Organizacional con la gestión de calidad basado en el enfoque holístico	97
Tabla 6 Evaluación del pre test y post test de los participantes para el Clima Organizacional con sus respectivas dimensiones	99
Tabla 7 Contrastación de hipótesis en los participantes para la significación del Clima Organizacional y sus dimensiones con el post test menos el pre test	100

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Ciclo de Deming.....	20
Figura 2 Reacción en cadena de Deming	25
Figura 3 Representación de las definiciones de las cuatro dimensiones descritas.....	59
Figura 4 Lógica y relación entre elementos del modelo de acreditación para IIEE de Educación Básica.....	60

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

ADEX:	Asociación de Exportadores	BCR:	Banco Central de Reserva
DRE:	Dirección Regional de Educación	I.E.:	Institución Educativa
SINEACE:	Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa		

RESUMEN

La gestión de la calidad en las instituciones educativas determina la efectividad de sus procesos institucionales, en el que se efectiviza el clima organizacional. El problema, ¿cuál es la influencia del modelo de Gestión de Calidad basado en el enfoque holístico, en la mejora del Clima Organizacional en la Institución Educativa N° 8038 “Carlos A. Olivares” de Chepén, 2019? El objetivo de esta investigación fue determinar la influencia del modelo de Gestión de Calidad, basado en el enfoque holístico para mejorar el Clima Organizacional. La metodología estuvo delimitada por una investigación de tipo aplicada y diseño pre experimental, en el que se usó los métodos: inductivo, deductivo, analítico y sintético. La muestra fue no aleatoria de tamaño de 164 elementos muestrales, a quienes se les aplicó un cuestionario. Los resultados demuestran que la gestión de la calidad basada en el enfoque holístico, en general tuvo un incremento favorable del 15% en el Clima Organizacional. Para las dimensiones, estructura tuvo un incremento de 13%, en recompensa tuvo un incremento de 16%, para relaciones tuvo un incremento de 16% y para identidad tuvo un incremento de 16%, (estadísticamente significativos). Se concluye que el modelo de Gestión de Calidad, basado en el enfoque holístico influyó significativamente en el nivel de Clima Organizacional.

Palabras clave: Gestión de la Calidad, Enfoque holístico, Clima Organizacional

ABSTRACT

Quality management in educational institutions determines the effectiveness of their institutional processes, in which the organizational climate is made effective. The problem, what is the influence of the Quality Management model based on the holistic approach, in the improvement of the Organizational Climate in the Educational Institution No. 8038 "Carlos A. Olivares" of Chepén, 2019? The objective of this research was to determine the influence of the Quality Management model, based on the holistic approach to improve the Organizational Climate. The methodology was delimited by an applied research and pre-experimental design, in which the following methods were used: inductive, deductive, analytical and synthetic. The sample was non-random with a size of 164 sample elements, to whom a questionnaire was applied. The results show that quality management based on the holistic approach, in general, had a favorable increase of 15% in the Organizational Climate. For the dimensions, structure had an increase of 13%, in reward it had an increase of 16%, for relationships it had an increase of 16% and for identity it had an increase of 16%, (statistically significant). It is concluded that the Quality Management model, based on the holistic approach, significantly influenced the level of Organizational Climate.

Keywords: Quality Management, Holistic approach, Organizational Climate.

INTRODUCCIÓN

En la Institución Educativa N° 803822 “Carlos A. Olivares” de Chepén es necesario fomentar un Clima institucional favorable para la educación holística que fortalezca el desarrollo del ser humano; formando ciudadanos capaces de afrontar los retos que la comunidad global y el medio ambiente demanda, tendremos calidad de vida apropiada para esta generación y se proyecte a las generaciones futuras, en tal sentido se propone investigar el impacto de la Gestión de calidad con enfoque holístico para mejorar el clima organizacional de la institución educativa en cuestión. A continuación, se describe el desarrollo de la tesis por capítulo.

Capítulo I, sobre el problema de investigación, según el análisis de la Gestión Institucional a nivel nacional, existe deficiencia en la gestión de diversas instituciones educativas, especialmente en aquellas que son estatales. Dicha problemática se agudiza por la falta de énfasis en la formación y de directores o Gerentes que ejercen el cargo de conducción de una institución educativa. Los directivos afrontan diversos problemas en su gestión; lo cual repercute negativamente en el Clima Organizacional que es un factor determinante de la eficacia y eficiencia del servicio que brinda la Institución Educativa; razón por la cual desempeñan su función improvisando, alejada de la realidad y demostrando deficiencias en el desempeño de sus funciones.

De acuerdo al análisis de la matriz de fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas del Proyecto Educativo Institucional 2015-2018 de la Institución Educativa N° 80382 “Carlos A. Olivares” de Chepén; existen debilidades en: Imagen institucional, uso de planes estratégicos, comunicación y control, toma de decisiones, sala de cómputo, comprensión lectora y razonamiento matemático; así como conciencia ambiental en los agentes educativos.

Capítulo II, sobre los antecedentes de la investigación, en una revisión de la literatura acerca de estudios de Clima Organizacional en México se encontró que Hernández R. (2014) analizó el Clima laboral en una institución educativa de nivel superior en la ciudad de Querétaro, empleando un instrumento que le permitió medir la variables del Clima Organizacional: estructura, motivación, trabajo en equipo, liderazgo, participación del empleado, toma de decisiones, comunicación, responsabilidad, trabajo significativo y desafiante, y conflicto.

Los datos estadísticos que sostienen esta investigación vienen de los resultados obtenidos por la aplicación del pre y post test, los mismos que fueron validados internamente a partir de una encuesta, diagnostica piloto, los resultados demuestran que los talleres de relaciones interpersonales y el Clima Organizacional de los docentes en y fuera de la institución educativa.

Capítulo III, sobre Caracterización y contextualización de la investigación La Institución educativa Colegio 80382 “Carlos A. Olivares” se encuentra en la localidad de Chepén, provincia de Chepén, tal institución depende de la UGEL Chepén quien inspecciona el servicio educativo, y esta última pertenece a la Gerencia regional de educación D.R.E. La Libertad, la Institución educativa Colegio 80382 Carlos A. Olivares, es más que una Institución, es un contexto familiar, un grupo de profesionales altamente calificados que protegen a fin de que los estudiantes se integren adecuadamente, tanto en su vida como personas, como también social y académica.

Capítulo IV, Para la Gestión de la Calidad basada en el enfoque holístico, en el pre test, los administrativos presentan una categoría de alto con 23%, los docentes 16%, los estudiantes 59% y padres 48%, con el programa modelo de Gestión de Calidad basado en el enfoque holístico, en la mejora del Clima Organizacional, para el post test.

Se incrementa la categoría alto a 85% en los administrativos, 92% en los docentes, 96% en los estudiantes y 88% en los padres. Para el Clima Organizacional, el pre test, los administrativos presentan una categoría de alto con 38%, los docentes 16%, los estudiantes 75% y padres 58%, con el programa modelo de Gestión de Calidad basado en el enfoque holístico, en la mejora del Clima Organizacional, para el post test se incrementa la categoría alto a 100% en los administrativos, 94% en los docentes, 98% en los estudiantes y 100% en los padres. Los participantes para sus variables gestión de calidad y clima organizacional con sus respectivas dimensiones, los promedios del post test superan en todas dimensiones y las variables Gestión de la Calidad y Clima Organizacional, con coeficiente de variación menor a 30% en todos los casos, indicando una homogeneidad en la medida de estas variables para los administrativos.

La eficiencia en las dimensiones conocimiento es mayor en el post test con referencia al pre test, sin embargo, se necesita reforzar Gestión de Calidad, conocimiento, práctica, estructura, relaciones con eficiencia menor a 90%

En conclusión, La gestión de la calidad basada en el enfoque holístico tiene un impacto favorable en el Clima Organizacional como variable de investigación con el 15%, los subdimensiones: estructura con incremento 13%, Recompensa con 16%, relaciones con 16% e identidad con 16%. en la I.E. N° 80382 “Carlos A. Olivares”. Por último, se presenta las conclusiones, recomendaciones y/o sugerencias.

El Autor

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema

La mejora de gestión de la calidad educativa y del clima organizacional es una de las tareas imprescindibles de las instituciones educativas en los tiempos actuales. Esta preocupación se muestra en las políticas internacionales que son asumidas por los gobiernos de todas las latitudes y regiones. En Chile, el aseguramiento de la calidad educativa es vulnerable por situaciones socioeconómicas de los establecimientos educativos, la cual se torna desafiante al clima organizacional y a la equidad de la gestión y de la enseñanza, tanto en el desempeño de la docencia y de los aprendizajes de los estudiantes (Henríquez, 2018). Entonces la calidad educativa y el clima organizacional debe ser pensada desde la realidad de las instituciones educativa.

A nivel nacional, existe deficiencia en la gestión de diversas instituciones educativas, especialmente en aquellas que son estatales. Dicha problemática se agudiza por la falta de énfasis en la formación y de directores o gerentes que ejercen el cargo de conducción de una institución educativa. “En el Perú, el tipo de gestión de las instituciones educativas también resultó un determinante importante, con peores resultados en el caso de las escuelas públicas” (Beltran y Seinfeld, 2013, p. 17). Los directivos afrontan diversos problemas en su gestión; factor determinante de la eficacia y eficiencia del servicio que brinda la Institución Educativa; razón por la que se necesita una propuesta de gestión con enfoque holístico.

Asimismo, en la región La Libertad, también se evidencia dicha problemática, en la cual la educación que se brinda no satisface las necesidades educativas, aun sabiendo que según la evaluación Pisa 2009 en el muestreo estratificado y aleatorio ocupamos el penúltimo lugar en

lectura, matemática y ciencias. Hace falta mejorar la calidad de productividad laboral y organizativa, orientada a formar a la persona como una totalidad del proceso de enseñanza aprendizaje; es decir humanizar al hombre para transformar el entorno y asegurarse una mejor calidad de vida; la misma que sólo se logrará mediante una educación de calidad, que rompa la burocracia excesiva, la ineficiencia gerencial y permanencia sin tener en cuenta la calidad personal y profesional del ser humano así como la evaluación y monitoreo en el ejercicio de sus funciones.

De acuerdo al análisis de la matriz de fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas del Proyecto Educativo Institucional 2015-2018 de la Institución Educativa N° 80382 “Carlos A. Olivares” de Chepén; existen debilidades en: Imagen institucional, uso de planes estratégicos, comunicación y control, toma de decisiones, sala de cómputo, comprensión lectora y razonamiento matemático; así como conciencia ambiental en los agentes educativos.

El ejercicio de gerenciamiento autocrático y permisivo, la deficiencia del Clima Organizacional, del proceso y producto del servicio educativo impide el éxito en la administración y gerencia de dicha Institución Educativa. El aumento de las debilidades con repercusiones negativas en la Institución Educativa N° 80382 “Carlos A. Olivares” de Chepén, afecta a la administración y Gestión de Calidad total, el enfoque holístico integra a los participantes y beneficiarios de la gestión y se obtiene una mejora en el Clima Organizacional.

En la Institución Educativa N° 803822 “Carlos A. Olivares” de Chepén es imprescindible reestructurar la educación en todos sus aspectos y a través de sus múltiples interacciones que surgen tanto a nivel interno como externo, asumiéndola como un todo para poder asegurar que todos trabajemos unidos para lograr el propósito de la educación holística que es el desarrollo del ser humano, formando ciudadanos capaces de afrontar los retos que la comunidad global y el medio ambiente nos presenta y no dividiendo a la organización educativa.

Asimismo, es necesario la participación del personal de mantenimiento que muchas veces está olvidado e involucrarlo en la toma de decisiones y el diseño de la estructura organizacional que posibilite brindar servicios educativos de calidad, empezando desde el mejoramiento del Clima Organizacional, de forma armoniosa y con orientación a la consecución de la visión por parte de toda la familia educativa.

En tal sentido es mi propósito contribuir al progreso y desarrollo de la Institución educativa, mediante una Investigación Científica, con énfasis en la aplicación de un modelo de Gestión de Calidad, basado en el enfoque holístico, para mejorar significativamente el Clima Organizacional de la Institución Educativa N° 8038 “Carlos A. Olivares” de Chepén.

2. Formulación del problema

2.1 Problema principal

¿Cuál es la influencia del modelo de Gestión de Calidad basado en el enfoque holístico, en la mejora del Clima Organizacional en la Institución Educativa N° 8038 “Carlos A. Olivares” de Chepén, La Libertad, 2019?

2.2 Problemas derivados

- ¿Cuál es el nivel de Clima Organizacional, antes de ejecutar el modelo de Gestión de Calidad basado en el enfoque holístico, en la mejora del Clima Organizacional en la Institución Educativa N° 8038 “Carlos A. Olivares” de Chepén, La libertad, 2019?
- ¿Cómo mejorar el clima organizacional en la Institución Educativa N° 8038 “Carlos A. Olivares” de Chepén, La Libertad, 2019?

- ¿Cuál es el nivel de Clima Organizacional, después de ejecutar el modelo de Gestión de Calidad basado en el enfoque holístico, en la mejora del Clima Organizacional en la Institución Educativa N° 8038 “Carlos A. Olivares “de Chepén, La libertad, 2019?

3. Justificación de la investigación

3.1 Justificación teórica

El aporte de la teoría de calidad de Demming, su uso se centra en la mejora continua en la calidad de servicios reduciendo la incertidumbre y la variabilidad en los procesos de diseño, manufactura, servicio, bajo el liderazgo de los directores. Además, producen costos más bajos por que el resultado es menos errores de reproceso, menos demoras, y mejor uso del tiempo y el material. (Cervantes, 2014, p 24)

Así mismo la teoría holística según Briceño et al (2010) definida como un fenómeno psicológico y social, enraizado en las distintas disciplinas humanas y orientada hacia la búsqueda de una cosmovisión basada en preceptos comunes al génerohumano.

En este orden de ideas, la holística permite entender los eventos desde el punto de vista de las múltiples interacciones que lo caracterizan y tal como se producen en el contexto real, lo cual lleva a una actitud integradora,por ello, que la holística se refiere a la manera de ver las cosas enteras, en sutotalidad, en su conjunto, en su complejidad.

El Clima Organizacional Para Hernández y Fernández (2008) está fundamentado en las percepcionescolectivas del personal, respecto a variables de la organización, como la estructura, las políticas y las prácticas administrativas, y a los procesos humanos que ocurren en la interacción cotidiana dentro de la organización, como la comunicación, el

liderazgo, el ejercicio de la jerarquía.

La importancia de este enfoque reside en el hecho que el comportamiento de un docente no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el mismo de estos factores, por tal razón, el Clima Organizacional refleja la interacción entre las características personales y organizacionales, que debe haber entre los directivos y docentes, siendo la idea de este estudio aportar lineamientos para mejorar dichas características.

3.2 Justificación práctica

La justificación práctica de la investigación se dirige con el desarrollo de talleres de calidad con enfoque holístico, la preparación de cronogramas, sesiones y material de consulta y evaluación con el trabajo de instrumentos de medición. Además, con la ampliación y profundización de su conocimiento sobre las variables, dimensiones e indicadores seleccionados, teniendo en cuenta que la utilidad y aplicabilidad de sus resultados se pondrán a disposición y consideración de las autoridades para la socialización interna de la experiencia a través de información válida y confiable. Esta investigación tiene por finalidad contribuir con la Institución Educativa con la producción investigativa que brinde las herramientas necesarias para solucionar problemas relacionados con el Clima Organizacional.

En tal sentido, la finalidad es mejorar la Gestión institucional orientada a la excelencia Organizacional, logrando resultados de calidad educativa óptimos y duraderos que beneficien a la comunidad educativa.

3.3 Justificación metodológica

La justificación metodológica de la investigación se basa en el planteamiento del diseño, técnicas e instrumentos que permitan medir la variable modelo de Gestión de Calidad basado en el enfoque holístico, en la mejora del Clima Organizacional en la institución educativa, como variable independiente, para evaluar el impacto en el Clima Organizacional.

Este trabajo de investigación permite crear espacios de trabajo en equipo, espacios de mejoramiento continuo, ambientes de trabajo cooperativo y armónico; a su vez afiance las relaciones de comunicación ya que a través de ella mejoran todos los aspectos de la vida, tanto los personales como los profesionales. La capacidad para comunicar es vital para el éxito de cualquier desempeño.

Esta investigación aporta instrumentos, bases para futuras investigaciones; porque compara la realidad educativa con los conocimientos relacionados al Clima Organizacional para utilizar las dimensiones de aprender a ser y aprender a vivir juntos.

4. Delimitación de la investigación

4.1 Delimitación epistemológica

El propósito de la ciencia social, dentro del paradigma positivista, es revelar el significado de los resultados numéricos obtenidos en la práctica de la vida social, en este caso el uso del diseño pre experimental, mediante la articulación sistemática de los estudiantes, docentes, padres de familia y administrativos.

Los propósitos del paradigma positivista en la investigación socio- educativa consiste en realizar mediciones y predicciones exactas del comportamiento regular de grupos sociales.

El paradigma de los climas organizacionales fue diseñado en el concepto de la gestión holística de gestión de la calidad, donde en la institución educativa en estudio, se tuvo un desorden de gestión observandofalta de interacción entre los participantes, cuerpo administrativo, profesores, estudiantes y padres de familia no se alineaban a la gestión en conocimiento y práctica, dando lugar a un clima organizacional poco favorable, en normas de disciplina, orden, falta de definición de funciones, ritmo de trabajo no apropiado

Este paradigma positivista para la gestión de calidad y clima organizacional moderno y contemporáneo basado en la gestión holística o sistémica, una interacción de los participantes con reglas definidas por subsistemas que trasladan energía, información o bienes materiales y económicos con jerarquía para cumplir con el bienestar apropiado reflejado en el clima organizacional. se comprobó una mejora sustancial del clima organizacional de la institución educativa, con la estrategia de una visión y gestión holística con weltanshaung óptimo de los actores del sistema.

4.2 Delimitación espacial

La investigación se enmarcó en un determinado ámbito geográfico perteneciente a la I.E. N° 80382 “Carlos A. Olivares”, zona urbana del distrito de Chepén

4.3 Delimitación temporal

El área de investigación es educación calidad y desarrollo, la línea de estudio es gestión de la calidad educativa y el eje temático: Sistemas de Gestión de la Calidad para la

mejora de la calidad educativa, la investigación se caracteriza por ser de corte transversal debido a que el levantamiento de la información se realizó en un tiempo determinado del período 2019, en relación al tiempo único que durará el estudio.

5. Objetivos de la investigación

5.1 Objetivo general

Determinar la influencia de la aplicación del modelo de gestión de calidad, basado en el enfoque holístico, en el clima organizacional en la Institución Educativa N° 80382 “Carlos A. Olivares” de Chepén, La Libertad, 2019.

5.2 Objetivos específicos

- Identificar el nivel de Clima Organizacional, antes de ejecutar el modelo de Gestión de Calidad basado en el enfoque holístico, en la mejora del Clima Organizacional en la Institución Educativa N° 80382 “Carlos A. Olivares” de Chepén, La libertad, 2019.
- Aplicar el modelo de Gestión de la calidad basado en el enfoque holístico para mejorar el clima organizacional de la Institución Educativa N° 80382 “Carlos A. Olivares” de Chepén, La Libertad, 2019.
- Medir el nivel de Clima Organizacional, después de aplicar el modelo de Gestión de Calidad basado en el enfoque holístico, en la mejora del Clima Organizacional en la Institución Educativa N° 80382 “Carlos A. Olivares” de Chepén, La libertad, 2019.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes de la investigación

1.1. Internacionales

Nava (2016), en su artículo científico: “La Orientación Epistemológica de la Investigación Educativa”. En conclusión, determina que la orientación epistemológica de la investigación educativa se refiere a los presupuestos filosóficos, los fundamentos teóricos, los procedimientos metodológicos, las estrategias técnicas, y los instrumentos, que se utilizan para realizar investigación desde las ciencias de la educación.

Romero (2018), en su tesis de maestría: *Modelo Integrado de Gestión*. Este trabajo propone un análisis de sistemas de gestión para su integración, considerando normativa internacional y nacional aplicada a pymes, utilizando elementos de la holística organizacional, que permitan mejorar los beneficios de la empresa SOGE. Concluye que los procesos de producción están centrados en los resultados a partir del enfoque al cliente, vinculando los componentes del liderazgo para el fortalecimiento de las organizaciones y proponiendo un modelo integrado de gestión.

Hernández (2014), en su tesis de maestría “El Clima Laboral y la Participación”, analizó el climalaboral en una institución educativa de nivel superior en la ciudad de Querétaro, empleando un instrumento que le permitió medir 10 variables del Clima Organizacional: estructura, motivación, trabajo en equipo, liderazgo, participación del empleado, toma de decisiones, comunicación, responsabilidad, trabajo significativo y desafiante, y conflicto. En conclusión, dentro de las debilidades y fortalezas encontradas en

relación con el clima laboral y sus dimensiones dentro de la institución estudiada, destacando que son los docentes los que aportan en mayor grado a configurar un ambiente de trabajo adecuado y que en opinión de ellos el clima laboral va de regular a bueno en la institución, no obstante, no es del todo satisfactorio, existiendo factores que deben ser fortalecidos desde la gestión institucional.

Ojeda (2013), en su tesis de maestría denominada “El Clima y la Cultura Organizacional, un análisis estadístico”, en el que evaluó las dimensiones de imagen, trabajo, políticas, comunicación jefa inmediato y dirección, relaciones humanas, retribución, entrenamiento, permanencia en el trabajo, Calidad de vida, retroalimentación y profesores. El número de investigaciones sobre la cultura y clima encontradas en los diferentes lugares visitados es limitado. El enfoque utilizado por cada investigador nos demuestra la gran cantidad de variables que posee dicho tema, concluyendo el trabajo través de la identificación y descripción de los elementos culturales que afectan la eficacia del personal, manifiesta su posición en este trabajo por la teoría del Clima Organizacional. Concluye que la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos permiten consolidar de manera pertinente y relevante el clima organizacional.

Hernández (2014) reportó en su trabajo de investigación de maestría: “Metodología de la Investigación”. Realizando un comparativo entre la percepción imperante y el Clima Organizacional que los trabajadores deseaban que existiera, el estudio fue realizado sobre una población de 345 personas que laboraban en una institución de educación superior. Concluyo que a través de la aplicación de un cuestionario que mide diez variables; las respuestas se agruparon de acuerdo con los Sistemas de Administración de Likert: explotador–autoritario, benevolente–autoritario, consultivo y participativo. Concluye que los sistemas permanentes son el consultivo y el participativo, cuyas competencias permiten

tener un excelente clima organizacional entre la docencia.

Llanos (2016), en su tesis doctoral: “La influencia de la Cultura y el Clima Organizacional en la cultura”. Refiere que el estudio de Clima Organizacional y, más recientemente, de la cultura Organizacional, ocupa un lugar relevante en el seno de la administración educacional. Sin embargo, persiste la duda sobre si se trata de constructos diferentes, así como sobre su influencia en el desempeño Organizacional. Analizó el Clima laboral dentro de la Benemérita Universidad de las Américas Puebla, por medio de las variables de motivación, liderazgo, comunicación y satisfacción laboral, y se dirigió hacia las dependencias de Dirección de Adquisiciones de Proveduría e Inventarios y Dirección General de Control de Patrimonio Universitario, concluyendo de esta forma podemos observar desde el punto de vista práctico, que evidentemente el Clima Organizacional y la satisfacción del personal son indicadores de calidad de vida en el trabajo y de éxito de la gestión gerencial de los asuntos del personal.

1.2. Nacionales

López (2019), en su trabajo de investigación: “Modelo de Gestión de Calidad basado en el Enfoque Holístico y Clima Organizacional en la Institución Educativa Carlos Olivares, Chepén”. Ante las evidentes dificultades que se presentan en la gestión de las Instituciones Educativas, problemática que se agudiza por el vacío existente en la formación de directores o Gerentes que conduzca con acierto una institución educativa en medio de un Clima Organizacional que genere la eficacia y la eficiencia en el servicio educativo urge investigar y formular propuestas de modelos alternativos que garanticen un desarrollo dinámico y exitoso en las Instituciones Educativas. Por tal razón presentamos ante Uds. la tesis intitulada Modelo de Gestión de Calidad basado en el Enfoque Holístico y Clima Organizacional en la Institución Educativa Carlos Olivares, Chepén, como una

alternativa para administrar mejor los procesos gerenciales en el ámbito educativo. El autor concluye que existe diferencia estadísticamente significativa entre los puntajes antes y después de la aplicación el Modelo de Gestión basado en el Enfoque Holístico en la mejora del Clima Organizacional en el personal directivo y administrativo de la Institución Educativa N° 80382.

Palacios (2017), en su investigación: “Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva”. Implica reconocer y valorar las diversas experiencias, expresiones culturales, motivaciones, expectativas y formas de relacionarse que trae consigo la diversidad de sujetos que componen la comunidad educativa: estudiantes, docentes, asistentes de la educación, sostenedores, familias y directivos, el autor concluye en que se examina la importancia de la convivencia escolar y la participación para la formación integral y el bienestar de los estudiantes. Para ello, se las relaciona con conceptos afines como el clima y la cultura escolar. A partir de esto, se examinan estrategias específicas para la optimización de la convivencia y la participación, incluyendo la gestión de conflictos y la prevención de situaciones de violencia. En ambas relaciones se plantean enlaces para que los participantes puedan profundizar en las diferentes temáticas.

Paredes (2016), en su trabajo de investigación de maestría: “Influencia de la Calidad del Clima Organizacional sobre el éxito pedagógico de la dirección de la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo”, toda institución educativa requiere de un ambiente adecuado para que el trabajo sea eficiente y óptimo, dada las circunstancias en mi centro de labor me pregunté cómo influye la calidad del clima organizacional sobre el éxito pedagógico de la dirección de la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo. Este es el objetivo que deseo alcanzar en esta investigación para dar respuesta a la hipótesis que me planteo sobre si la calidad del clima organizacional influye

significativamente en el éxito pedagógico de la dirección de la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo. Concluyó que existe una influencia significativa del clima organizacional en la dirección institucional.

Flores (2018), en su trabajo de investigación de maestría: *Clima Organizacional y Gestión de la Calidad en la escuela de ingeniería de Sistemas de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018*”. Se determina el problema general ¿Qué relación existe entre el Clima Organizacional y la Gestión de la Calidad en la escuela de Ingeniería de Sistemas de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018?, de ahí se desprende el objetivo general, determinar la relación que existe entre el Clima Organizacional y la Gestión de la Calidad en la escuela de Ingeniería de Sistemas de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018. La hipótesis de la investigación, existe relación significativa entre el Clima Organizacional y la Gestión de la Calidad en la escuela de Ingeniería de Sistemas de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018, como conclusión tiene que el análisis del entorno de la organización; así como para el diseño, prueba y ejecución de procesos de creatividad en innovación es un prerrequisito para el aprovechamiento de las oportunidades y capacidad de respuesta ante las amenazas que puedan identificarse en una labor de monitoreo. El Sistema de Gestión de Calidad representa una oportunidad de mejora a diferencia de la anterior versión convirtiéndose este en la más grande dificultad para su éxito.

Cabrera (2018), en su trabajo de investigación: “Clima Organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una institución Pública Peruana” describió el Clima Organizacional y su relación con la satisfacción laboral, en profesores de tiempo parcial de una institución educativa de nivel superior, estableciendo una correlación entre ambas variables, como objetivo principales determinar cuál es el nivel del Clima Organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores la Institución Pública Peruana en estudio, el

autorobteniendo una conclusión que existe una asociación de influencia positiva, que a medida que se tenga un adecuado Clima Organizacional mejor va a ser la satisfacción la laboral de los trabajadores.

Hernández (2015), en su tesis de Postgrado en la Universidad Nacional de Trujillo, establece “La importancia de la Calidad total y competitividad en una empresa educativa”, concluye pronunciándose sobre la importancia de un modelo de Calidad total en el rendimiento de los servicios de una empresa educativa. Es importante plantear que una metodología didáctica supone unamanera concreta de enseñar, método supone un camino y una herramienta concreta que utilizamos para transmitir los contenidos, procedimientos y principios al estudiantado y que se cumplan los objetivos de aprendizaje propuestos por el profesor, el autor concluyendo que existe una relación entre la metodología que elige el profesor y sus objetivos de enseñanza. Estos dos fundamentos son parte de los resultados de la calidad educativa que desarrolla la Institución Educativa.

1.3. Regionales

Bellido y Contreras (2017), en su tesis de doctorado “Modelo de Gestión de Calidad educativa, en un marco axiológico, de una institución educativa de menores de Nuevo Chimbote- 2017” se ciñó a la línea de investigación Innovaciones Pedagógicas, siguiendo el esquema corporativo de la UCV. El informe de investigación tuvo como finalidad la elaboración de una propuesta de Modelo de Gestión de Calidad educativa, en un marco axiológico, de una institución educativa de menores de Nuevo Chimbote- 2017, como tipo de estudio fue No Experimental, de diseño descriptivo. La muestra se conformó por estudiantes, docentes y el director de la I.E. Experimental de la UNS. Se empleó entrevistas y observaciones, siguiendo el enfoque cualitativo se resumió los datos en función a tendencias que se identificaron y fundamentaron. Los resultados evidenciaron que hay la existencia

de una gestión de baja calidad y que para superar estas debilidades de gestión se propuso el modelo de gestión de calidad.

Núñez (2013), en su tesis de doctorado “Influencia del modelo de Calidad total basado en el enfoque sistémico y en el planeamiento estratégico en el nivel de valoración de la Gestión de la Calidad educativa del colegio San José Obrero Marianistas de Trujillo”; presentada a la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación y Ciencias Sociales, concluye que el modelo de Calidad total basado en el Enfoque sistémico entendido como una metodología de los procesos sistémicos (planeamiento, diseño, control, evaluación y realimentación) y en el planeamiento estratégico entendido como un instrumento de las perspectivas organizacionales (visión, misión) constituye una alternativa tecnológica para el desarrollo del colegio San José Obrero Marianistas” de Trujillo.

Arce y Malva (2014), realizando el taller denominado “Desarrollo de talleres de relaciones interpersonales y su influencia para mejorar el Clima Organizacional”. El principal objetivo de esta investigación fue la de aplicar talleres de relaciones interpersonales para determinar la influencia en la mejora del Clima Organizacional entre los docentes de la Institución Educativa N° 80092 “Carlos Wiesse” de la provincia de Chao. Este estudio se enmarcó dentro de las investigaciones explicativas, pre experimental, con un solo grupo y la aplicación de un pre test, pos test. Porque una vez obtenida la información necesaria se explicó cuáles son sus actitudes que impiden un buen Clima Organizacional de los docentes de los tres niveles educativos. Los datos estadísticos que sostienen esta investigación vienen de los resultados obtenidos por la aplicación del pre y post test, los mismos que fueron validados internamente a partir de una encuesta diagnóstica piloto, los resultados demuestran que los talleres de relaciones interpersonales y el Clima Organizacional de los docentes en y fuera de la institución educativa. Finalmente se comprobó la influencia de los talleres y

que el aula de clase acondicionada como un ambiente potencializado si puede favorecer y promover comunicación afectiva, libre, espontánea y un Clima de confianza que repercute en la mejora de las relaciones interpersonales y el Clima Organizacional.

Grados (2013), en su tesis titulada “Relación entre la cultura y el Clima Organizacional en la Institución Educativa Particular N° 588083 “Miguel Grau Seminario” de Salaverry Trujillo, 2013”. Concluyó que es vital que exista una cultura Organizacional construida con la participación de sus miembros en su totalidad, como fruto de un trabajo coordinado, organizado y evaluado; donde sus integrantes participan en la concretización de la sociedad y más de la Institución Educativa, el autor gracias a su trabajo de investigación determinó la influencia del Programa de inteligencia emocional en el Clima institucional de los directivos, docentes y administrativos de la Institución educativa Santo Domingo de Guzmán del Distrito de Chicama, en el año 2014. Para el efecto, se trabajó con un diseño Pre Experimental de Pre Test y Post Test con un solo grupo con una población censal que estuvo constituido por 19 personas (directivos, docentes y administrativos) de la Institución educativa del distrito de Chicama provincia de Ascope del año académico 2014.

1.4. Locales

Ruiz y Pinchi (2015), en su artículo científico “El Clima Organizacional y la Gestión pedagógica en la Institución Educativa Pública “Carlos Gutiérrez Noriega” de la localidad de Chepén 2012”, concluyó que existe una correlación directa significativa entre el Clima Organizacional y la Gestión pedagógica, puesto que si mejora el Clima también mejora la Gestión. El autor concluyendo que hay relación entre la cultura organizacional y la Gestión educativa de la UGEL Ascope - 2014, es de, 0.710; esto indica que entre las dos variables existe una relación positiva alta (considerable) Es decir mientras mejora la cultura organizacional también lo hace la Gestión educativa. La situación de la cultura y la gestión

Organizacional en la UGEL Ascope – 2014 es regular y se tiene que mejorar a través de estrategias participativas.

Licham (2015), en su tesis de doctorado: “Modelo de Gestión para la mejora efectiva de la calidad educativa en EBR en el Perú, 2015”. En parte del análisis del deficiente nivel de la calidad educativa en la Educación básica Regular (EBR) en el Perú, plantándose como objetivo: Proponer un Modelo de Gestión basado en el Enfoque dialéctico, Holístico y configuracional para mejorar la Calidad Educativa en la EBR en el Perú, 2015. Para lograr la finalidad indicada, se ha desarrollado un estudio socio crítico propositivo realizado con una muestra de 112 000 docentes y 523 035 estudiantes, que participaron en la segunda prueba de reubicación docente desarrollada en el año 2015, y las pruebas ECE y PISA, respectivamente. Se utilizaron como instrumento la prueba para ascenso docente, prueba ECE y prueba PISA. Los resultados obtenidos y procesados nos señalan que existe deficiencia en la calidad de la educación básica regular, siendo uno de los principales indicadores la prueba PISA, donde actualmente nuestro país se ha ubicado en el último lugar, a partir de este análisis el estudio se centró en elaborar y proponer un Modelo de Gestión basado en el Enfoque dialéctico, Holístico y configuracional para mejorar la Calidad Educativa en la EBR en el Perú, 2015. El aporte investigativo, radica en el modelo teórico de la propuesta: Modelo de Gestión basado en el Enfoque dialéctico, Holístico y configuracional, para mejorar de esta manera lograr la mejora efectiva de la calidad educativa en EBR en el Perú, 2015.

2. Marco epistemológico de la investigación

La epistemología muestra el proceso de sistematización del conocimiento existente sobre metodología universitaria del docente y la reprobación académica de asignaturas que conlleve a la validez del conocimiento adquirido.

El marco epistemológico, en su doctrina positivista, buscó establecer la relación entre las variables consideradas en este estudio, a partir del análisis y reflexión de sus resultados, tratando de describir con detalle y rigor analítico aquellos aspectos más relevantes que han sido registrados a través de un constante monitoreo.

Paradigma positivista. La investigación considera el paradigma positivista porque utiliza preferentemente el enfoque hipotético-deductivo, caracterizado porque busca determinar la manipulación de las variables.

Enfoque cuantitativo. El estudio aborda el enfoque cuantitativo porque busca establecer resultados a partir de la manipulación de variables a raíz del problema formulado y comprobar la hipótesis previamente establecida, siguiendo un proceso secuencial y riguroso a través de una lógica deductiva-inductiva, generalizando los resultados de la muestra y recolectando datos a través de la medición y el análisis estadístico descriptivo e inferencial.

3 Marco teórico-científico de la investigación

3.1. La gestión de la calidad

3.1.1. Concepto de gestión

Para Yarce (2014), el concepto de Gestión deriva del latín “gestio” que refiere al hecho o efecto de negociar realidades administrativas. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo habilidades que permiten una operación comercial o de un propósito cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

La gestión de una manera general se conoce como el conjunto de procesos que se realiza para orientar actividades de acción de la organización. La gestión centra su en la dirección y en el control comparte de la administración educativa.

3.1.2. Concepto de gestión de calidad

Según, Yarce (2014) La Gestión de Calidad, denominada también como sistema de Gestión de la Calidad, es aquel conjunto de normas correspondientes a una organización, vinculadas entre sí y a partir de las cuales es que la empresa u organización en cuestión podrá administrar de manera organizada la Calidad de la misma. La misión siempre estará enfocada hacia la mejora continua de la Calidad.

El autor afirma lo siguiente, entre las mencionadas normas se destacan las siguientes:

- Existencia de una estructura Organizacional, en la cual se jerarquiza tanto los niveles directivos como los de Gestión;
- Estructuración de las responsabilidades de los individuos y de los departamentos en los que se halla dividida la empresa; los procedimientos que resultarán del plan de pautas destinado a controlar las acciones de la organización; los procesos que persiguen el objetivo específico; y los recursos, técnicos, humanos, entre otros.

El proceso orienta a la satisfacción de sus clientes y que produzca un fortalecimiento de sus habilidades, con el producto o servicio en cuestión y esto solamente será factible cuando los mismos satisfacen y cumplen las posibilidades de sus consumidores.

El sistema de gestión de calidad es un mecanismo a las instituciones o empresas llevar procesos de gestión como planeación, ejecución y de control actividades para congruenciar con la misión. Para ello, se tiene en cuenta los estándares de calidad que se visualiza en los indicadores estratégicos, que no es más una satisfacción para los usuarios. (Yarce, 2014, p 30)

3.1.3. Teorías de la gestión de calidad

3.1.3.1. Teoría de la calidad total de Edward Deming

Para Cervantes (2014), la teoría de Deming se basa en una investigación descriptiva-explicativa de tipo documental desde la revisión bibliográfica de artículos y textos relacionados. En el campo educativo, es importante conocer las raíces de cómo se originó y evolucionó el término. Los procesos de calidad se originan en Japón específicamente en el ámbito empresarial, y después se multiplicó a otros servicios sociales, como al de la educación, donde se inicia introduciendo nuevas técnicas preventivas del error centradas en el control de la calidad durante el proceso y no tras el proceso, conformando el término la Calidad Total. Una evaluación sistemática para el proceso para la calidad educativa, permiten a las organizaciones una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, mejorando continuamente la calidad, y aumentando la rentabilidad de la organización.

Figura 1

Ciclo de Deming



Nota. Cervantes Espinoza (2014). Trabajo de investigación: La teoría de Deming

Según, Cervantes (2014), el aporte que dejó Deming fue sus principios para direccionar la gestión de la organización, la cual funciona una actividad filosófica, que permite entender la funcionalidad de los procesos de la gestión de una organización para constituir su éxito por medio la calidad. A través de la funcionalidad permite evaluar y autoevaluar la actuación de la dirección de cualquier organización en cuanto al servicio situado de la gestión: que constituye la movilidad de la organización. Cervantes (2014) trasmite los catorce principios para transformar la gestión de las organizaciones:

- 1. Crear permanencia de mejorar el servicio, con el propósito de ser competitivos y permanecer en el servicio constituido en la generación del trabajo.** Deming orienta la funcionalidad y definición de los principios de la organización. Mantenerse en el servicio brindando empleo a la colectividad por medio de la innovación, la investigación, la mejora continua y la perseverancia del servicio.
- 2. Adoptar una nueva filosofía de cooperación en la cual todos se benefician, y ponerla en práctica enseñándola a los empleados, clientes y proveedores.** Para fortalecer el servicio es necesario la labor cooperativa, la interacción entre el talento humano en función de la identidad de la organización. Esta filosofía debe ser expresa en conocimiento y formación del talento humano.
- 3. Desistir de la dependencia en la inspección en masa para lograr calidad. En lugar de esto, mejorar el proceso e incluir calidad en el servicio desde el comienzo.** El mejoramiento de la calidad de los servicios de una organización está en sus procesos, que solo debe hacer a través de estrategias funcionales participativas que permita el servicio que vaya paulatinamente mejorando desde su generación.
- 4. El servicio con bajos costos no es bueno. En lugar de esto, minimizar el costo total en el largo plazo del servicio. Buscar tener un solo proveedor para cada**

ítem, basándose en una relación de largo plazo de lealtad y confianza para el servicio. Las oficinas de logística deben utilizar los productos de buena calidad que se utilice en la generación del servicio, cual se realizará en una relación de largo plazo con un solo proveedor para constituir un servicio de calidad y de alcance para todos.

5. **Mejorar constantemente y por siempre los sistemas de producción, servicio y planeamiento de cualquier actividad. Esto va a mejorar la calidad y la productividad, bajando los costos constantemente.** La dirección reduce el mal servicio, busca de manera posible de finiquitarla y en esa constancia se mejora la calidad, en el que los clientes, los que reciben el servicio se encuentren satisfechos. Además, los mismos que producen el servicio.
6. **Establecer entrenamiento dentro del trabajo (capacitación).** La actualización del talento humano es de provecho y satisfactorio, permite que se fortalezcan capacidades y se tenga conocimiento del servicio. Inherentemente se impregna en el conocimiento del trabajador y en el desarrollo del servicio va desarrollando de manera eficiente esas habilidades constituidas por el servicio al interior de la organización.
7. **Capacitar permanente a trabajadores y supervisores en sus propios procesos, de manera que ese aprendizaje ayude a mejorarlos tanto de manera incremental como radicalmente.** La actualización del personal no solo debe llegar a los trabajadores sino también a los directores y supervisores de cada programa o sección de la misma organización, esta situación de instrucción cognoscitiva fortalecer competencias y permite satisfacer necesidades. De esta manera se orienta a la organización y logro de los objetivos institucionales de la organización.

8. **Establecer líderes, reconociendo sus diferentes habilidades, capacidades y aspiraciones. El objetivo de la supervisión debería ser ayudar a la gente, máquinas y dispositivos a realizar su trabajo.** El liderazgo es fundamental en toda organización, a través de esta competencia se constituye líderes que acompañen y asesores los procesos y las actividades de la gestión. Este ser de gestión será el que se compromete y guía al personal con métodos efectivos a la culminación de la efectividad del servicio.
9. **Eliminar el miedo y construir confianza, de esta manera todos podrán trabajar más eficientemente.** La confianza y la seguridad en el personal trabajador se convierte en la interacción afectiva del personal trabajador. Esta dimensión emocional que permite se produzca una motivación intrínseca y extrínseca, la cual garantiza una mejor calidad del servicio, con la finalidad que las personas se sientan seguras.
10. **Borrar las barreras entre los departamentos. Abolir la competición y construir un sistema de cooperación basado en el mutuo beneficio que abarque toda la organización.** La organización orienta a su personal la cooperación o trabajo conjunto entre el personal y departamentos o programas. El trabajo debe ser unido en función de los objetivos institucionales y de la filosofía de la organización.
11. **Eliminar eslóganes, exhortaciones y metas pidiendo cero defectos o nuevos niveles de productividad.** Las etiquetas en el interior de la organización deben ser propuestas por el personal en interacción con los líderes de la organización. Los trabajadores constatan perspectivas motivacionales que les permite orientar de manera eficaz y eficiente el servicio de la organización.
12. **Eliminar cuotas numéricas y la gestión por objetivos. Esto se debe a que en muchas ocasiones las cuotas solo tienen en cuenta los datos numéricos y no la**

calidad. La ejecución del servicio debe estar en función de la potencialidad del personal en que, si visualicen las estrategias, los métodos y las técnicas. El desarrollo de estas dimensiones permite el sostenimiento del servicio y garanticen el servicio presentado.

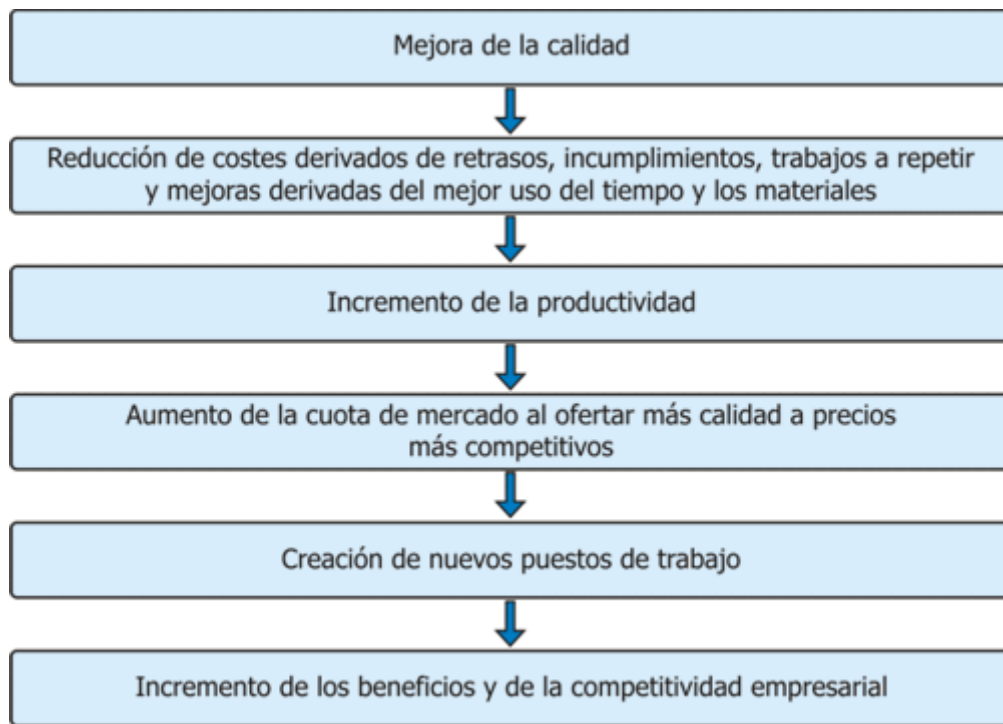
13. Remover barreras para apreciar la mano de obra y los elementos que privan a la gente de la alegría en su trabajo. Eliminar barreras y obstáculos de la organización debe ser una perspectiva importante. El entendimiento de los procesos se constituye en una interacción de habilidades que se corrobora en la calidad del servicio presentados. (Cervantes, 2014, p. 8)

14. Estimular la educación y la automejora en todo el personal. Los procesos formativos no solamente deben quedar en actualizaciones del personal y de los líderes, sino que deben ser parte de la cultura institucional, en el que se fortalezcan competencias y capacidades del personal de la institución. Al mejorar los procesos formativos del personal habrá una autoeficiencia en la ejecución de las actividades (Cervantes, 2014, p. 8)

La formulación y desarrollo de los principios que constituyen en el pilar base y fundamentado para el desarrollo de la calidad en la organización. Cada uno de ellos representa una direccionalidad tonificada de fortaleza de competencias en los procesos planificados y desarrollados. Los líderes deben fomentar la constancia de la ejecución alineada de los objetivos institucionales, la gestión del tiempo debe estar en función de las metas, la gerencia debe ser representativa en función del liderazgo, la movilidad de la organización debe estar en función del servicio de calidad, los servicios deben estar en función de la potencialidad de los trabajadores o personal de la organización y el servicio debe garantizar el servicio presentado para los clientes, que en este caso son los entes formativos de la sociedad.

Figura 2

Reacción en cadena de Deming



Nota. Cervantes Espinoza (2014). Trabajo de investigación: La teoría de Demming

La fundamentación de los principios de Deming se cataloga en la calidad del servicio, en este caso, el cual para haya una factibilidad del servicio se tiene que mejorar los procesos y las actividades de gestión, el fortalecimiento de la creatividad, la imaginación y la afectividad del talento humano. Unido a estas dimensiones esta en los resultados del servicio y la retroalimentación que corroborará en función de la gestión de calidad. Así que los servicios permitirán costos bajos, menos procesos, errores, demoras y un uso factible del tiempo en los resultados.

3.1.3.2. Teoría general de sistemas en la calidad educativa

Para poder entender la naturaleza de la teoría general de sistemas se tiene que conocer la esencia conceptual de un sistema. El sistema es el conjunto de elementos debidamente concatenados, estructurados y organizados de un todo determinado. Los sistemas artificiales son creados por el hombre, mientras que los sistemas humanos, desde su naturaleza, es una organización viva de producción que al interior de esa naturaleza se genera en circunstancias de convivencia (Morín, 2001). Esto quiere decir que, para tener un sistema, debemos poder identificar las partes que lo componen y entre ellas debe haber una relación tal, que al modificar una se modifican también las demás, generando patrones de comportamiento predecibles.

Por otro lado, todo sistema tiene una relación con su entorno, al cual se ajusta en mayor o menor medida y respecto del cual deberá poder ser siempre diferenciado. Los principios organizativos pueden aplicarse a la biología, a la medicina, a la sociología, a la administración de empresas, a la educación y muchos otros campos del saber humano. Así, un sistema biológico es una estructura o red conformada por una serie de componentes que cumplen funciones esenciales para mantener la sobrevivencia de dicho sistema.

La Teoría General de Sistemas se determina como una metodología que tiene como propósito estudiar el sistema como un todo, de forma íntegra, tomando como base sus componentes y analizando las relaciones e interrelaciones existentes entre estas y mediante la aplicación de estrategias científicas, conducir al entendimiento globalizante y generalizado del sistema (Bertalanffy, 1962). Esta teoría, permite fundamentar los procesos de la organización educativa en función de sus entradas y salidas y lo fundamental es la retroalimentación.

En este contexto, la teoría general de sistemas viene a ser el estudio interdisciplinario de los sistemas en general. Su propósito es estudiar los principios aplicables a los sistemas en cualquier nivel en todos los campos de la investigación. Es así que, la calidad del sistema

educativo es la cualidad que resulta de la integración de las dimensiones de eficiencia, eficacia, relevancia, pertinencia y equidad, en que los procesos de la gestión educativa convergen en los resultados de los aprendizajes de los estudiantes.

Dentro del contexto de la teoría general de sistemas, un sistema educativo es una estructura conformada por un conjunto de criterios sistémicos que dirección la gestión de las instituciones educativas, además en la factibilidad la organización de las instituciones educativas, que las que planifican y direccionan las políticas educativas. Así, en el Perú, el sistema educativo se organiza a través del valor de los sujetos formativos: docentes, docentes, padres de familia; las políticas educativas y los preceptos normativos y; la infraestructura o ambientes para el aprendizaje.

3.1.3.3. Teoría holística epistémica de la organización de Jan Smuts

La teoría holística se ha confinado en varios ángulos epistémico del conocimiento. Se lo han tratado como paradigma, como enfoque, como método, pero para el estudio la orientaremos como una teoría epistémica que permite explicar las cosas desde el todo a sus partes sistematizadas en su organización. Las ideas estratégicas se determinan en una unidad de gestión, que siempre ha estado desde la génesis humana, la misma que se integrado en una identidad tridimensional: espíritu, hombre y cosmos (Smuts, 2021). En este sentido, la organización se considera que su sistema está integrado en un todo.

Para Briceño et al (2010) el holismo se constituye desde la etimología griega en un todo integro (holon - ismo). En este sentido el holismo es natural, psicológico y social, que ahonda todo un sistémico estructurado de sus elementos para la movilidad de la humanidad. El contexto determina que el holismo como teoría orienta a las organizaciones en sus procesos en función de su identidad valorativa.

La holística es una tendencia o corriente que analiza los eventos desde el punto de vista de las múltiples interacciones que los caracterizan. El holismo como teoría esta dimensionado en la integración y funcionalidad de todos sus elementos que se constituyen la esencia del relativismo integrado. Al tratarse de la gestión ahonda el funcionamiento de las dimensiones estrategias constitutivas en su producción del servicio. El holismo es la sinergia compartida de todos los elementos que funcionan al unísono entre las actividades realizadas, la cual el todo no solamente es la suma de sus partes, sino que emerge la funcionalidad de planificación, ejecución direccionalidad, expresándose una interdependencia reciproca en la acción. (Díaz, 1998). Además, las relaciones de interdependencia conllevan a la calidad de los resultados.

De lo anterior, dilucidamos que la holística permite entender los eventos desde el punto de vista de la multiplicidad de sus acciones que lo caracterizan y tal como se producen en el contexto real, lo cual lleva a una actitud integradora, como también a una teoría aclarativa hermenéutica, que se orienta hacia una comprensión multicausal de los procesos, de los protagonistas y de sus contextos.

Es por ello, esta teoría observa a una totalidad organizada, en el que los elementos se relacionan de manera interpretativa y explicativa para la integración de sus elementos. El holismo es más que la construcción epistemológica de análisis y síntesis, el elemento integrado es la sinergia de acción de sus elementos.

3.1.4. La calidad total en la educación

La calidad total o el control total de la calidad produce cambios saludables en toda empresa, esta teoría aplicada a la educación, en un modelo global exige competitividad, supervivencia dentro las estructuras de mercado, existencia de clientes cada vez más

exigentes, pues vivimos en la sociedad del conocimiento, era de las comunicaciones en tiempo real y están vinculadas a la educación. Una de las formas de implantar el futuro es implantar la calidad de la educación, dar servicio de calidad a los clientes internos y externos, clientes internos son los profesores y administrativos, directivos y dueños del centro educativo y los clientes externos son los padres de familia y alumnos. La calidad total en la educación busca dar servicio lo más perfecto posible, el cambio que presenta la calidad total es en todos los niveles de la organización educativa, el proceso de cambio es responsabilidad de los directivos, profesores y padres de familia. Los ejes a implementar en el cambio son cambio en la cultura corporativa y visión y misión de la educación. Para finalizar mencionamos la frase de Ishikawa: La Calidad comienza con la educación y termina con educación. (Yarce, 2014)

3.1.5. Objetivos de la calidad total

Cano Flores (2001) manifiesta, en síntesis: Mejorar la salud y el carácter corporativo de las empresas. Combinar esfuerzos de todos los empleados, logrando su participación en la obtención de objetivos fijados. Establecer un sistema de garantía de calidad y ganar la confianza de clientes y consumidores. Alcanzar la mejor calidad del mundo y desarrollar nuevos productos, establecer un sistema administrativo basado en la calidad, que asegure utilidades en épocas de recesión económica. Mostrar respeto por el ser humano ya que es el recurso más difícil de obtener. Fomentar el uso de técnicas estadísticas.

3.1.6. La calidad en las instituciones educativas

Los constructos teóricos de la calidad educativa asientan en las instituciones educativas en el que cada uno de sus procesos de planeación se unifican en la gestión de sus objetivos institucionales. Esta perspectiva estratégica es la imagen planificadora de la

política educativa de la institución educativa que se ejecutara en sus procesos internos de su dirección y evaluación de sus procesos.

La calidad académica depende de la calidad educativa. Este factor se interna en situaciones del servicio presentado, en el que la esencia no es más que la caracterización de la aceptación y consideración y acogida del servicio. En este caso, lo que viene a ser la calidad de los procesos educativos.

En esta circunstancia, se atina que, a nivel del sistema de educación básica, se propone como eje de la reforma la excelencia académica y la pertinencia social. Se pueden construir conceptos y propuestas que formen parte de la cultura de las Instituciones de Educación Básica y permitan dar respuesta a dos interrogantes: ¿Qué es la Calidad?, ¿Calidad para quién?

Desde la linealidad explicativa, antes mencionada, la calidad de los procesos formativos viene a ser una satisfacción de necesidades con la que se debe guiar las entradas y las salidas a las necesidades de los actores y sectores involucrados con el quehacer institucional.

3.1.7. Calidad como prestigio / excelencia

La calidad se define como el proceso de acreditar o notoriedad académica, de gestión y de interacción social que contienen las instituciones educativas, en el caso del sistema educativo. El logro estratégico y académico de cada institución educativa está en la examinación y estallamiento de las valoraciones que emiten los expertos en la calidad. A continuación, se explicita los modos de utilización de la calidad en la organización:

- *Calidad en función de los recursos.* El establecimiento de la calidad desde los recursos promueve la factibilidad de medios que se utilizan para la realización

de factores y estándares que orientan a las instituciones educativas. Estos recursos son estudiantes, docentes, padres de familia y líderes pedagógicos; además de servicio, laboratorios e infraestructura. La calidad en los recursos humanos educativos está en la fortaleza del perfil presentable para la sociedad.

- *Calidad como resultados.* Los resultados en la calidad determinan perfiles de los estudiantes o de lo egresados, que se constituyen como carta de presentación de todo el sistema de distribución de la calidad. La valoración formativa es una de las dimensiones que permite la selección y el éxito de los entes educativos notables. En esta perspectiva, permite a la Institución Educativa de ser representativa y apta para prestar el servicio educativo de calidad.
- *Calidad como cambio (valor añadido).* La calidad desde el cambio está en la verificación de cada uno de los procesos. Es así que cuando hay unos procesos que se están debilitando se tiene que fortalecerlo con alguna estrategia, en el caso del servicio en la organización. En educación el valor añadido viene hacer un conjunto de estrategias formativas para fortalecer un proceso y que generan impacto en el perfil de los estudiantes.
- *Calidad como perfección o mérito.* El mérito es producto de una calidad que ha fortalecido las competencias del estudiante y a los procesos de la institución educativa. La calidad está ahí para reconocer a los estudiantes o profesionales por sus propuestas innovadoras con circunstancias creativas, que no solo son reconocidos por la organización a la que pertenece sino por la misma sociedad.
- *La Calidad total como meta.* La meta es el fin último del objetivo. Se constituye en la proyección de ejecución en cada uno de los procesos. En este caso, la meta se constituye en circunstancias intangibles e ideales que cuyo accionar se logra a largo plazo. Lo indicado es uno de los aspectos de las metas, lo otro está en el resultado

tangible que permiten finalizar unos procesos y que se ha logrado a través de la acción. Lo procesos formativos desde la calidad de la meta es el resultado objetivo que se va logrando en la línea de la dirección estratégica y académica de formación.

La calidad educativa en la escuela determina la definición y organización de políticas académicas participativas, creativas, críticas, innovadoras, de cambio y práctica institucional, con consistencia y en congruencia con los objetivos generales de las instituciones formativas y concepción integral de sus procesos. En esta perspectiva, un mecanismo de aseguramiento de la calidad se relaciona con la evaluación de los resultados y los rendimientos de los procesos.

3.1.8. Evaluación de la calidad educativa

Yarce (2014) menciona en materia de evaluación de la Calidad educativa, se puede observar que se utilizan diversos criterios con tal propósito. Así, por ejemplo: en algunos casos se juzga que existe Calidad en la institución por su reputación, por la disposición de recursos académicos y financieros adecuados, por los resultados obtenidos por la institución en una de sus funciones sustantivas, por el valor intrínseco de los contenidos académicos, o por la apreciación del valor agregado de la educación ofrecida. En otros casos, se identifica la Calidad con la mayor o menor satisfacción de los estándares fijados por las asociaciones profesionales, o las agencias de acreditación, o por la satisfacción manifiesta de los empleadores.

Las instituciones educativas de educación superior, analizan recientemente y en forma sistemática, la evaluación y el progreso en la Calidad de la enseñanza, el aprendizaje y la investigación, por las mismas razones que motivaron a la comunidad empresarial a buscar cambios radicales, y a obtener el valor máximo de los recursos financieros

disponibles. La Calidad de las instituciones educativas se debe definir y visualizar en un sentido integral, adoptando un enfoque de totalidad y globalidad de las mismas; en donde todos y cada uno de los elementos que conforman un centro educativo son considerados como susceptibles de estudio y análisis bajo criterios definidos de Calidad.

Se adopta, por tanto, una concepción holística y sistémica en la que todos los componentes interrelacionados contribuyen al efecto global de un modo integrado; estando determinada la Calidad por la conjunción dinámica de los elementos concurrentes. Las instituciones educativas son espacios de reflexión y de elaboración de cultura, caracterizada ésta por su singularidad diferencial y por el desafío que supone de mejora existencial, académica y relacional para cuantas personas contribuyen a su gestación y desarrollo.

Las instituciones educativas a diferencia de otras entidades son complejas, y esta complejidad se evidencia desde su propia definición. La educación, en el contexto de la calidad, es un servicio formativo, en el que se desarrolla procesos estratégicos que entran en repercusión social.

El educador es un ser libre que se mide por sus desempeños. Su comportamiento es resultado de su propia decisión; el tipo de enseñanza y los modelos y procedimientos utilizados constituyen una elección libre, personal. Aparte de lo mencionado anteriormente, en las instituciones educativas inciden variables de diversa naturaleza, lo que hace que su estructura y operación como organizaciones no sea una tarea nada fácil.

El concepto de evaluación de la calidad es un término polémico que tiene una relación con quienes intervienen en su definición, a partir de sus posiciones políticas y académicas, así como de los estratos económicos que representan, supeditándose estas ideas a la subjetividad de los propios individuos. Por lo que, la evaluación de las

instituciones educativas está centrado en sus procesos y resultados que convergen para la calidad de la mejora continua, tanto de la gestión con de los aprendizajes.

3.1.9. La gestión institucional

Gamarra (2005) sostiene en síntesis en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y Gestión, ya sean educativas o escolares.

En la Gestión escolar, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano.

3.1.10. Gestión de la calidad, con enfoque holístico

La situación holística de la calidad está en el sistema que se integra en los procesos a partir de los recursos humanos. El sistema holístico de la calidad se observa desde la integración de la totalidad del sistema organizacional estratégica, el sistema curricular y el sistema administrativo para que funcione la gestión educativa, que cuyo propósito se centra en las necesidades de los desempeños de los docentes y directivos de las instituciones educativas. A continuación, en el pensamiento de Díaz (1998) se explican los factores que intervienen en la gestión de la calidad:

- a) **Enseñanza activa y positiva.** La generación de la enseñanza-aprendizaje se visualiza en el desarrollo de las competencias cognitivas y de las afectivas en el sentido de la movilidad neuroanatómica del movimiento fisiológico para la construcción de los aprendizajes. Se les ha recomendado a los profesores de educación básica no tomarlos contenidos como mero listado de temas a enseñar de manera estricta y hasta en el mismo orden. Como en educación básica, los docentes pueden diseñar situaciones de aprendizaje y estrategias de aprendizaje y ya no acoger la enseñanza como eje fundamental.
- b) **Autoevaluación docente.** El establecimiento formativo de la valoración de las competencias de los docentes está en la autoevaluación de los docentes que se determina en sinergias validación de sus competencias y capacidades en función de los estados afectivos de su personalidad.
- c) **Capacitación constante.** La implementación de la actualización docente debe ser una actividad permanente en las instituciones educativas. Así, los docentes fortalecerán sus capacidades cognoscitivas como las afectivas, que cuyos resultados serán aprendizajes situacionales y de estilo innovador entre los docentes.
- d) **Investigación educativa.** Los docentes deben ser fortalecidos en el conocimiento científico en el contexto de su carrera profesional con la finalidad de fortalecer las competencias investigativas, que produzcan un afinamiento de las habilidades investigativas. Concuera con el pensamiento investigativo, “No hay enseñanza sin investigación ni investigación sin enseñanza” (Freire, 2004:14). El conocimiento está generado y ejercido por la investigación científica, en el que el aprendizaje se torna en el desarrollo de los procesos de la investigación, que convergen en el funcionamiento de estudiantes y docentes.

- e) **Gestión del aprendizaje.** Se sabe que la dinámica de grupo tiene por cometido reorientar el objetivo grupal: la apropiación de conocimiento. Pero sucede que, al emitir el diagnóstico, los profesores se jactan de identificar diferentes maneras en que los estudiantes aprenden, incluso invocando los principios de la nueva concepción educativa. Desde esta perspectiva existen tres maneras de aprender: hay aprendizajes visuales, auditivos y táctiles/cenestésicos.
- f) **Nuevo rol docente.** Como ahora los alumnos habrían de ser el eje central de la educación, los profesores en la práctica ya no deberían dictar cátedra en un solo sentido, por lo que sería preferible que las IES difundan entre sus docentes, y se ocupen por salvaguardarlo, el nuevo papel por asumir frente a grupo: hoy por hoy habrían de asumir un papel orientador, coordinador, motivador y facilitador de los estudiantes.

3.2. Clima organizacional

3.2.1. Definición teórica

Cabrera Salas (2018) refiere a las características del ambiente de trabajo que se manifiesta en la interacción de cada gestor del talento humano. Hernández y Fernández (2008) sostienen que el clima organizacional está situado en las relaciones de los procesos colectivos como la estructura, las políticas y las prácticas administrativas, y a los procesos humanos que ocurren en la interacción cotidiana dentro de la organización, como la comunicación, el liderazgo, el ejercicio de la jerarquía. Estos factores se impregnan en el comportamiento de un docente, sino que refleja la interacción entre las características personales y organizacionales, que debe haber entre los directivos y docentes en los procesos. Mientras que para Litwin y Stringer (1999) consideraron que el Clima Organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de

los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.

Teniendo la perspectiva hermenéutica de los autores antes citados, el clima organizacional viene a ser el conjunto de comportamientos de los trabajadores de la institución en función de los procesos y de los objetivos institucionales que converge en la satisfacción de los mismos integrantes de la institución y de los que reciben el servicio. En otras palabras, es el ambiente del trabajo por situaciones de relaciones sociales al interior de la institución u organización.

3.2.2. Teorías científicas del clima organizacional

3.2.2.1. Teoría del clima organizacional de Rensis Likert

La teoría del clima organizacional de Likert (1986) está orientada a la satisfacción del recurso humano, los que dejan vislumbrar un comportamiento humano cuando se encuentran emocionalmente motivados con las tareas y acciones que realizan. Este factor permite que en los recursos humanos tengan percepciones de la sintonía y el ambiente laboral que corrobora una retribución positiva en el trabajo desarrollado.

La teoría de Likert se torna en un modelo participativo que permite el desarrollo de la eficacia y la eficiencia de los procesos y de los servicios fomentados. El fundamento epistemológico está en la acción participativa, en la que los trabajadores dejan sus opiniones innovadoras y de afecto para el logro de las metas y los objetivos en el contexto de los propósitos institucionales. La participación motiva a las personas a trabajar.

En el contexto de la fundamentación epistemológica propone cuatro sistemas para desarrollar un perfil organizacional que sume eficiencia y eficacia en la organización del sistema del talento humano con el propósito de aumentar de manera propositiva las

relaciones humanas entre el personal de la organizacional. Aquí los sistemas: el sistema 1: explotador-autoritario, el sistema 2: benevolente-autoritario, el sistema 3: consultivo y el sistema 4: participativo. No queremos hablar y profundizar en los primeros tres sistemas, sino del cuarto sistema, en el que la gerencia permite que el recurso humano interactúe haciendo uso de la comunicación asertiva y efectiva, existencia de confianza por la suma de habilidades afectivas, resolución de problemas y toma de decisiones en niveles de horizontalidad y conjunta, innovación cooperativa y colaborativa. A mayor liderazgo mejor clima dentro de la organización (Cardona y Zambrano, 2014). La interacción en el contexto del manejo de habilidades en el accionar del trabajo es la esencia del clima organizacional.

Entonces, la teoría del clima organizacional de Likert es una teoría de psicología social que permite determinar los niveles de relaciones humanas en la organización con respecto a la acción del trabajo que desarrolla el recurso humano. Estas caracterizaciones organizacionales que se reflejan en el ambiente laboral pertenecen a un sistema abierto que está comprendido por los sistemas consultivos y participativos.

3.2.2.2. Teoría del clima organizacional de Idalberto Chiavenato

El clima organizacional se determina en la percepción del accionar de las personas en procesos de la ejecución de las actividades estratégicas. Chiavenato (2014) señala que el clima organizacional, se enfoca en las diferentes percepciones que se efectúan mediante el desenvolvimiento o desempeño generado por los trabajadores, del cual se involucran ciertos factores como las actitudes, comportamientos, entre otros aspectos internos, de acuerdo a las situaciones presentadas en la empresa.

En el pensamiento de Chiavenato, se deduce por clima laboral a la agrupación de capacidades, características o propiedades que correspondan a los ambientes que se desarrollan dentro del centro laboral, en donde se determinan el comportamiento y actitudes que se ven

reflejadas en el desenvolvimiento del colaborador que conlleva a fortalecer el compromiso organizacional. Pintado (2015) señala que “el clima organizacional, se basa en las percepciones del comportamiento que conforman parte del grupo laboral de la empresa en evaluación del trabajo desempeñado” (p. 314). La movilización psicológica es fundamental en el grupo humano de la organización.

La organización se moviliza de acuerdo al clima organizacional. Chiavenato (2014) indica que: El clima organizacional forma parte del entorno en donde se desarrolla dicha organización, cuyos factores, como la tecnología, las políticas, el reglamento, los diferentes modelos de liderazgo o las etapas de vida que evolucionan dentro de la empresa (p.58). Los procesos y los elementos del clima organizacional permiten el desarrollo eficiente y eficaz de las habilidades del clima organizacional.

El comportamiento de la personalidad de los trabajadores de la organización permite consolidar la dimensión afectiva. Chiavenato (2014) también indica que: Clima organizacional se encuentra compuesta por la suma de particularidades que forman parte de un mismo ambiente y el desenvolvimiento de sus miembros de la empresa. De tal manera, se manifiesta que el clima organizacional radica en la gama de factores que influyen de manera directa en el comportamiento y motivación. En tal sentido que, al hablar de motivación, se refiere a los factores que conciernen al entorno empresarial, es decir, aquellos componentes que fomentan de cierta manera la creación de clases de motivación de acuerdo al perfil de sus integrantes. Para esta teoría es fundamental la motivación porque determina el estado anímico de las personas en la organización.

En definitiva, se muestra que, el clima organizacional se interesa en el cambio, en lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen en sus desempeños en cada uno de los procesos institucionales. En consecuencia, el clima organizacional implica el impacto

sobre el comportamiento de los miembros que conforma la organización, y el enfoque en base al cumplimiento de los objetivos y coordinaciones laborales. En otras palabras, permite el ordenamiento del accionar del personal de la organización en función de los objetivos estratégico de la organización.

3.2.3. Tipos de clima organizacional

El Clima se mide a través de las percepciones individuales compartidas en sus distintos niveles (departamento, unidad, organización) pero para que exista un determinado Clima se necesita algún grado de consenso entre estas percepciones, en vista de ello el autor formula tres tipos diferentes de Clima, loscuales se mencionan a continuación:

- *El Clima psicológico.* Se define como las percepciones individuales de las características del ambiente o del contexto laboral del que las personas forman parte, concretamente de las estructuras, los procesos y los eventos Organizacionales más próximos. La falta de acuerdo en las percepciones de los miembros de un mismo equipo, unidad, departamento u organización, demostraría que el Clima es un atributo individual. Por lo tanto, el Clima psicológico presenta relaciones significativas de cada uno de los miembros con las actitudes hacia el trabajo, la motivación y el rendimiento y, más específicamente, que las relaciones del Clima psicológico con la motivación y el rendimiento de los trabajadores se encuentran mediados por las actitudes hacia el trabajo.
- *El Clima agregado.* Es el resultado de promediar las percepciones individuales de los miembros que pertenecen al mismo equipo, departamento u organización, cerca de los cuales existe un cierto grado de acuerdo o consenso, si bien no resulta sencillo establecer qué grado de acuerdo es necesario para agregar con garantía las percepciones individuales. Es decir, debe establecerse cierto grado de acuerdo

entre los miembros trabajadores.

- *El Clima colectivo.* Persigue la identificación de grupos de miembros de una organización que presentan percepciones similares del ambiente (o, dicho de otro modo, miembros para quienes las situaciones tienen un significado común), estos grupos de miembros al confirmarse que comparten percepciones similares que poseen un significado psicosocial, cumplen la condición indispensable para agregar con seguridad las puntuaciones individuales. Este tipo de Clima otorga gran importancia a la forma de pensar de los empleados y la empatía que se demuestren mutuamente, y que los identifica como grupo.

3.2.4. Factores que miden el clima organizacional

Existen factores relevantes en el momento de medir el clima de una organización, estos son:

- *Métodos de mando:* Es la forma en que la dirección ejerce la autoridad frente al personal.
- *Fuerzas motivacionales:* son los criterios afectivos que se aplica en toda organización como desarrollar una comunicación efectiva, incentivos, pagos suficientes por el servicio.
- *Proceso de influencia:* Forma de la dirección para motivar a los colaboradores a trabajar de forma unida, en grupos, individual.
- *Proceso de establecimiento de objetivos:* Al momento de establecer objetivos la dirección toma o no en cuenta, a los empleados, existe o no resistencia, existe la aceptación, existe la participación.
- *Modos de comunicación:* Se refiere a la forma de comunicarse la dirección con el personal y si la comunicación es poca o mucha, si es ascendente, descendente o

lateral y/o ambas.

- *Proceso de toma de decisiones*: Se refiere al momento en que se debe tomar una decisión en donde se realiza y quienes participan.
- *Proceso de control*: Es la forma en que la dirección supervisa o no al personal a su cargo y de qué forma lo hace.
- *Grupos informales*: Son aquellas personas asociadas que prestan el servicio o alcanzan el producto a una organización en un determinado tiempo y espacio. Así, en una Institución Educativa se forma grupos de sindicato que difiere de la gestión educativa de tal ente educativo.

3.2.5. Elementos del clima organizacional

La funcionalidad del clima organizacional se expresa en la interacción de los equipos de trabajo de la organización. Para que esto se cumpla se aplica los principios que a continuación se indica:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima organizacional se fundamenta como una categoría interviniente entre los procesos estratégicos y el comportamiento del recurso humano en el contexto de la producción o del servicio.
- Las actividades de acción son las emergen dentro de los procesos y que son permanentes en la viabilidad de la organización.
- El clima organizacional es parte de las habilidades estratégicas de la organización. El recurso humano desprende desde su personalidad actitudes que

corroboran con estado anímico de sentirse bien en estructuración sistémica de la organización.

3.2.6. Características del clima organizacional

El clima humano es una variable mediadora entre el sistema organizacional y el comportamiento individual. Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, diferenciándose entre las unas organizaciones, así como a nivel inter Organizacional. El clima, las estructuras y características organizacionales, así como los individuos que la componen, conforman un sistema interdependiente y dinámico.

La percepción del medio por parte de los distintos miembros del centro constituye un indicador fundamental en la aproximación al estudio del clima. La naturaleza del clima institucional hace posible su evaluación, la intervención en su diagnóstico y, por consiguiente, su perfeccionamiento. En este sentido, un clima organizacional sano se caracteriza por poseer:

- Integra los objetivos organizacionales y personales.
- Tiene una estructura flexible, red de autoridad, control, comunicación, y autonomía para que cada uno de los trabajadores.
- Estilos de liderazgo adecuados para situaciones específicas de trabajo.
- Confianza, consideración y apoyo mutuos entre los diferentes estamentos de la institución.
- Especial atención al diseño y la calidad de la vida laboral.
- Sistemas equitativos de recompensa basados en reforzamientos positivos. Oportunidades para el desarrollo del personal, profesional y el progreso.
- Sentimiento de identidad y lealtad con la organización y sensación de que es un miembro necesario e importante de ella.

De esta manera y considerando los planteamientos anteriores surge la necesidad de destacar la valoración del clima organizacional como un componente influyente en la eficacia del contexto educativo, a fin de incrementar su productividad y éxito; es necesario entonces desarrollar climas de trabajo caracterizados por presentar ambientes estimulantes y retadores que favorezcan el trabajo en equipo y que coadyuven a la concreción de los objetivos de la organización.

3.2.7. Componentes del clima organizacional

Para Cabrera (2018) son variados los componentes, pero principalmente se sitúa en las actitudes, cabe mencionar que dicho término se considera como la disposición de una persona a comportarse de una determinada manera según sus características de personalidad. Por ende, la actitud laboral es la tendencia individual en relación con el trabajo condicionado, por un conjunto de factores innatos, adquiridos, internos o externos al trabajador.

Para dejar más claro este punto a continuación se mencionarán algunos componentes a evaluar en una encuesta de Clima:

- a) **Estructura.** Este elemento está relacionado con las reglas Organizacionales, los sentimientos que expresan cada miembro acerca de las limitaciones de su situación laboral, jerarquías, obligaciones, las políticas, formalismos, reglamentos y procedimientos. En tal sentido, el profesor percibe limitaciones que enfrenta a diario en el desarrollo de su trabajo.
- b) **Responsabilidad.** El tomar conciencia y asumir responsabilidades, no verificar todas las decisiones que se asumen. El profesor posee la percepción de ser el responsable de sus tareas y acciones académicas y estratégicas, tiene un elevado compromiso con sus labores, crea sus propias obligaciones y exigencias, a la vez

que toma decisiones individuales y organizacionales.

- c) **Recompensa.** La recompensa en la corporación es el premio o estímulo que obtienen alguien de los trabajadores por la responsabilidad e innovación de alguna tarea que haya transformado. Además, las recompensas son de satisfacción moral por el bien realizado por un trabajador en la constitución de los procesos. El saber que a uno lo recompensan o reconocen por un trabajo bien hecho; el énfasis en el reconocimiento contra la crítica y el castigo.
- d) **Calidez y apoyo.** Gozar de una buena camaradería y apoyo que existen y prevalecen en la organización. Se hace hincapié en el apoyo mutuo tanto de superiores como a inferiores.
- e) **Desafío.** El desafío en la corporación es un reto de competencia para cumplir con las tareas en el fomento de servicio de calidad. La actitud frente a la situación de asumir retos en el trabajo. En este sentido la organización fomenta la aceptación de peligro y retos en forma planificada, a fin de lograr los objetivos establecidos.
- f) **Relaciones.** Las relaciones en una organización son las interacciones situadas de convivencia, en el que se perciben los vínculos de interacción de conveniencia y de utilidad en la formación del servicio de la organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.
- g) **Cooperación.** La cooperación en la organización es el conjunto de relaciones internas de colaboración del recurso humano para alcanzar los objetivos estratégicos institucionales. Se desarrolla a través de la autoayuda para el desarrollo de los procesos de la organización.

- h) **Estándares.** Los estándares de calidad vienen a ser los requisitos mínimos de aceptación del servicio que busca la excelencia y la innovación. Es decir que el servicio educativo sea eficiente y eficaz en la linealidad de la satisfacción de necesidades de aprendizaje y concordancia en las prácticas pedagógicas de la docencia.
- i) **Conflicto.** En toda organización hay la existencia de los conflictos entre el personal, en el que, cuyo surgimiento es por desacuerdo o enfrentamiento en el desarrollo y finalización de una tarea o por el favoritismo determinado por parte de la gerencia. El conflicto en la institución educativa se expresa por estados emocionales negativos que presentan los docentes en el contexto de la convivencia. El líder pedagógico en este contexto desarrolla estrategias de convivencia participativa y de autoconocimiento personal.
- j) **Identidad.** La identidad son las características de aceptación de toda la filosofía de la organización. La identidad se valora a través de los objetivos estratégicos en el contexto del desarrollo y resultados del servicio. En fin, está en el perfil del profesional o de los estudiantes.

3.3. La institución educativa

La institución educativa, como ente formador del conocimiento tiene un propósito, en el que el rol que cumple en el ámbito social así también como las personas que forman parte del proceso educativo.

3.3.1. Gestión de la institución educativa

A través del tiempo las organizaciones educativas van constituyéndose como una estructura de orden social, y esta estructura rige el funcionamiento de la sociedad. En esta institución se gestiona y se imparten conocimientos y otras competencias para que cada

persona se desarrolle y se desenvuelva en el ámbito social. El concepto de Gestión está estrechamente vinculado a los componentes de la organización y de sus procesos.

La palabra gestión proviene del término inglés o francés “management”, y está orientada a la Calidad de los procesos. Según, Gamarra (2014) la gestión de la escuela se asume como la manera de organizar el trabajo escolar, en la forma como se toman decisiones, la planificación del diseño del tiempo y del espacio, el trabajo en equipo, en el manejo de los conflictos, en las normas y las sanciones, en los procesos de comunicación”. Por lo tanto, la gestión de la institución educativa implica desafíos que inducen el poder de enseñar y el deseo de saber. Desde una perspectiva global entendemos por gestión como la integración de procesos de planificar, dirigir y supervisar, esto implica realizar actividades, acorde con principios, políticas haciendo uso pertinente de recursos humanos, materiales y financieros.

Estas acciones son realizadas por personas quienes asumen la responsabilidad, y se les denomina directores, o equipo directivo quienes planifican y coordinan las actividades a llevarse a cabo. Gestionar implica construir, hilvanar, todo aquello que acontece diariamente en el cotidiano de la escuela y que conduce a una meta a lograr, que es la educación de Calidad. Gestionar es hacer viable el propósito de la institución. Gestionar es aprender como organización, avanza en todas las dimensiones de la escuela basadas en principios y valores con visión a la formación integral del educando que tanto a la sociedad de hoy como la del futuro requieren.

Entendemos que la Gestión es la base para la dirección de la institución educativa, por ello es importante identificar las fortalezas de quienes trabajan en las instituciones educativas, ya que a través de su aporte contribuyen al desarrollo de la misma. Por consiguiente, la escuela conforma un sistema abierto al medio que lo rodea y por lo tanto genera expectativas, en ese sentido la escuela trasciende su razón de ser al producir lo que

la sociedad necesita.

Una razón importante por la que existen los centros escolares en la sociedad es la oportunidad de brindar a las personas experiencias integrales que orienta su educación. Por lo tanto, la institución educativa se puede entender como un escenario creado y organizado muy importante en donde se construyen conocimientos y saberes, y sus implicancias sociales, políticas, educativas y culturales articulan la vida de las personas”.

Para Rodríguez (2006), “La escuela es una institución única y distinta de otra”. Un ambiente escolar es distinto de otro y las escuelas como sentido de grupo hacen la diferencia de otro tipo de organizaciones, y siendo la escuela una estructura de orden social, está conformada por un conjunto de personas que tienen distintos intereses comunes, de manera que las características de sus relaciones interpersonales le otorgan una fisonomía particular. A través del tiempo la institución educativa se ha convertido en el escenario en el que se adquieren experiencias de aprendizaje. Esta situación es observada de modo cómo se desarrollan no solo los alumnos y docentes sino también las demás participantes de la organización.

La escuela es la institución formativa en la que se construye el conocimiento a partir de experiencias exitosas de aprendizaje. La educación es de vital importancia para todo ser humano desde el primer momento de la vida. Las organizaciones educativas poseen la particularidad de ser únicas y siendo así se institucionalizan por principios y procesos de Gestión, estructura organizativa, además del Clima que lo hace diferente y único de otros. La institución educativa es la primera instancia del sistema educativo descentralizado, en ella se dan procesos de enseñanza aprendizaje, además brinda servicio educativo dentro de un determinado nivel, modalidad o ciclo del sistema. En ella las decisiones son conducentes a mejorar el aprendizaje de los educandos, guiados por lineamientos de

política y normas nacionales, regionales y locales inherentes en cada proyecto educativo institucional.

Por lo tanto, toda organización educativa responsable que pertenezca a un determinado nivel o modalidad, debe contar con un Proyecto Educativo Institucional. Pero, no es suficiente con limitarse a desarrollar lo que establecen los documentos en cada escuela, tal como lo señala la Ley General de Educación (2004), es necesario “incentivar un ambiente institucional agradable para el desarrollo de los miembros de la institución”. Asimismo, hacer posible el aporte de nuevas herramientas las que serán utilizadas para viabilizar el trabajo en la comunidad. Las instituciones Educativas Públicas, tienen a su cargo autoridades educativas nombradas o encargadas. Estas instituciones del Estado son gratuitas y sostenidas por el Estado.

3.3.2. Agentes de la institución educativa

Al referirnos a los agentes de la institución educativa las tendencias sobre la Gestión de la educación hace énfasis en valores compartidos, afectos, tradiciones de entendimiento mutuo, la importancia de la autonomía escolar y la participación como procesos claves para la calidad, la eficiencia y la equidad del sistema educativo. Cabe resaltar que la confianza y los lazos personales crean las condiciones para la participación del capital humano en una organización. También observamos en las instituciones educativas la participación activa de sus agentes, las interrelaciones y sus características son las que forman parte del proceso educativo las mismas que deben estar dotadas de un significado propio, así como en la práctica de la gestión institucional.

El conocimiento de las instituciones educativas está en el entendimiento de su gestión educativa. Las dimensiones de la gestión educativa convergen en el contexto de

la gestión escolar, estratégica y curricular. Por ello, las dimensiones institucional o directiva, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria se integran en la transversalidad de la filosofía institucional y de su política educativa interna. La participación en el proceso educativo están los agentes como directivos, docentes, alumnos y padres de familia, y para efectos de nuestra investigación destacamos la opinión de directivos y docentes. Por tanto, se entiende que la Gestión es un conjunto que está conformado por actividades, procesos y es el director quien tiene la responsabilidad de vigilar a los agentes educativos los mismos que deben asumir sus responsabilidades y tareas, además el director debe hacer uso planificado del capital humano y material que dispone.

El director, es la persona que ejerce mayor influencia en el desarrollo de la actividad educativa, y en ese sentido es el que va a conducir, y velar por la integridad de todos los actores de la institución educativa. Es importante mencionar también que existen directivos que se limitan a realizar trámites documentarios dejando de lado el valor de los miembros, potenciar sus capacidades, además de reconocer el trabajo con los que comparte tiempo, esta situación no favorece la función del líder, evitando que se aproveche un espacio valioso para acompañar y gestionar su institución. De acuerdo a lo mencionado es posible asegurar que existe una relación estrecha entre una Gestión de Calidad y el Clima Organizacional. Por consiguiente:

- El director es el más importante y tal vez determinante agente, en el funcionamiento y evolución de toda organización educativa. Para que su Gestión obtenga los resultados planificados es necesario de un marco legal que oriente sus funciones y responsabilidades inherentes a su cargo. Pero, es pertinente mencionar que los fundamentos normativos al respecto son básicos y con algunas limitaciones.

- El estudiante, es la persona que recibe enseñanza en un colegio o centro reconocido. Es el ente fundamental de la educabilidad, y su formación integral en el plano cultural, social y ético es la actividad medular del quehacer educativo.
- Los padres de familia, están conformados como órganos de participación escolar consultiva, no de gobierno. Las asociaciones de padres de familia tienen una finalidad educativa, facilitan la representatividad y participación; pueden presentar proyectos al equipo directivo.

3.3.3. Clima organizacional en las instituciones educativas

Cada institución posee características propias que la hacen particulares y diferentes de otras instituciones las mismas que determinan un estilo propio de Gestión. Al respecto, Aguado (2012), luego de realizar una investigación en diversos sistemas escolares encontró que el Clima Organizacional tiene influencia sobre el rendimiento del profesor, de acuerdo a su explicación, el docente presta mayor atención a su entorno laboral que a sus alumnos, situación que afecta directamente el trabajo con los alumnos, encontró relacionadas la eficiencia del docente con un buen Clima Organizacional en la institución.

Esta situación hace posible que los individuos no se sientan comprometidos con la institución, pero dicha condición dependerá en gran medida del estilo de Gestión que se lleve a cabo en cada organización (p 62).

Es importante detectar y reflexionar acerca de las diferentes fortalezas y debilidades que existen dentro de cada organización, de modo que se pueda sensibilizar y motivar a los directivos, padres de familia, los alumnos, las autoridades municipales y regionales, es decir la participación de la sociedad en su conjunto de modo que se alcancen los objetivos.

El proceso de gestión de las instituciones educativas debe tener como misión principal la búsqueda permanente de la eficiencia y la eficacia, y tiene relación con lo que se espera de un producto, de un proceso del servicio que presta la escuela. En un sentido más amplio la idea de gestión hace referencia a la previsión de acciones que permitan que una institución obtenga las metas propuestas. Se concibe la gestión de las instituciones educativas como la tarea de conducción de los procesos, orientada a lograr que los aprendizajes de los alumnos se realicen en el mayor nivel de logro. Clima Organizacional está definido como la personalidad colectiva de una escuela o empresa, la atmósfera está caracterizada por la interacción social y profesional de los individuos en la escuela. Conjunto que refleja el grado en que éstos satisfacen las necesidades de quienes las demandan o reciben, es decir de los beneficiarios de la escuela.

El clima de aprendizaje de una escuela tiene su fortaleza en el sistema social de la escuela. Somos los más interesados en las relaciones entre estudiantes, maestros, directores, padres y cualquier otro que tenga ese aprendizaje relevante y tome ese lugar en la escuela. El director establece equilibrio entre el énfasis de obtener objetivos de la institución y la presión de los miembros para satisfacer las necesidades personales y del grupo.

El director es líder hábil y de gran influencia canaliza los sentimientos del grupo, reconoce las diferencias de opinión y las tensiones, posee capacidad de diálogo y persuasión personal, motiva a los miembros a orientar sus energías creativas responsablemente hacia la obtención de los objetivos, favoreciendo oportunidades para la satisfacción de sus necesidades individuales y sociales. Los docentes realizan sus deberes sin exponer diferencias de criterio sobre las normas establecidas por la organización. Realizan tareas y esperan que se le instruya a cada uno como han de realizarla. Los profesores

no comparten tiempo para desarrollar otro tipo de relaciones ni con la dirección ni con los demás miembros de la institución.

En cuanto a las instituciones educativas se señala que “un aspecto importante de cualquier institución educativa es la Calidad de su ambiente psicosocial aquellas características del ambiente que tienen una orientación social, ya sea en cuanto a su origen o a sus resultados”. Entonces, empleado en este contexto educativo, el ambiente se refiere a la atmósfera, al clima que prevalece en la institución y la satisfacción de los individuos que la componen.

El clima de una escuela resulta del tipo de programa, de los procesos utilizados, de las condiciones ambientales que caracterizan la escuela como una institución y como un agrupamiento de alumnos, de los departamentos, del personal y de los alumnos. El clima puede ser saludable o no, satisfactorio o insatisfactorio y esto está en estrecha relación de su percepción y cómo se sientan sus trabajadores. Las instituciones educativas son las llamadas a instituir un clima que propicie el logro de los objetivos educativos demandados por la escuela.

Para Ramos Moreno (2012) es fácil cambiar el clima de una organización. Eso requiere de tiempo y de la participación de todos los individuos a los que concierne. Implica también que la dirección no tenga miedo de poner en tela de juicios la base del funcionamiento mismo de su organización. Las diferentes estrategias de desarrollo organizacional no deben aplicarse ciegamente sin conocer el papel efectivo que juegan los componentes del clima. Por esto mismo, antes de intervenir bajo una forma u otra, hay que tener una identificación precisa del problema, sobre todo porque la naturaleza misma del clima organizacional es difícil de establecer. El interventor debe poner atención y resistir a la tentación de utilizar programas de desarrollo organizacional fabricados de antemano. El programa que utilizará

deberá estar de acuerdo con la voluntad de las personas del lugar, con el estado de los componentes del clima de la organización y con los objetivos que se quieran alcanzar.

Desde la perspectiva organizacional educativa conceptualizar la identidad institucional, según (Paredes Sandoval & González Orbe, 2016) implica concebirla como “el conjunto de repertorios culturales compartidos por la comunidad educativa, a partir de los cuales se definen a sí mismo, orientan sus acciones u otorgan sentido a sus prácticas cotidianas” (p. 13). La identidad dentro de un contexto escolar debe integrar las costumbres, la cultura, los valores, la misión, la visión, los signos y símbolos y sobre todo el compromiso que engloba a la comunidad educativa.

Según, Paredes y González (2016) la identidad institucional, se manifiesta en dos niveles: el simbólico y la conciencia: El primero, está constituido por los símbolos institucionales, imagen organizacional, los elementos que comprende la indumentaria académica que distingue a la institución de otras casas de estudio, cultura, valores, el himno de la institución, el lema, entre otros símbolos. El segundo nivel la conciencia, consiste en la internacionalización tanto del significado de los símbolos como de los fines y compromisos sociales de la institución con la sociedad; integrando a los diferentes miembros a la práctica de la participación democrática. (p.56)

En síntesis, Aguado (2012) establece que la identificación institucional, es el grado de pertenencia y orgullo derivado de la vinculación con la organización, sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas. Por ello, los indicadores estratégicos son fundamentales en los procesos de la gestión de la calidad educativa porque van a permitir medir cada criterio de los estándares y en el contexto de los factores de las instituciones educativas.

3.4. Dimensiones del clima organizacional

Si bien las características expuestas tipifican el Clima en una organización, son las dimensiones quienes cumplen un rol importante en este proceso interactivo, como se detallará a continuación. Según, Litwin y Stinger (1998) indican nueve dimensiones vinculadas al Clima en la organización: estructura, recompensa, relaciones, identidad, cooperación, estándares, conflictos, responsabilidad y desafío. Pero se consideran para la investigación estas cuatro dimensiones: estructura, recompensa, relaciones, identidad; por ser las que se adaptan a la realidad descrita en la institución educativa de estudio. A continuación, se explicitan categóricamente:

- a) **Estructura.** Representa la percepción que los miembros de una organización perciben con respecto a las reglas, procesos, trámites y otras limitaciones efectuadas en el desarrollo laboral educativo. Para (Méndez, 2006, p. 46) la dimensión estructura se conceptualiza: “Los directivos definen políticas, objetivos, deberes, normas, reglas, procedimiento, metas, estándares de trabajo que guían el comportamiento de las personas, las comunican e informan. Los empleados las conocen y las incorporan a sus funciones y responsabilidad. Tal conocimiento permite identificar oportunidades de desarrollo y capacidad para tomar decisiones; además, propicia el trabajo en equipo y la Calidad en el proceso de comunicaciones”.
- b) **Recompensa.** La organización define sistemas de supervisión que propician en los empleados la correcta ejecución del trabajo asignado, así como el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas. Tal situación los motiva a trabajar mejor con el propósito de alcanzar beneficios, como las recompensas y los estímulos a su rendimiento, determinados por la institución”. (Méndez, 2006, p. 47)

- c) **Relaciones.** Las relaciones son las interacciones del personal en el contexto de la convivencia laboral. Se torna en un sentido de percepciones positivas en el que hay concordancia en el servicio de la ayuda mutua entre ellos. Según, Méndez (2006) define la dimensión relaciones como: “Las relaciones interpersonales satisfactorias que el empleado tenga con el grupo de trabajo, con los supervisores y/o jefes, propicia el apoyo y colaboración para obtener resultados, así como un ambiente positivo que influye en el nivel de satisfacción” (p.47).
- d) **Identidad.** Según, Stinger y Litwin, (1998) “es el sentimiento de pertenencia que los vincula a la organización, tornándose en un elemento importante y valioso para la institución y para los individuos, ya que en ello se comparten los objetivos personales y los de la organización” (p.144). En cuanto a la dimensión identidad Aguado (2012) refiere que la identidad escolar, no resulta del simple hecho de ser miembro de la comunidad educativa, sino de un proceso social que implica conocer y compartir los valores, la historia, las tradiciones, los símbolos, las aspiraciones, las prácticas cotidianas y los compromisos sociales que conforman el ser y quehacer de la institución”. Entonces, el sentido de pertenencia que significa conocer y reconocer aquello que identifica a la institución y actuar conforme a los lineamientos establecidos por esta, surge y se desarrolla en la interacción cotidiana de los miembros de la comunidad entre sí.

Asimismo, Acero (2003), quien se basa en los fundamentos de Lickert (1978) plantea que el clima organizacional contempla las siguientes dimensiones:

- *Relaciones interpersonales:* Se desarrolla en la convivencia laboral. Las relaciones son de consideración y responsabilidad en la ejecución de la tarea.
- *Estilo de dirección:* Muchas son las formas de dirigir una institución educativa. Por lo que, el factor que favorece a la institución educativa viene a ser el participativo

transformacional.

- *Sentido de pertenencia*: En la organización se comparte los valores, los objetivos estratégicos y la filosofía de la institución. En este principio se imparte el compromiso y la responsabilidad.
- *Retribución*: El trabajo realizado es remunerado, además de brindar beneficios como incentivo de su esfuerzo.
- *Disponibilidad de recursos*: Los recursos son parte de los materiales y medios que toda organización necesita para ejecutar actividades en el cumplimiento de los objetivos.
- *Estabilidad*: Es la permanencia del recurso humano en la organización por principios establecidos en contratos laborales. Los cuales tienen que ser respetados en el marco de la ley laboral, salvo mejor parecer en que haya una falta de responsabilidad a tales principios de conveniencia natural.
- *Claridad y coherencia en la dirección*: Dos principios macroestructurales en la gestión de las organizaciones que permiten la objetividad del entendimiento de los principios y los procesos de la gestión estratégica.

Con mayor razón se deberían de invocar las prerrogativas de la Dinámica de grupo, con objeto de emitir un diagnóstico y de seleccionar las mejores estrategias Dimensiones del Clima Organizacional. Si bien las características expuestas tipifican el Clima en una organización, son las dimensiones quienes cumplen un rol importante en este proceso interactivo, como se detallará a continuación.

3.5. Modelo de la gestión de la calidad: Estructura del modelo de acreditación para instituciones de Educación Básica

3.5.1. Sinopsis teórica del modelo de gestión de la calidad

Para entender el modelo de acreditación se tiene que conocer qué viene a ser gestión de la calidad. La gestión de la calidad educativa se define como un conjunto de habilidades que permite la planificación y la ejecución de criterios de autoevaluación de la organización. La gestión de la calidad educativa permite reflexionar establecer resultados óptimos de la gestión escolar.

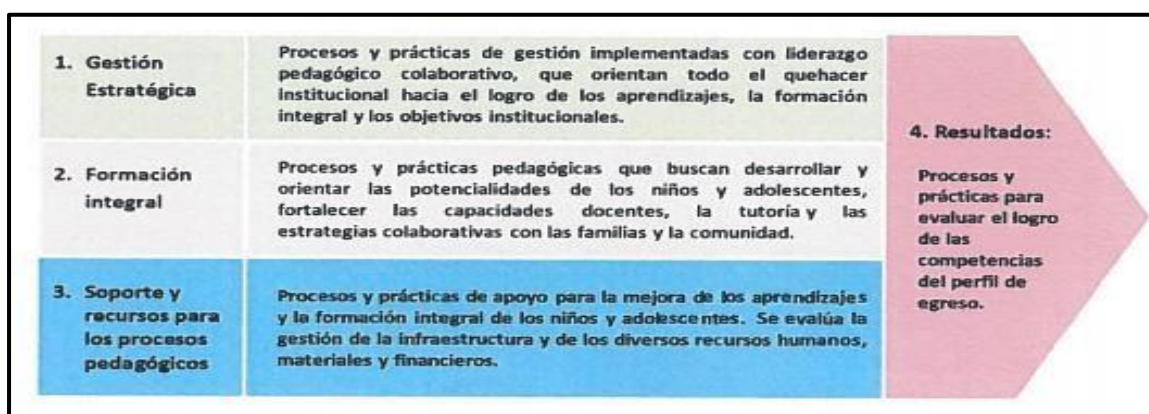
El modelo de acreditación viene a ser una herramienta estratégica que permite desarrollar la autoevaluación institucional. El modelo está organizado y estructurado en dimensiones, factores y estándares, que en cada uno de ellos se distribuye en criterios de calidad para la pertinencia de la medición a través de sus indicadores. Además, se pondrá a disposición rúbricas para identificar el nivel de avance en el logro de los estándares. Según el eje temático nos centraremos en la primera dimensión: Gestión estratégica.

3.5.2. Dimensiones y factores

La funcionalidad del modelo está en la estructura organizativa, que son lineamientos rectores de la situación estratégica de las instituciones educativas. A continuación, se muestra el diagrama que contiene esta estructura estratégica de la calidad educativa:

Figura 3

Representación de las definiciones de las cuatro dimensiones descritas



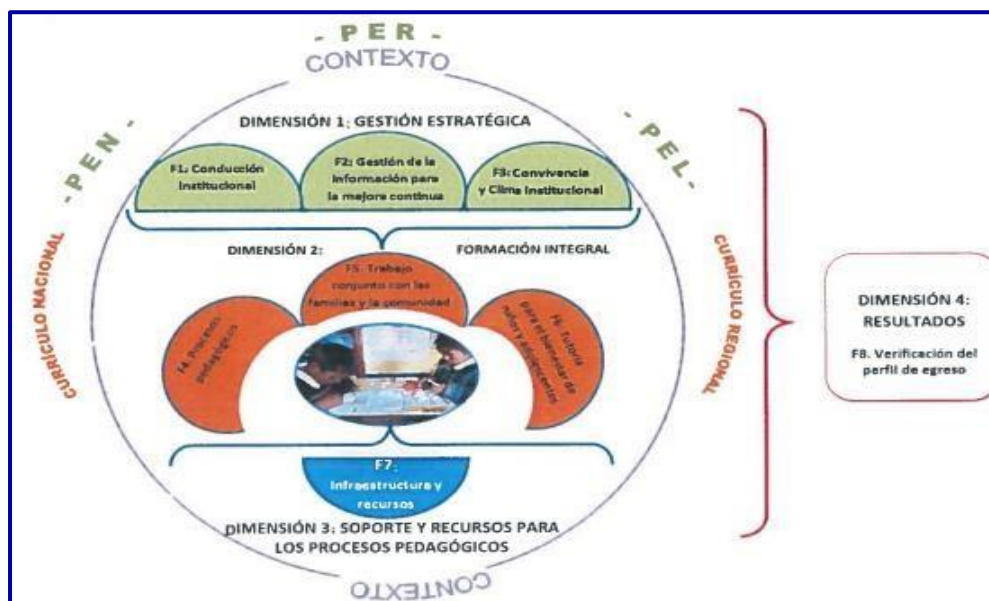
Nota. SINEACE, “Modelo de Acreditación para instituciones de Educación Básica”, p. 17

El diagrama sintetiza toda una estructura estratégica para la calidad educativa, en el que se constituye en una herramienta sistemática de cada uno de los procesos a desarrollar, cuyo elemento esencial viene a ser el estudiante para la calidad de sus competencias.

El SINEACE (2016) expresa que la educación formativa es una actividad del conocimiento, afecto y valores que se constituyen como elementos rectores de la personalidad de los estudiantes en el nivel básico. Esta formación integral se viabiliza en la transversalidad de la gestión estratégica a través de los soportes para su constitución procedimental y de resultados. Además, promueve la pertinencia de cada procedimiento en función del proyecto educativo institucional en situaciones de articulación y contextualización. Y el quehacer pedagógico se alinea en función del currículo nacional, regional y local y, en función de los resultados. Los cuales permitirán la satisfacción de necesidades de aprendizaje de los estudiantes y colmará expectativas de los padres de familia y una excelente acogida por la sociedad.

Figura 4

Lógica y relación entre elementos del modelo de acreditación para IIEE de Educación Básica



Nota. SINEACE, “Modelo de Acreditación para instituciones de Educación Básica”, p. 18

3.5.2.1. Caracterización descriptiva de dimensiones y factores

Las dimensiones y los factores son principios estratégicos de jerarquía lógica que se estructuran de manera organizativa en el marco de la gestión de la calidad. Estos elementos estratégicos están integrados de manera holística y sistémica en concordancia con los factores internos y externos de la institución educativa.

El SINEACE (2016) determina una descripción de las dimensiones y factores que a continuación, se explicita cada una de las dimensiones y factores del modelo:

- 1. DIMENSIÓN 1: Gestión estratégica.** Esta dimensión comprende procesos y prácticas de Gestión. Evalúa el liderazgo pedagógico colaborativo en: la planificación estratégica que orienta el quehacer institucional, la gestión de la información para la toma de decisiones sobre las mejoras que se requieren y la

implementación de mecanismos para mantener un buen clima institucional; a fin de que todos los procesos desarrollados contribuyan con el desarrollo integral, el logro de los aprendizajes, la formación integral y los objetivos institucionales.

- **Factor 1: Conducción institucional.** Referido al establecimiento y mantenimiento de una visión y misión compartida, con liderazgo pedagógico colaborativo, que guiará el quehacer de toda la comunidad educativa hacia el desarrollo integral, la mejora de los aprendizajes, la formación integral de todos los niños y adolescentes y el consecuente logro del perfil de egreso.
- **Factor 2: Gestión de la información para la mejora continua.** Mecanismos y estrategias de gestión de la información que permiten identificar los aspectos que facilitan y dificultan el logro de los objetivos institucionales para el desarrollo integral, la mejora permanente de los resultados de aprendizaje y el desempeño institucional.
- **Factor 3: Convivencia y clima institucional.** Mecanismos y estrategias que establece la institución educativa para promover un clima institucional que contribuya al bienestar y el buen desempeño de todos los actores educativos.

2. DIMENSIÓN 2: Formación integral. Esta dimensión abarca lo central del quehacer educativo. Evalúa cómo se implementa la planificación, ejecución y evaluación de los procesos pedagógicos, estrategias/mecanismos para el fortalecimiento de capacidades de los docentes, el acompañamiento y orientación que se brinda a través de la tutoría y las estrategias colaborativas con las familias y la comunidad para contribuir al mejoramiento de las condiciones para el desarrollo, el aprendizaje, la formación integral de los niños y adolescentes, y el desarrollo de la comunidad.

- **Factor 4: Procesos pedagógicos.** Mecanismos que implementa la institución educativa para asegurar el aprendizaje, el desarrollo de las competencias y la formación integral de los niños y adolescentes. Incluye la organización del currículo, prácticas pedagógicas, recursos didácticos, herramientas de evaluación y el soporte institucional para fortalecer las competencias docentes, disciplinares y pedagógicas, a través del monitoreo y acompañamiento de los docentes.
- **Factor 5: Trabajo conjunto con las familias y la comunidad.** Acciones de cooperación con las familias, la comunidad e instituciones educativas de nivel superior, en los procesos pedagógicos, así como para fortalecer la identidad y compromiso de la institución educativa con el desarrollo de su comunidad.
- **Factor 6: Tutoría para el bienestar de niños y adolescentes.** Acciones que se implementan en la institución educativa orientadas a brindar servicios complementarios, de tutoría y orientación para atender las necesidades específicas de todos los niños y adolescentes, que les permita desarrollar integralmente y progresar en el logro de los aprendizajes.

3. DIMENSIÓN 3: Soporte y recursos para procesos pedagógicos. Esta dimensión considera procesos y prácticas de apoyo a los procesos pedagógicos. Se evalúa la gestión de la infraestructura y los diversos recursos (materiales y financieros) así como el fortalecimiento de capacidades del personal de apoyo y/o administrativo (recurso humano), para que contribuyan con el desarrollo, la mejora de los aprendizajes y la formación integral de los niños y adolescentes.

- **Factor 7: Infraestructura y recursos.** Mecanismos que desarrolla la institución educativa para mantener, hacer accesible y mejorar la infraestructura y los diferentes recursos necesarios para implementar adecuadamente procesos pedagógicos que faciliten el desarrollo de las competencias en todos los niños y adolescentes. Así mismo se verifica el adecuado uso del tiempo y el soporte brindado al personal de apoyo y/o administrativo.

4. DIMENSIÓN 4: Resultados. Esta dimensión considera los procesos y prácticas institucionales para evaluar el logro de las competencias definidas en el perfil de egreso.

- **Factor 8. Verificación del perfil de egreso.** Mecanismos y estrategias que permiten verificar el logro del perfil de egreso, la satisfacción de los padres de familia y niños y adolescentes con el servicio que reciben, así como el seguimiento a los egresados.

3.5.2.2. Matriz de estándares y de evaluación de la gestión estratégica

Del modelo de acreditación para instituciones educativas de la educación básica, solo se ha determinado la matriz de estándares y de evaluación correspondiente a la gestión estratégica. El modelo de gestión de la calidad solo se avoca a mejorar el clima organizacional de la Institución Educativa que está determinado por el liderazgo. La matriz muestra de manera ordenada los factores, estándares y criterios de evaluación que pertenecen a la dimensión estratégica.

Los pilares de la gestión estratégica son el Proyecto Educativo Institucional, el Proyecto Curricular Institucional y el Liderazgo. El primero, direcciona la identidad y los propósitos de

cumplimiento; el segundo, determina la orientación de los procesos pedagógicos en el marco de la planificación y diversificación curricular y; el tercero, está orientado a la gestión del recurso humano para determinar la optimización de sus habilidades según las necesidades organizativas de la institución educativa.

A continuación, plasmamos la matriz de estándares y de evaluación de la gestión estratégica, propuesta por el SINEACE (2016):

Matriz de estándares de la gestión estratégica

FACTOR	ESTÁNDAR
CONDUCCIÓN INSTITUCIONAL	<p>1. Proyecto Educativo Institucional (PEI): Pertinente y orientador El PEI es pertinente, responde a los enfoques a transversales del currículo nacional vigente y orienta el quehacer institucional en la mejora permanente de los procesos que dan soporte al desarrollo integral, los aprendizajes y la formación integral de los niños y adolescentes.</p>
	<p>2. Proyecto Curricular Institucional (PCI): coherente, diversificado y orientador de los procesos pedagógicos El PCI es coherente con el PEI, diversifica el currículo nacional/regional manteniendo altas expectativas de desempeño de los niños y adolescentes y orienta la implementación de los procesos pedagógicos que apoyan sudesarrollo integral y los aprendizajes.</p>
	<p>3. Liderazgo pedagógico. El equipo directivo ejerce liderazgo pedagógico colaborativo, manteniendo una visión común centrada en la mejora continua, el desarrollo integral y a los aprendizajes de los niños y adolescentes.</p>

Nota. SINEACE, “Modelo de Acreditación para instituciones de Educación Básica”, p. 21

Matriz de evaluación

FAC TOR	ESTÁNDAR	CRITERIOS A EVALUAR
DIMENSIÓN 1: GESTIÓN ESTRATÉGICA		
CONDUCCIÓN INSTITUCIONAL	Proyecto Educativo Institucional (PEI): Pertinente y orientador. El PEI es pertinente, responde a los enfoques transversales del currículo nacional vigente y orienta el quehacer institucional en la mejora permanente de los procesos que dan soporte al desarrollo integral, los aprendizajes y la formación integral de los niños y adolescentes.	El PEI considera las características y demandas sociales, económico-productivas, lingüísticas, culturales, geográficas y medio ambientales de todos los estudiantes, sus familias y comunidad.
		El PEI responde al perfil de egreso del estudiante y los enfoques transversales vigentes establecidos en el currículo nacional.
		El PEI es conocido e incorporado en el accionar de todos los miembros de la comunidad educativa.

Nota. SINEACE, “Modelo de Acreditación para instituciones de Educación Básica”, p. 26

5.2.3. Interpretación hermenéutica del modelo de acreditación EBR (SINEACE2014)

Según, SINEACE (2016) el nuevo modelo de acreditación de Educación Básica responde a la diversidad de instituciones educativas; tiene el propósito de llamar a la reflexión y promover un mayor análisis y valoración de la relación entre: qué se propone la institución educativa, qué es lo que efectivamente realiza, qué obtiene como resultado y qué tiene que hacer para mejorar. Pretende ser una herramienta que potencie la autoevaluación, instale una práctica de mejora continua y conduzca hacia la autorregulación.

El nuevo modelo no debe entenderse como un conjunto de ajustes, modificaciones y transformaciones del modelo anterior, sino como una alineación de enfoques y concepción de la evaluación de la calidad educativa para todos los niveles educativos. Es un único modelo, con variantes y especialidades para cada nivel y modalidad descritas en los criterios a evaluar, evalúa a las instituciones en las cuales se forma el estudiante desde la

educación básica hasta la superior.

A continuación, se determina una reflexión interpretativa desde la esencia de sus procesos y estructuras en el marco de la contextualización formativa en cuanto a sus procesos y resultados:

a) Análisis reflexivo de la gestión estratégica

La primera dimensión estudiada por el SINEACE denominada la gestión estratégica con herramientas de procesos y prácticas de gestión implementadas con liderazgo pedagógico colaborativo, que orientan todo el quehacer institucional hacia el logro de los aprendizajes, la formación integral y los objetivos institucionales para integrar el modelo de gestión de calidad con enfoque holístico para mejorar el clima organizacional que es el planificar para potenciar el clima organizacional. La planificación es un elemento sustantivo de la práctica docente para potenciar las capacidades para un buen clima organizacional. Implica organizar actividades de aprendizaje a partir de diferentes formas de trabajo, con procesos pedagógicos y procesos didácticos, estrategias metodológicas y materiales educativos. Las actividades deben representar desafíos intelectuales para los docentes participantes con el fin de que formulen alternativas de solución para mejorar el clima organizacional. Para diseñar el modelo de gestión de calidad total, basado en el enfoque holístico para mejorar significativamente el clima, se requiere lo siguiente:

- Reconocer que los docentes aprenden a lo largo de la vida.
- Seleccionar estrategias didácticas que propicien la movilización de saberes y la evaluación del aprendizaje congruente con los aprendizajes esperados.
- Generar ambientes de aprendizaje colaborativo que favorezcan entre los docentes experiencias significativas.

- Considerar evidencias de desempeño que brinden información a los docentes para la toma de decisiones y continuar impulsando su aprendizaje.
- Generar ambientes de aprendizaje. Se denomina ambiente de aprendizaje al espacio donde se desarrolla la comunicación y las interacciones que posibilitan el aprendizaje. Según Ruiz y Pinchi (2015) con esta perspectiva se asume que en los ambientes de aprendizaje medie la participación activa de los docentes para construir los aprendizajes y emplearlos como tales. En la construcción de los aprendizajes destacan los siguientes aspectos: 1) La claridad respecto del aprendizaje que se espera logre el docente; 2) La relevancia de los materiales educativos impresos, audiovisuales y digitales; 3) Las interacciones entre los docentes.

Aprendizaje colaborativo para construir el aprendizaje. El aprendizaje colaborativo alude a maestros, y orienta las acciones para el descubrimiento, la búsqueda de soluciones, coincidencias y diferencias, con el propósito de construir aprendizajes en colectivo. Es necesario que la institución promueva el aprendizaje colaborativo para enriquecer sus prácticas considerandolas siguientes características:

- Que defina metas comunes.
- Que favorezca el liderazgo compartido.
- Que permita el intercambio de recursos y materiales.
- Que desarrolle el sentido de responsabilidad y corresponsabilidad.
- Que se realice en entornos presenciales y virtuales, en tiempo real y asíncrono.

b) Análisis de la formación integral

La segunda dimensión estudiada por el SINEACE denominada formación integral con herramientas de procesos y prácticas pedagógicas que buscan desarrollar y orientar las

potencialidades de los niños y adolescentes, fortalecer las capacidades docentes, la tutoría y las estrategias colaborativas con las familias y la comunidad para integrar el modelo de gestión de calidad con enfoque holístico para mejorar el clima organizacional, es dar énfasis en el desarrollo de competencias.

Desarrollar competencias implica graduar progresivamente los conocimientos, las habilidades, las actitudes y los valores que los docentes deben alcanzar para acceder a conocimientos cada vez más complejos, es decir al ejercicio de habilidades, destrezas y actitudes. Planteamiento de carácter teórico-científico y aplicativo, conformada por un conjunto organizado de talleres pedagógicos con la finalidad de mejorar significativamente el Clima Organizacional de la institución educativa.

Esta propuesta tiene significancia en la medida que ayudará a los docentes de educación básica regular a mejorar sus capacidades relacionadas con las percepciones colectivas del personal, respecto a variables de la organización, como la estructura, las políticas y las prácticas administrativas, y a los procesos humanos que ocurren en la interacción cotidiana dentro de la organización, como la comunicación, el liderazgo, el ejercicio de la jerarquía. Asimismo, permitirá proponer una alternativa metodológica a fin de que la comunidad educativa puedan desarrollar actividades sustentadas en un modelo de Gestión de Calidad, basado en el enfoque holístico (SINEACE, 2016, p. 24).

Con esta propuesta se beneficiarán los docentes del nivel de atención: Secundaria de menores quienes mejorarán sus capacidades para interactuar diariamente dentro de la institución educativa basadas en una comunicación horizontal.

c) **Análisis del soporte y recursos para los procesos pedagógicos**

La tercera dimensión estudiada por el SINEACE denominada soporte y recursos para los procesos pedagógicos con herramientas de procesos y prácticas de apoyo para la mejora de los aprendizajes y la formación integral de los niños y adolescentes. Se evalúa la gestión de la infraestructura y de los diversos recursos humanos, materiales y financieros para integrar el modelo de gestión de calidad con enfoque holístico para mejorar el clima organizacional que es usar materiales educativos para favorecer el aprendizaje. En la sociedad del siglo XXI los materiales educativos se han convertido en elementos indispensables para que los aprendices puedan interactuar y aprender significativamente. Como sus formatos y medios de acceso requieren habilidades específicas para su uso, una institución en la actualidad debe permitir que la comunidad educativa, emplee materiales diversos para el aprendizaje permanente; implica necesariamente que posean una Biblioteca Escolar (SINEACE, 2016, p. 25).

Los materiales didácticos para los procesos pedagógicos y didácticos contribuyen al ejercicio de habilidades y actitudes como usuarios de la cultura pedagógica, permiten la contrastación y la discusión, y apoyan la práctica de los docentes como lectores y escritores: Materiales audiovisuales, multimedia e Internet, materiales y recursos educativos informáticos, reactivos, plataformas tecnológicas y software educativo. Los materiales educativos empleados por la comunidad educativa permiten el disfrute en el uso del tiempo libre, la creación de redes de aprendizaje y la integración de comunidades de aprendizaje en que el maestro se concibe como un mediador para el uso adecuado de los elementos motivadores para aprender.

d) Análisis de los resultados

La cuarta dimensión estudiada por el SINEACE denominada resultados con herramientas de procesos y prácticas para evaluar el logro de las competencias del perfil de egreso para integrar el modelo de gestión de calidad con enfoque holístico para mejorar el clima organizacional que es incorporar conocimientos de relevancia social. Los conocimientos de relevancia social se derivan de los retos de una sociedad que cambia constantemente y requiere que todos sus integrantes actúen con responsabilidad ante el medio natural y social, la vida y la salud, y la diversidad social, cultural y lingüística. Por lo cual, en cada uno de los talleres pedagógicos se abordan temas de relevancia social que contribuyan a la formación crítica, responsable y participativa en la sociedad.

e) Evaluar para aprender

Creación de oportunidades de aprendizaje y realización de modificaciones en su práctica diaria para que ellos logren los aprendizajes establecidos en el modelo de Gestión de Calidad total, basado en el enfoque holístico para mejorar significativamente el clima organizacional de la institución educativa. La evaluación de los aprendizajes es el proceso que permite obtener evidencias, elaborar juicios y brindar retroalimentación sobre los logros de aprendizaje de los docentes a lo largo de su práctica docente.

El juicio sobre los aprendizajes logrados durante el proceso de aplicación del modelo de Gestión de Calidad busca que docentes y autoridades, en sus distintos niveles, tomen decisiones que permitan mejorar sus habilidades y actitudes positivas para el Clima organizacional (SINEACE, 2016, p 31). En la perspectiva de esta reflexión formativa se determina la retroalimentación que se constituye a partir de una metacognición de la misma evaluación.

4. Definición de términos básicos

Clima organizacional. El clima organizacional es, por tanto, el conjunto de sentimientos y actitudes que caracterizan a los trabajadores de una organización en sus relaciones laborales, determina la forma como los trabajadores perciben su trabajo, sus relaciones, su organización, su satisfacción. (Pritchard y Karasick, 1972)

Enfoque holístico. El enfoque holístico es una totalidad, porque las partes no pueden explicarse sin la existencia del todo, sino que se entiende solamente cuando hay una conciencia de relación armónica y dinámica porque mantienen entre sí una red de relaciones y permite la comprensión de la existencia de forma total no parcializada como la visión científica. (Weil, 1997)

Gestión de la calidad educativa. La gestión de la calidad educativa, al adoptar los principios de la Gestión de la Calidad Total, tiene que promover en la organización una cultura de calidad, incluyendo los cambios necesarios para incentivar el liderazgo de calidad, una estructura y una gestión de los recursos humanos ajustado a los principios de Gestión de la Calidad Total, es la manera de como la organización va a poder alcanzar ese nivel de excelencia deseado. (Camisón et al, 2006)

Gestión escolar. La gestión escolar es el conjunto de acciones operativas educacionales que permiten construir el aprendizaje desde la ejecución de los procesos educativos. (Pozner, 2000)

Liderazgo educativo. El liderazgo educativo está representado por el líder pedagógico de una institución educativa. (Medina y Gómez, 2014)

Liderazgo. El liderazgo es una dimensión o competencia que dirige y acompaña las actividades y acciones estratégicas para la gestión de los aprendizajes de los estudiantes. (Martínez, 2011)

Modelo de gestión de la calidad. El modelo actual de acreditación para todas las instituciones de educación básica tiene el propósito de llevar a la reflexión a los integrantes involucrados en la educación, la toma de conciencia y promover un mayor análisis y valoración en el qué hacer para mejorar la calidad educativa con mejores resultados en los aprendizajes, infraestructura y prácticas de convivencias positivas. (SINEACE 2016. p.4)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

1. Caracterización y contextualización de la investigación

1.1. Descripción del perfil de la institución educativa

La Institución Educativa Colegio 80382 “Carlos A. Olivares” se encuentra en la localidad Chepén, provincia de Chepén, tal institución depende de la UGEL Chepén quien inspecciona el servicio educativo, y esta última pertenece a la Gerencia regional de educación DRE La Libertad.

La Institución educativa Colegio 80382 “Carlos A. Olivares”, es más que una Institución, es un contexto familiar, un grupo de profesionales altamente cualificados que protegen a fin de que los estudiantes se integren adecuadamente, tanto en su vida como personas como también social y académica.

En la institución Colegio 80382 “Carlos A. Olivares” queremos hallar y desarrollar personas calificadas con una elevada autoestima, conciencia, competencias sociales y una firme formación académica, moral y emocional para que puedan lograr el éxito personal y profesional dentro de una sociedad coetánea y cambiante.

En el distrito de Chepén esta institución educativa aporta una educación de alta Calidad en un estado de educación seguro, en donde nuestros alumnos logran su total desarrollo espiritual, intelectual, moral, físico, social y emocional.

1.2. Breve reseña histórica de la institución educativa

Carlos Alberto Olivares Camino nació el 6 de junio de 1884, hijo de Don Salvador Olivares y Doña Isabel Camino y Ramírez, ambos de la rancia sociedad española de la época, pertenecientes a las familias peninsulares establecidas en el valle del río La Leche a fines del siglo XVIII (1700). Los primeros años de su vida se desarrollaron en un ambiente netamente familiar, realizando estudios primarios en su ciudad natal para posteriormente en la adolescencia ser llevado a Lima y dejado bajo el cuidado del recordado maestro Don Pedro Labarthe con quien concluyó sus estudios secundarios como el primer alumno distinguiéndose por su amor a las ciencias, especialmente a la Física y las Matemáticas; en 1908 Carlos Olivares Camino optó el título de Ingeniero en Minas.

Su profesionalización significó estrechar su vida íntimamente con el valle Jequetepeque, especialmente con Chepén, donde fijó su residencia para desempeñar el cargo de Administrador de la ex-Hacienda Talambo, la primera hacienda agrícola de nuestro valle y de la hoy provincia de Chepén; sus acciones fueron abiertamente en favor del hombre común y corriente de esta parte del valle lo que le valió el reconocimiento y aprecio de la comunidad para la que buscó nuevos y buenos niveles de vida. Don Carlos A. Olivares Camino tuvo a flor de labio la frase oportuna, la broma fina, elegante y con sus palabras buscó educar porque como buen descendiente de castellanos fue un enamorado de la cultura y el buen hablar.

Ejerció la caridad no como sinónimo de favor lástima o ayuda sino más bien como algo edificante. Fue un apóstol de la dignidad que soñó ver al Perú poblado de hombres buenos, humildes y altivos; entre sus múltiples anécdotas podemos citar la siguiente: En cierta ocasión al tener que dar limosna, intencionalmente dejó caer lo que tenía entre manos para pedir al limosnero que lo recogiera y cuando así lo hizo, al dar el dinero le dijo "Esto

que te doy, no es una limosna; te lo has ganado al recoger el taco, siempre que quieras dinero, procura ganarlo, es más honroso y te sentirás más hombre". Así fue Don Carlos A. Olivares Camino, sus acciones aún las más pequeñas e insignificantes encerraron siempre una lección y un ejemplo.

Cuando incursionó en la política tuvo el respaldo total de la comunidad y fue una cadena de sucesivos éxitos y logros en favor de la provincia de Pacasmayo a la que llegó a representarla en el Parlamento Nacional desde donde trabajó por Pacasmayo y sus distritos sin disfrutar de sus dietas que fueron donadas para comprar locales escolares para cada distrito a excepción de Pacanga que en aquella época era caserío de Guadalupe.

La comunidad del valle Jequetepeque ha honrado la memoria de este ilustre filántropo dándole su nombre a centros educativos, coliseos deportivos, calles, avenidas. En Chepén su nombre perdura y se mantiene en el recuerdo del pueblo y de la inmensa legión de olivarinos; el Centro Educativo N° 247, recibió oficialmente el nombre de "Carlos Alberto Olivares Camino" y se implantó su Fiesta Institucional el 6 de junio de 1958.

Carlos Alberto Olivares Camino nació el 6 de junio de 1884, hijo de Don Salvador Olivares y Doña Isabel Camino y Ramírez, ambos de la rancia sociedad española de la época, pertenecientes a las familias peninsulares establecidas en el valle del río La Leche a fines del siglo XVIII (1700).

Los primeros años de su vida se desarrollaron en un ambiente netamente familiar, realizando estudios primarios en su ciudad natal para posteriormente en la adolescencia ser llevado a Lima y dejado bajo el cuidado del recordado maestro Don Pedro Labarthe con quien concluyó sus estudios secundarios como el primer alumno distinguiéndose por su amor a las ciencias, especialmente a la Física y las Matemáticas; en 1908 Carlos Olivares

Camino optó el título de Ingeniero en Minas.

Cuando incursionó en la política tuvo el respaldo total de la comunidad y fue una cadena de sucesivos éxitos y logros en favor de la provincia de Pacasmayo a la que llegó a representarla en el Parlamento Nacional desde donde trabajó por Pacasmayo y sus distritos sin disfrutar de sus dietas que fueron donadas para comprar locales escolares para cada distrito a excepción de Pacanga que en aquella época era caserío de Guadalupe.

La comunidad del valle Jequetepeque ha honrado la memoria de este ilustre filántropo dándole su nombre a centros educativos, coliseos deportivos, calles, avenidas. En Chepén su nombre perdura y se mantiene en el recuerdo del pueblo y de la inmensa legión de olivarios; el Centro Educativo N° 247, recibió oficialmente el nombre de “Carlos Alberto Olivares Camino” y se implantó su Fiesta Institucional el 6 de junio de 1958.

1.3. Características demográficas y socioeconómicas

Institución educativa pública de nivel primario y secundario que forma escolares en el distrito de Chepén. Alberga actualmente a 1200 alumnos en los niveles de primaria y secundaria. Se encuentra ubicada en la calle principal del distrito de Chepén; en la avenida Ezequiel González Cáceda cuadra diez.

Chepén es una provincia del noroeste del Perú, situada en el extremo noroeste del departamento de La Libertad, bajo la administración del Gobierno regional de La Libertad, en la zona norte del Perú. Limita por el norte con la Provincia de Chiclayo (Lambayeque); por el este con las provincias de San Miguel y Contumazá (Cajamarca); por el sur con la Provincia de Pacasmayo; y, por el oeste con el Océano Pacífico.

En la ciudad operan dos de las principales empresas agroexportadoras del país: Gandules y Asociación Cerro Prieto. Estas ocupan el séptimo y décimo lugar,

respectivamente, en el ranking de agroexportadores por monto total de envíos realizados en el primer semestre del 2014, según la Asociación de Exportadores del Perú. Chepén exporta arroz, algodón, paltas, pimientos, jalapeños, espárragos, uvas y melones. Las empresas con mayor presencia quieren ampliar estos productos para incluir también la chía y los arándanos. La agroindustria de Chepén atraviesa por un proceso de industrialización muy reciente, pero importante. La ciudad no sólo exporta productos primarios, sino también con valor agregado. Entre ellos están diversas presentaciones de estos productos, como vinagretas, salsas y mermeladas.

Chepén también tiene una alta producción de arroz. Este grano fue el segundo cultivo con mayor superficie cosechada en La Libertad en el 2011. La producción de arroz se desarrolla principalmente en el valle de Jequetepeque, parte del cual está en Chepén. A diferencia del crecimiento de los anteriores cultivos, el caso del arroz se caracteriza por su informalidad, lo que limita su crecimiento. Existen diversos productores de arroz de escala pequeña organizados bajo la Asociación de Productores de Arroz de Chepén. Entre sus pedidos está la no importación de arroz en tiempos de cosecha. Desde 1988 cuentan con riego regulado proveniente de la represa Gallito Ciego.

Esta represa es una fuente importante de agua para Chepén. Ella, junto con la red de canales de irrigación que se ha ido construyendo a partir de la represa, facilita el desarrollo de la agricultura en esta ciudad.

Por el lado del comercio, en Chepén se ha visto surgir a numerosas pequeñas y medianas empresas. De las empresas manufactureras de la ciudad, 147 son microempresas y tres empresas pequeñas. En el caso del sector comercio y servicios, son 2,381 las microempresas en Chepén, 62 las empresas pequeñas y 3 las medianas o grandes, según datos del BCR. El comercio también ha sido impactado por la informalidad. Existen 6,000

comerciantes informales en la ciudad, de acuerdo con data del 2013 de la Cámara de Comercio y de la Producción de Chepén.

1.4. Características culturales y ambientales

En lo cultural, Chepén tiene diversas expresiones culturales tales como lugares arqueológicos y sitios históricos: La Casa y Dependencia de la Ex Hacienda Lurifico, la Casona de Talambo, los sitios arqueológicos de San José de Moro y la ciudadela de piedra en el cerro Chepén (Coslachec), los Petroglifos de San Simón, la Iglesia San Sebastián y otros centros de interés. Los Petroglifos de San Simón, San José de Moro y la ciudadela de Coslachec, aportan hechos arqueológicos de nuestros ancestros, desde los primeros hombres que pueblan el valle Jequetepeque hace 10 000 años, hasta la presencia Moche, la ocupación Lambayeque, Chimú e Inca. Lurifico y Talambo aportan hechos históricos de la colonia y la república: Lurifico la gran hacienda moderna de fines del siglo XIX, productora de azúcar; Talambo y el incidente (1863) que fue pretexto para el conflicto con España en 1866. La Iglesia San Sebastián, símbolo de la religiosidad católica en Chepén, cuya campana mayor está fechada en 1781. Otro aspecto de la cultura es el folclore local, donde destacan las tradiciones orales como mitos, leyendas, cuentos; música, danzas y artesanía popular.

Las tradiciones más conocidas en Chepén son el mito de Mollep (sacerdote y curandero Moche, relacionado con el Dios de la Fertilidad), leyendas “La Laguna de Mancoche y el Río Chamán”, “La Cruz de Robles”; cuentos: “Chepenano Roba Santo”, “Mejor es Chepén que el Paraíso”. Danzas como el “Ritual de la Sacerdotisa de Moro”; en música, el “Himno a Chepén” de Segundo Encomendero y el R.P. Wenceslao Lázaro Alayo, los valeses "Chepén" de Maruja Tafur Núñez", y "Fantasía Chepenana" de Carlos Lozano Mejía y Felipe MaytaBazán e interpretado por los Albos Criollos.

En artesanía, componente cultural, sobresale la artesanía arqueológica de réplicas de cerámica precolombina, principalmente Moche, por artesanos como Juan Chavarry Castañeda, Alfredo Casas Jara y Julio Ibarrola Quiroz. La Feria Comercial Dominical es ya una tradición socio cultural en Chepén que se remonta a inicios de los años 1900 y que en la actualidad continúa siendo la más importante feria comercial de la región. Como realización artística contemporánea se tiene el Vía Crucis en el Cerro Chepén.

Los acontecimientos programados que cuenta Chepén son expresión de su cultura, destacando la Feria Patronal de San Sebastián (enero), la Peregrinación Internacional al Vía Crucis por Semana Santa, el Festival Internacional de Danzas Folklóricas (agosto) y la Semana Turística (antes Semana Jubilar de Chepén, noviembre). Como recursos naturales con potencial turístico destacan: La laguna de Mancoche, la Playa de Chérrepe y su campiña que reverdece con el cultivo bandera que es el arroz.

La provincia de Chepén tiene la capacidad para generar flujos turísticos que contribuyan a su desarrollo socio económico. impulsar el turismo receptivo y promocionar a la provincia en la denominada Ruta Moche; así como realizar actividades de capacitación, de promoción turística, proyectos de desarrollo turístico y de seguridad al visitante, son tareas urgentes que involucran a la sociedad civil, instituciones públicas y la empresa privada, liderada por el gobierno local provincial.

2. Hipótesis de investigación

2.1. Hipótesis general

La aplicación del modelo de Gestión de la Calidad basado en el enfoque holístico mejora significativamente el clima organizacional de la Institución Educativa N° 80382 “Carlos A. Olivares”, Chepén, 2019.

2.2. Hipótesis específicas

- El nivel de clima organizacional es bajo antes de ejecutar el modelo de Gestión de Calidad basado en el enfoque holístico, en la mejora del Clima Organizacional en la Institución Educativa N° 8038 “Carlos A. Olivares” de Chepén, 2019.
- El nivel de clima organizacional es alto después de la aplicación del modelo de Gestión de Calidad basado en el enfoque holístico, en la mejora del Clima Organizacional en la Institución Educativa N° 8038 “Carlos A. Olivares” de Chepén, 2019.

3. Variables de investigación

Variable independiente: Gestión de la calidad

Variable dependiente: Clima organizacional

4. Matriz de operacionalización de las variables horizontal

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Técnica /Instrumentos
VI Gestión de la Calidad	La Calidad Total o Gestión de Calidad Total es una nueva filosofía de Gestión, que nació dentro del ámbito empresarial, que abarca todas las actividades y todas las realizaciones de una organización. Se trata de un proceso de mejora continua en la que no hay meta fija, pero sí etapas constantes de mejora. "Hacer las cosas bien y a la primera"	Gestión de la Calidad Total son actividades en busca de la perfección considerando conocimiento y práctica de los principios de Calidad	Conocimiento	Conocimiento del mercado.	
				Conocimiento del entorno.	
				Mejora de la Gestión interna de la organización.	
				Implementación de métodos objetivos de medición.	
			Práctica	Elementos tangibles o condiciones físicas.	
				Tiempo de servicio.	
				Cortesía.	
				Accesibilidad y disponibilidad.	
				Fiabilidad y credibilidad.	
				Profesionalidad.	
VD Clima Organizacional	Ambiente cotidiano de trabajo donde se establece una estructura, se otorga recompensas, ejercicio de relaciones personales con identidad dirigida a la institución donde se trabaja	Definición operacional Ambiente de trabajo donde se evidencia estructura, recompensa, relaciones, identidad en una institución o empresa con misión y visión	Estructura	Considero que es necesario el establecimiento de reglas.	Cuestionario 1 = totalmente en desacuerdo 2 = en desacuerdo 3 = indeciso 4 = de acuerdo 5 = totalmente de acuerdo
				Las normas de disciplina de la institución me parecen adecuadas.	
				En esta institución existe orden.	
				Considero que mis funciones y responsabilidades están claramente definidas.	
				La normatividad vigente facilita mi desempeño.	
				Los procedimientos ayudan en la realización de mis tareas.	

			<p>La cantidad de registros son necesarios para apoyar la realización de mis tareas.</p> <p>Es importante la información plasmada y recabada en los registros para la Institución.</p> <p>Los ritmos de trabajo me parecen adecuados.</p> <p>La institución otorga los materiales suficientes para realizar mi trabajo.</p>	
			<p>Recompensa</p> <p>La institución ha contribuido en mi desarrollo profesional.</p> <p>La institución me brinda capacitación para obtener un mejor desarrollo de mis actividades.</p> <p>En general, mis alumnos aprovechan mis esfuerzos para que logren un buen desempeño académico.</p> <p>Mi jefe inmediato muestra interés en el resultado de mis tareas.</p> <p>Mi jefe inmediato reconoce mi esfuerzo en la realización de mis tareas.</p> <p>Mi jefe inmediato me motiva para realizar mis tareas.</p> <p>Mi jefe inmediato utiliza su posición para darme oportunidades de trabajo estimulantes y satisfactorias.</p>	
			<p>Relaciones</p> <p>En esta institución es sencillo ponerse de acuerdo.</p> <p>El personal de otras áreas se suma espontáneamente para resolver los problemas de la institución.</p> <p>Mi jefe inmediato tiene la capacidad para ayudar, motivar y dirigir proyectos personas.</p> <p>Mi jefe inmediato es claro en la asignación de las tareas.</p>	

			<p>Mi jefe inmediato brinda seguridad para que realice mis tareas.</p> <p>Mi jefe inmediato brinda respaldo para apoyo en las actividades laborales.</p> <p>Mi jefe inmediato es imparcial al otorgar, o tratar a cada quien, en las mismas circunstancias de la misma manera.</p> <p>Mi jefe inmediato brinda la oportunidad para exponer mis ideas u opiniones.</p> <p>Mi jefe inmediato toma en cuenta las diferentes ideas de las personas.</p> <p>Mi jefe inmediato reconoce los derechos, dignidad y decoro de los demás.</p> <p>Mi jefe inmediato muestra agrado, afecto y respeto hacia los demás.</p> <p>Mi jefe inmediato mantiene una comunicación abierta con todos en la Institución.</p>	
		Identidad	<p>Me siento parte importante de esta Institución.</p> <p>Me siento comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar mi trabajo.</p> <p>Considero importante mi trabajo en esta Institución.</p> <p>Considero que la realización de mis actividades tiene un impacto en la Institución.</p> <p>Estoy consciente de mi contribución en el logro de los objetivos de esta Institución.</p> <p>Disfruto trabajar en esta institución.</p>	

5. Población y muestra

5.1 Población

Estuvo constituida por la totalidad de los integrantes de la comunidad de la Institución Educativa N° 80382 “Carlos A. Olivares” (N= 1330), distribuida de la siguiente manera:

- Personal administrativo y servicio 09
- Personal directivo 04
- Personal docente y auxiliar 67
- Estudiantes del nivel primaria 520
- Estudiantes de secundaria 730
- Padres de Familia 1080

5.2 Muestra

Tomando en cuenta las características de la población (tamaño y grado de estudio), y del diseño de investigación empleado, se utilizó una muestra no aleatoria o intencional. El tamaño de la muestra estará conformado por:

- Personal directivo y administrativo 13
- Docentes 50
- Estudiantes de secundaria 51
- Padres de Familia 50

6. Unidad de análisis

Todos y cada uno del personal docente, directivos, administrativos, padres de familia y estudiantes que labora en la Institución Educativa N° 80382 “Carlos A. Olivares” periodo 2019.

7. Métodos de investigación

Los métodos son el conjunto de procedimientos que a través de habilidades se logra orientar y finalizar procesos de investigación. Se considera una guía que orienta a un fin metodológico de investigación. A continuación, se establecen los métodos que se ha utilizado en esta investigación:

7.1 Método inductivo

El método inductivo es un conjunto de procedimientos que parte de las observaciones, registra, analiza y clasifica hechos y aterriza en la contratación de las hipótesis. Se utilizó para establecer la coherencia lógica de la investigación, en función de que los resultados sea parte de ese procedimiento lógico.

7.2 Método deductivo

El método deductivo es un método científico que considera que la conclusión está implícita en las premisas; por lo cual infiere los hechos observados basándose en una ley general, de la cual se desprenden las consideraciones particulares. Se utilizó en la formulación del problema, operacionalización de variables, en la organización de todo el informe debido a que el enfoque de la investigación es cuantitativo.

7.3 Método analítico

El método analítico se constituye en una guía metodológica científica que ha permitido analizar y explicar cada uno de los elementos del objeto de estudio. Se estableció en explicar los procesos de la investigación, en cuanto se refiere a la utilización de sus habilidades. En la

discusión teórica de cada una de las categorías de estudio como en la gestión de la calidad y clima organizacional. A través de este método permitió establecer y contextualizar las teorías científicas de la investigación.

7.4 Método sintético

El método sintético es un razonamiento lógico descriptivo que resume todos los procedimientos esenciales del análisis. Este método se utilizó mayormente en las conclusiones, que como constructos teóricos permitieron observar el cierre de los procesos investigativos, pero lo más relevante es que se presenta una proyección de la generación de nuevas investigaciones, a raíz de los resultados.

8. Tipo de investigación

La investigación es de tipo aplicada, pues se usa teoría para implementar un modelo de Gestión de Calidad con enfoque holístico.

9. Diseño de investigación

En la presente investigación se ha optado por el diseño Pre experimental, el mismo que según (Hernández, 2014) consiste en que a un grupo se le aplica una prueba previa al estímulo o tratamiento experimental, después se le administra el tratamiento y finalmente se le aplica una prueba posterior al estímulo. Su esquema es el siguiente:

M: G.E. O1 ↔ X ↔ O2

Dónde:

G.E. Grupo experimental (miembros de la comunidad educativa)

O1: Pre test de Clima Organizacional.

X: Estímulo o tratamiento (Modelo de Gestión de Calidad)

O2: Post test de Clima Organizacional.

10. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

10.1 Técnicas

Encuestas. En esta investigación se aplicará un test o encuesta a los involucrados en el estudio. **Análisis documental.** Consiste en leer textos de diferentes fuentes escritas, de forma pausada, reflexiva y minuciosa, con el propósito de captar plenamente el mensaje contenido en los párrafos que se lee y que pueda servir para fundamentar diversos aspectos de la investigación.

10.2 Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron fueron el test y las fichas de investigación. El cuestionario es un instrumento de investigación y análisis que posibilita una aproximación para la medición indirecta de una determinada capacidad psicopedagógica y que, no evalúa procesos, sino productos situacionales, teniendo sus resultados un grado de validez dependiente de las particularidades socioculturales de las personas sometidas a evaluación.

11. Técnicas de para el procesamiento y Análisis de la Información

Para el análisis de la información, se recolecta los datos con técnicas de muestreo a juicio, se almacena los datos en hoja de cálculo, se procesa los datos mediante la elaboración de cuadros, tablas, gráficos e indicadores estadísticos. Se usa diseño pre experimental, para lo cual si los datos siguen una distribución normal la prueba de contraste es T student para el caso pareado, de lo contrario se usará inferencia no paramétrica con la prueba de contraste Wilcoxon

12. Validez y confiabilidad

Para la validez del instrumento de medición, usaremos juicio de tres expertos; con un formato pre establecido, se muestra la matriz de consistencia y la matriz de operacionalización de variables al experto y éste otorga una opinión individual por cada atributo favorable al instrumento en las categorías propuestas, luego se determina el índice de validez de contenido dado por Lawshe. La confiabilidad del instrumento de medición será evaluada por una muestra piloto de docentes que no pertenecen a la institución en mención, calculando el Alpha de Cronbach.

12.1 Validez del instrumento de medición Consolidado de opinión de expertos

Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis, Pertinencia con la variable y dimensiones, Pertinencia con la dimensión/indicador, Pertinencia con la redacción científica (propiedad y coherencia):

Valoración

0=no opina

1=inapropiado

2= Adecuado

Criterios a evaluar	Indicadores	H3	P2	E1	CVR´
Claridad	Es formulado con lenguaje claro y coherente. El vocabulario es apropiado al nivel educativo del sujeto en estudio	2	2	2	1
Objetividad	Está expresado en preguntas precisas y claras.	2	2	2	1
Organización	Presentan los ítems/preguntas una organización lógica y clara	2	2	2	1
Consistencia	Responde a los objetivos, a las variables objeto de estudio, marco Teórico	2	2	2	1
Coherencia	Coherencia entre la variable/objeto de estudio e indicadores/marco teórico. Los ítems corresponden a las dimensiones u objeto de estudio que se evaluarán	2	2	2	1
	Total	10	10	10	30
	CVI				1

Calificación: **Aceptado** (7-10 puntos), **Debe mejorarse** (4-6 puntos), **Rechazado** (< 3 puntos)

Expertos

E1: León Cruz, Betty Ester

P2: Rodríguez Pretell, Ana Ysabel H3: Alfaro Bazán, Marianella Julissa

Para una validez facial se ha obtenido una calificación promedio aceptable de 10.0. Todos los

CVR´ son mayores a 0.5823, por tanto, cada criterio es válido

El CVI es 1.000 mayor 0.5823, el instrumento de acuerdo a los tres expertos tiene concordancia y es válido

Donde:

CVR= razón de validez de contenido de los ítems aceptables

N=número de jueces

n_e = número de jueces que tienen acuerdo en la categoría esencial
CVR = índice de validez de contenido

M = Total de ítems aceptables en el instrumento

Razón de Validez de contenido de Lawshe con modificación de Florián CVR'

Índice de Validez de contenido

$$CVR' = \frac{CVR + 1}{2} = \frac{n_e}{N}$$

$$CVI = \frac{\sum_{i=1}^M CVR'_i}{M}$$

Confiabilidad

Para la confiabilidad de los instrumentos de Medición se tomó una muestra de tamaño 30 estudiantes.

Para las dimensiones con ítems de escala de Likert se aplicó Alpha de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,819	24

La confiabilidad obtenida por Alpha de Cronbach es 0.819 en la categoría de Bueno, portanto, el instrumento es fiable.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Matriz general de resultados

Tabla 1

Clima Organizacional con la gestión de calidad basado en el enfoque holístico por participante

Test	Clima Organizacional	Indic.	Usuario			
			Administrativos	Docentes	Estudiante	Padres
Pre	Bajo	Frec	0	0	1	0
		%	0%	0%	2%	0%
	Medio	Frec	8	42	12	21
		%	62%	84%	24%	42%
	Alto	Frec	5	8	38	29
		%	38%	16%	75%	58%
Post	Bajo	Frec	0	0	0	0
		%	0%	0%	0%	0%
	Medio	Frec	0	3	1	0
		%	0%	6%	2%	0%
	Alto	Frec	13	47	50	50
		%	100%	94%	98%	100%
Total		Frec	13	50	51	50
		%	100%	100%	100%	100%

Nota. Encuesta Pre test y Post test de la Gestión de la Calidad para la mejora del Clima Organizacional para la Institución Educativa N° 80382 “Carlos a. Olivares” de Chepén

* Bajo de 1 a 20, Medio de 21 a 30, Alto de 31 a 40

Análisis y discusión

Para el clima organizacional, el pre test, los administrativos presentan una categoría de alto con 38%, los docentes 16%, los estudiantes 75% y padres 58%, con el programa modelo de gestión de calidad basado en el enfoque holístico, en la mejora del clima organizacional, para el post test se incrementa la categoría alto a 100% en los administrativos, 94% en los docentes,

98% en los estudiantes y 100% en los padres. Se evidencia una mejora en total en el clima organizacional con enfoque holístico.

La dimensión holística en la Institución Educativa no está planificada y estructurada en el contexto de sus características contextuales del sistema. Se verifica que hay conocimiento y manejo de la gestión educativa en sus dimensiones en situaciones reduccionistas. El reduccionismo en la gestión educativa permite determinar tratamientos limitados en cada uno de los dominios de la gestión.

El clima organizacional como una competencia asertiva y comunicativa entre los entes educativos permite direccionar la eficacia y la eficiencia de la gestión educativa y por ende de la gestión de la calidad de los procesos formativos en la Institución Educativa. Sin embargo, tal macro habilidad; razón por la cual desempeñan su función improvisando, alejada de la realidad y demostrando deficiencias en el desempeño de sus funciones. variables del clima organizacional: estructura, motivación, trabajo en equipo, liderazgo, participación del empleado, toma de decisiones, comunicación, responsabilidad, trabajo significativo y desafiante, y conflicto. Se observa la influencia de la gestión de calidad con el enfoque holístico pues se incrementa notoriamente el clima organizacional al nivel alto en los administrativos, docentes, estudiantes y padres. Un adecuado clima organizacional mejor va a ser la satisfacción la laboral de los trabajadores. (Cabrera, 2018)

2. Resultados por dimensiones de las variables de estudio (análisis y discusión por cada dimensión)

Tabla 2

Dimensión estructura del Clima Organizacional con la gestión de calidad basado en el enfoque holístico con enfoque holístico

Test	Clima Organizacional Estructura	Indic.	Usuario			
			Administrativos	Docentes	Estudiante	Padres
Pre	Bajo	Frec	0	0	1	0
		%	0%	0%	2%	0%
	Medio	Frec	10	44	15	22
		%	77%	88%	29%	44%
	Alto	Frec	3	6	35	28
		%	23%	12%	69%	56%
Post	Bajo	Frec	0	0	0	0
		%	0%	0%	0%	0%
	Medio	Frec	0	7	1	3
		%	0%	14%	2%	6%
	Alto	Frec	13	43	50	47
		%	100%	86%	98%	94%
Total		Frec	13	50	51	50
		%	100%	100%	100%	100%

Nota. Encuesta Pre test y Post test de la Gestión de la Calidad para la mejora del Clima Organizacional para la Institución Educativa N° 80382 “Carlos a. Olivares” de Chapén

*Bajo de 1 a 20, Medio de 31 a 30, Alto 31 a 40

Análisis y discusión

Para la dimensión estructura de clima organizacional para el pre test, los administrativos presentan una categoría de alto con 23%, los docentes 12%, los estudiantes 69% y padres 56%, con el programa modelo de gestión de calidad basado en el enfoque holístico, en la mejora del clima organizacional, para el post test se incrementa la categoría alto a 100% en los administrativos, 86% en los docentes, 98% en los estudiantes y 94% en los padres. Se evidencia una mejora en la estructura del clima organizacional con enfoque holístico.

El clima organizacional de la Institución educativa, en cuanto corresponde a su estructura, está determinado por el comportamiento y actuación del recurso humano. Los factores que convergen en esta dimensionalidad se encargan de retribuir sostenimiento al servicio. La estructura de la institución permite direccionar la labor realizada por los trabajadores en el contexto de los niveles de organización. (Molina, 2019).

El clima organizacional en la Institución Educativa constituye una estructuración diferenciada y desconectada en las relaciones interpersonales. Esta dimensión siempre es expresada por los docentes, padres de familia, personal administrativo y estudiantes en el contexto de sus funciones o de la estructura organizacional (Cabrera, 2018). Los entes indicados en la Institución Educativa presentan debilidades en las relaciones interpersonales.

Tabla 3

Dimensión recompensa del Clima Organizacional con la gestión de calidad basado en el enfoque holístico

Test	Clima Organizacional	Indic. _____	Usuario			
			Recompensa	Administrativos	Docentes	Estudiante
Pre	Bajo	Frec	1	5	1	10
		%	8%	10%	2%	20%
	Medio	Frec	9	31	22	15
		%	69%	62%	43%	30%
	Alto	Frec	3	14	28	25
		%	23%	28%	55%	50%
Post	Bajo	Frec	0	0	0	0
		%	0%	0%	0%	0%
	Medio	Frec	1	0	2	11
		%	8%	0%	4%	22%
	Alto	Frec	12	50	49	39
		%	92%	100%	96%	78%
Total		Frec	13	50	51	50
		%	100%	100%	100%	100%

Nota. Encuesta Pre test y Post test de la Gestión de la Calidad para la mejora del Clima Organizacional para la Institución Educativa N° 80382 “Carlos a. Olivares” de Chepén

*Bajo de 1 a 14, Medio de 15 a 21, Alto de 22 a 28

Análisis y discusión

Para la dimensión recompensa de clima organizacional para el pre test, los administrativos presentan una categoría de alto con 23%, los docentes 28%, los estudiantes 55% y padres 50%, con el programa modelo de Gestión de Calidad basado en el enfoque holístico, en la mejora del Clima Organizacional, para el post test se incrementa la categoría alto a 92% en los administrativos, 100% en los docentes, 96% en los estudiantes y 78% en los padres. Se evidencia una mejora en la recompensa el clima organizacional con enfoque holístico.

El clima organizacional, en cuanto al factor de recompensa en la Institución Educativa, se ha determinado con muchas debilidades en la organización y manejo. El tratamiento de las recompensas no se concede a los entes educativos. Esta situación se ha expuesto antes de aplicar el programa de gestión de calidad. El reconocimiento y recompensa es necesario para el personal trabajador de la corporación, la cual permite que haya motivación. (Molina, 2019)

Litwin y Stringer (1999) expresa que las consideraciones motivacionales al personal de una corporación alinean los procedimientos que son parte de la cultura organizacional, en el que las actitudes, conocimientos y hábitos laborales como los factores se establecen en la identidad institucional. El tratamiento y el mejoramiento transforma el estilo gerencial, en el que coexisten los factores internos como externos como parte de un sistema abierto. Esta situación gerencial permite la satisfacción laboral en el marco de una gestión de calidad.

Tabla 4

Dimensión relaciones del Clima Organizacional con la gestión de calidad basado en el enfoque holístico

Test	Clima Organizacional Relaciones	Indic. _____	Usuario			
			Administrativos	Docentes	Estudiante	Padres
Pre	Bajo	Frec	1	6	1	6
		%	8%	12%	2%	12%
	Medio	Frec	9	38	17	18
		%	69%	76%	33%	36%
	Alto	Frec	3	6	33	26
		%	23%	12%	65%	52%
Post	Bajo	Frec	0	0	0	0
		%	0%	0%	0%	0%
	Medio	Frec	0	6	1	5
		%	0%	12%	2%	10%
	Alto	Frec	13	44	50	45
		%	100%	88%	98%	90%
Total		Frec	13	50	51	50
		%	100%	100%	100%	100%

Nota. Encuesta Pre test y Post test de la Gestión de la Calidad para la mejora del Clima Organizacional para la Institución Educativa N° 80382 “Carlos a. Olivares” de Chepén

*Bajo de 1 a 26, Medio de 27 a 39, Alto de 40 a 52

Análisis y discusión

Para la dimensión relaciones de clima organizacional para el pre test, los administrativos presentan una categoría de alto con 23%, los docentes 12%, los estudiantes 65% y padres 52%, con el programa modelo de gestión de calidad basado en el enfoque holístico, en la mejora del clima organizacional, para el post test se incrementa la categoría alto a 100% en los administrativos, 88% en los docentes, 98% en los estudiantes y 90% en los padres. Se evidencia una mejora en la relación el clima organizacional con enfoque holístico.

El clima organizacional de la Institución Educativa en cuanto se refiere a las relaciones interpersonales entre docentes, directivos, estudiantes y padres de familia no es el adecuado. Los problemas determinados el egoísmo, diferencias laborales, estilo de liderazgo coercitivo

son los que priman en la gestión. Por lo que, producen impertinencia de planificar, ejecutar y evaluar la gestión educativa y por ende la gestión de la calidad de bajo nivel. La convivencia democrática y colaborativa asume un fin de innovación en la calidad educativa. (Molina, 2019)

Hernández y Fernández (2008) sostienen que el clima organizacional se establece en las relaciones de equipo y las estructuras organizativas de la organización corporativa, en el que permite el alcance de los objetivos institucionales.

Tabla 5

Dimensión identidad del Clima Organizacional con la gestión de calidad basado en el enfoque holístico

Test	Clima Organizacional Identidad	Indic.	Usuario			
			Administrativos	Docentes	Estudiante	Padres
Pre	Bajo	Frec	0	8	3	0
		%	0%	16%	6%	0%
	Medio	Frec	6	28	10	27
		%	46%	56%	20%	54%
	Alto	Frec	7	14	38	23
		%	54%	28%	75%	46%
Post	Bajo	Frec	0	0	0	0
		%	0%	0%	0%	0%
	Medio	Frec	0	9	1	0
		%	0%	18%	2%	0%
	Alto	Frec	13	41	50	50
		%	100%	82%	98%	100%
Total		Frec	13	50	51	50
		%	100%	100%	100%	100%

Nota. Encuesta Pre test y Post test de la Gestión de la Calidad para la mejora del Clima Organizacional para la Institución Educativa N° 80382 “Carlos a. Olivares” de Chepén

*Bajo de 1 a 12, Medio de 13 a 18, Alto de 19 a 24

Análisis y discusión

Para la dimensión identidad de clima organizacional para el pre test, los administrativos presentan una categoría de alto con 54%, docentes con 56% en categoría alto. Para el post un 100% para los administrativos en categoría alto y el 100% en los padres en categoría alto.

El clima organizacional referida a la identidad institucional converge en el que los docentes, directivos, padres de familia y estudiantes no se encuentran identificados con la Institución Educativa. Ya que, los valores, la misión y visión y los objetivos estratégicos no se encuentran evocados en la personalidad de los entes educativos mencionados. Sin embargo, al aplicar el modelo de la gestión de la calidad se mejoraron las dimensiones de la identidad institucional en el contexto del clima organizacional. El trabajo cooperativo y colaborativo permitirá una generación de un ambiente grato de trabajo. (Molina, 2019).

El clima organizacional es la imagen viva de la organización a través de la persona de cada trabajador, que a la vez se constituye en la configuración de toda la entidad. En este sentido, la identidad organizativa de la Institución Educativa se constituye en construir una personalidad corporativa gerencial formativa entre los entes educativos. Cuya caracterización se centra en la movilidad del servicio formativo determinado por la sociedad a través del perfil del estudiante o del personal.

3. Resultados totales de las variables de estudio

Tabla 6

Evaluación del pre test y post test de los participantes para el Clima Organizacional consus respectivas dimensiones.

Participantes	Test	Media	Desv.Est.	CoefVar %	Eficiencia
Clima Organizacional	Pre	107,7	16,0	14,8	75%
	Post	130,1	8,6	6,6	90%
Estructura	Pre	30,1	4,5	15,1	75%
	Post	35,3	3,1	8,7	88%
Recompensa	Pre	20,7	3,9	18,9	74%
	Post	25,3	2,3	9,3	90%
Relaciones	Pre	37,9	6,7	17,7	73%
	Post	46,5	3,9	8,4	89%
Identidad	Pre	19,1	3,2	16,9	80%
	Post	23,0	1,8	7,7	96%

Nota. Encuesta Pre test y Post test de la Gestión de la Calidad para la mejora del Clima Organizacional para la Institución Educativa N° 80382 “Carlos a. Olivares” de Chepén

Análisis y discusión

De la Tabla 6, para los participantes los promedios del post test superan en todas las dimensiones y clima organizacional, con coeficiente de variación menor a 30% en todos los casos y un incremento de un 13% en los participantes. Indicando una homogeneidad en la mitad de estas variables para los administrativos.

Pues la eficiencia del proceso de capacitación de gestión de calidad con enfoque holístico, integra a cada subsistema a una función de producción favorable en las relaciones organizacionales. Para ello, se las relaciona con conceptos afines como el clima y la cultura escolar. A partir de esto, se examinan estrategias específicas para la optimización de la convivencia y la participación, incluyendo la gestión de conflictos y la prevención de situaciones de violencia. (Palacios, 2017)

4. Prueba de hipótesis

Tabla 7

Contrastación de hipótesis en los participantes para la significación del Clima Organizacional y sus dimensiones con el post test menos el pre test

Participantes	n	Mediana	n de prueba	W de Wilcoxon	p Valor
Clima Organizacional	164	22,0	164	13530,0	0,000
Estructura	164	5,0	155	12090,0	0,000
Recompensa	164	4,5	153	11750,5	0,000
Relaciones	164	8,0	163	13366,0	0,000
Identidad	164	4,0	147	10786,5	0,000

Nota. Encuesta Pre test y Post test de la Gestión de la Calidad para la mejora del Clima Organizacional para la Institución Educativa N° 80382 “Carlos a. Olivares” de Chepén

Análisis y discusión

De la tabla 7 se tiene que la variable clima organizacional con sus dimensiones estructura, recompensas ha incrementado significativamente P valor <0.05 en el post test debido a la gestión de calidad basado en el enfoque holístico, en la mejora del clima organizacional.

CONCLUSIONES

1. La gestión de la calidad basada en el enfoque holístico influye favorablemente en el clima organizacional (P valor <0.05), pues de un clima bajo o medio predominante antes de la gestión de calidad con enfoque holístico pasa a un clima organizacional alto después de la gestión de calidad holística. Efecto que se constituye en la satisfacción y motivación del talento humano educacional en cuanto a sus desempeños en el contexto de la gestión de la calidad.
2. Antes de aplicar el modelo de gestión de calidad, el nivel de clima organizacional, para los estudiantes es aceptable; para los administrativos es medio 46%, para los docentes es medio con 84% y para los padres de familia el nivel es medio con 42%, en la comunidad educativa. Lo que se colige que el clima organizacional en los entes educativos no estaba sistematizado, determinando una insatisfacción de sus desempeños y generando conflictos entre los entes educativos por lo que los procesos de gestión eran afectados; en el que la mejora se hizo a través del modelo de gestión de calidad basado en el enfoque holístico.
3. Después de la aplicación del modelo de la gestión de calidad basado en un enfoque holístico, el clima organizacional en la comunidad educativa, los Administrativos tienen un nivel alto, los docentes con nivel alto y los estudiantes, para los padres de familia con nivel alto, es el 100%. Se determina que el clima organizacional en toda la comunidad educativa fue eficiente y eficaz, mostrado en los desempeños de cada uno de los entes educacionales.

4. Los niveles de reflexión valorativa del clima organizacional, después de aplicar el modelo de gestión de calidad con enfoque holístico son de niveles aceptables en cada una de sus dimensiones: Estructura (90%), recompensa (90%), relaciones (89%) e identidad (96%). Determinando un buen desempeño en las tareas y acciones de su trabajo laboral y una interacción compartida entre los agentes educacionales.

SUGERENCIAS

1. Se sugiere al director de la IE N° 80382 “Carlos A. Olivares” Aplicar el programa de gestión de calidad con enfoque holístico y realizar un control exhaustivo y periódico del clima organizacional para corregir contratiempos o inconvenientes en la gestión de la educación de su institución.
2. A los docentes de la IE N° 80382 “Carlos A. Olivares” desarrollar el modelo de gestión de la calidad con enfoque holístico para integrar las dimensiones: estructura, recompensa, relaciones e identidad como ejes funcionales del clima organizacional, dar propuestas oportunas y coherentes de integración de la gestión educativa.
3. Al director de la Unidad de Gestión Educativa Local de Chepén se recomienda implementar, monitorear el programa de gestión de calidad con enfoque holístico para obtener una influencia favorable, dinámica y funcional, en el clima organizacional, en el desenvolvimiento de las instituciones educativas de su jurisdicción.
4. Al director de la IE N° 80382 “Carlos A. Olivares” que incluya en el Proyecto Educativo Institucional los resultados y sugerencias de la presente investigación.

LISTA DE REFERENCIAS

- Aguado Maldonado, J. E. (2012). *Clima organizacional de una institución de Ventanilla según la perspectiva de los docentes*. Tesis de maestría, Facultad de Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola. Lima.
- Álvarez, J. (2004). *Evaluar para conocer, examinar para excluir*. Madrid: Ediciones Morata.
- Arce Baltazar, G., y Malva Rojas, Y. (2014). *El clima organizacional y las relaciones interpersonales en la I.E. Manuel González Prada de Huari - 2013*.
<http://repositorio.ucss.edu.pe/handle/UCSS/134>
- Bellido Valdiviezo, O., y Contreras Aranda, W. (2017). *Modelo de Gestión de Calidad Educativa, en un marco axiológico, de una Institución de Mneores*. Chimbote: Universidad César Vallejo.
- Beltran, A. y Seinfeld, J. (2013). *La trampa educativa en el Perú: Cuando la educación llega a muchos pero sirve a pocos*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Bertalanffy, L. V. (1962). *Teoría General de Sistemas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Briceño, J., Cañizales, B., Rivas, Y., Lobo, H., Moreno, E., Velásquez, I., y Ruiz, I. (2010). *La holística y su articulación con la generación de teorías*. (Mérida, Ed.) *Educaré*, 73-83. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35616720008>
- Cabrera Salas, A. L. (2018). *Clima organizacional y satisfacción laboral en colaboradores*. Lima - Perú: Universidad ESAN.
- Camisón Zamora, C., Tomás González, C. y Cruz, S. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. México: Pearson Educación.
- Cano, M. (2001). *Propuesta de un modelo de autoevaluación institucional*.

<https://www.uv.mx/iesca/files/2013/01/modelo1999-2000.pdf>

Cervantes Espinoza, V. (8 de junio de 2014). *Weebly*. Obtenido de <http://herramientasdeanalisivce.weebly.com/121-edward-deming.html>

Chiavenato, I. (2014). *Gestión de Talento Humano*, 3ª ed. México DF: Mc Graw Hill.

Espino, R. (2009). *Educación holística*. México: Instituto Nacional de estudios pedagógicos.

Gamarra Ramirez, H. C. (2014). *Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del clima organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Gamarra, C. (2005). *Influencia del modelo de calidad total basado en el enfoque sistémico y el planeamiento estratégico en el nivel de valoración de la gestión de la calidad educativa del colegio "San José Obrero Marianistas"*. Tesis de Maestría. Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo.

Grados, E. C. (2013). *Efectos del programa de inteligencia emocional para la mejora*. Universidad Nacional de Trujillo, 79.

Henríquez Calderón, C. (2018). *Un sistema que amplía la mirada de calidad y se esfuerza en esa dirección*. Gaceta, 4(10), pp. 8-17.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. 5ta Ed. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill.

Laguens, J. (2016). *Gestión Administrativa de la Educación Virtual*. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo Sistema de Universidad Virtual.

Licham Abanto, A. (2015). *Modelo de Gestión para la mejora efectiva de la calidad educativa en EBR en el Perú*. Chepén: Universidad César Vallejo.

Likert, R. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. México: Trillas.

- Llanos, M. (2016). *La cultura organizacional - Eje de acción de la Gestión Humana*. En M. Llanos Encalada, *La cultura organizacional - Eje de acción de la Gestión Humana* (pág. 126). Samborondón - Ecuador: Universidad ECOTEC.
- Lopez, C. A. (2019). *Modelo de gestión de calidad basado en el enfoque holístico y clima organizacional en la Institución Educativa Carlos Olivares, Chepén*. Trujillo: Repositorio institucional - UNITRU.
- López, R. (2005). *La calidad total en la empresa moderna*. *La calidad total en la empresa moderna*, 16.
- Martínez, H. (2011). *Liderazgo responsable*. Bogotá - Colombia: Ecoe Ediciones.
- Medina, A. y Gómez, R. (2014). *El Liderazgo Pedagógico: Competencias Necesarias*. (P. U. Valparaíso, Ed.) *Perspectiva Educacional. Formación de Profesores*, 53(1), 91-113.
- Méndez, C. (2006). *Método de análisis para su intervención*. *Clima Organizacional*, 107.
- Morín, E. (2001). *El Método I: Naturaleza de la naturaleza*. Madrid: Ediciones Cátedra.
- Nava, J. (2016). *La orientación epistemológica de la investigación educativa*. México: CARTEL.
- Núñez, C. (2013). *Formulación del planeamiento estratégico*. *Programa doctorado en planificación y gestión*, 114.
- Ojeda, J. F. (2013). *Clima organizacional en Instituciones de educación primaria*. *Clima organizacional*, 32.
- Palacios Gallegos, J. (2017). *Participación y clima institucional*. Lima: Biblioteca Nacional del Perú.
- Paredes, M., y González Orbe, C. (2016). *Estilo de liderazgo directivo y su relación*. *estilo de liderazgo directivo y su relación*, 164.

- Paredes, N. (2016). *Influencia de la calidad del clima organizacional sobre el éxito pedagógico de la dirección de la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Pintado, E. (2015). *Gerenciación y Liderazgo conductivo del talento humano*. Lima: Arco Iris SRL.
- Pozner, P. (2000). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires: Aique.
- Pritchard, R. y Karasick, B. (1972). *El efecto del clima organizacional en la satisfacción laboral gerencial*. New York - USA: Editorial Prentice hall.
- Ramos, D. C. (2012). El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje. *Universidad Nacional Abierta y a Distancia*, 112.
- Rodríguez, E. (2006). *¿Es la escuela una institución pública democrática? ¿Es la escuela una institución pública democrática?*, 28.
- Romero, R. (2018). *Análisis de sistema de gestión y la relación holística para su integración, considerando normativa internacional y nacional aplicada a pymes, caso: empresa SOGE*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Ruiz, C., y Pinchi, W. (2015). *Impacto de la cultura organizacional en la gestión. Ciencia y Tecnología*, 15.
- SINEACE. (2016). *Modelo de acreditación para instituciones de educación básica*. Lima: SINEACE.
- Smuts, J. C. (2021). *Holismo y evolución*. Orleans – Estados Unidos: Hildesheim.
- Stinger, y Litwin. (1998). *Modelo de Litwin y Stinger sobre Clima Organizacional. Modelo de Litwin y Stinger sobre Clima Organizacional*, 342.
- Vygotsky, L. S. (1979). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Buenos Aires:

Grijalbo.

Weil, P. (1997). *Holística: Una nueva visión y abordaje de lo real*. Bogotá: Editorial San Pablo.

Yarce, J. (2014). *Calidad total en la educación*.

<https://dialnet.unirioja.es/Downloads/Dialnet/CalidadTotalEnLaEducacion/042014.pdf>

Yucra, G. (2017). *El clima organizacional y el desempeño docente en la participación de la Gestión en las instituciones educativas con Jornada escolar completa de la provincia de arequipa - ugel norte, 2016*. arequipa: Universidad Nacional de San Agustín Arequipa

APÉNDICES/ANEXOS

Apéndice 1: Instrumentos de medición

Cuestionario para medir la Gestión de Calidad y Clima Organizacional:

MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN EL ENFOQUE HOLÍSTICO, EN LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°80382 “CARLOS A. OLIVARES” DE CHEPEN

PERSONAL DOCENTE

Institución Educativa:

Edad: Género: M F Nivel de enseñanza: Primaria Secundaria

Padre de familia ,,,,,, Docente Administrativo Estudiante

N°	ENUNCIADO	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Gestión de Calidad					
CO_1	El sistema educativo se muestra oportuno				
CO_2	El entorno u otros CE se muestran competitivos				
CO_3	Cree Ud que se hace cambios para mejorar la Gestión interna				
CO_4	Las evaluaciones tienen formatos adecuados y miden el proceso en su totalidad.				
Pra_5	Las condiciones físicas e insumos utilizados están en correcto estado				
Pra_6	¿El tiempo de atención está dentro de lo que se espera?				
Pra_7	La atención y comunicación es conservándolos modales y cortesía				
Pra_8	El acceso y disponibilidad a los servicios documentarios y otros es óptimo				
Pra_9	La fiabilidad y credibilidad de la comunidad educativa es buena				
Pra_10	La profesionalidad de los integrantes de la comunidad educativa es óptima				

Cuestionario para medir el Clima Organizacional

N°	ENUNCIADO	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
RESPONSABILIDAD					
ES_1	Considero que es necesario el establecimiento de reglas				
ES_2	Las normas de disciplina de la institución me parecen adecuadas				
ES_3	En esta institución existe orden				
ES_4	Considero que mis funciones y responsabilidades están claramente Definidas				
ES_5	La normatividad vigente facilita mi desempeño				
ES_6	Los procedimientos ayudan en la realización de mis tareas				
ES_7	La cantidad de registros son necesarios para apoyar la realización de mis tareas				
ES_8	Es importante la información plasmada y recabada en los registros para la Institución.				
ES_9	Los ritmos de trabajo me parecen adecuados				
ES_10	La institución otorga los materiales suficientes para realizar mi trabajo				
RE_11	La institución ha contribuido en mi desarrollo profesional				
RE_12	La institución me brinda capacitación para obtener un mejor desarrollo de mis actividades				
RE_13	En general, mis alumnos aprovechan mis esfuerzos para que logren un buen desempeño académico.				
RE_14	Mi jefe inmediato muestra interés en el resultado de mis tareas				
RE_15	Mi jefe inmediato reconoce mi esfuerzo en la realización de mis tareas				
RE_16	Mi jefe inmediato me motiva para realizar mis tareas				
RE_17	Mi jefe inmediato utiliza su posición para darme oportunidades de trabajo estimulantes y satisfactorias				
RLA_18	En esta institución trabajamos con espíritu de equipo				
RLA_19	En esta institución es sencillo ponerse de acuerdo				
RLA_20	El personal de otras áreas se suma espontáneamente para resolver los problemas de la institución.				

RLA_21	Mi jefe inmediato tiene la capacidad para ayudar, motivar y dirigir proyectos personas				
RLA_22	Mi jefe inmediato es claro en la asignación de las tareas				
RLA_23	Mi jefe inmediato brinda seguridad para que realice mis tareas				
RLA_24	Mi jefe inmediato brinda respaldo para apoyo en las actividades laborales.				
RLA_25	Mi jefe inmediato es imparcial al otorgar, o tratar a cada quien, en las mismas circunstancias de la misma manera				
RLA_26	Mi jefe inmediato brinda la oportunidad para exponer mis ideas u opiniones				
RLA_27	Mi jefe inmediato toma en cuenta las diferentes ideas de las personas				
RLA_28	Mi jefe inmediato reconoce los derechos, dignidad y decoro de los demás				
RLA_29	Mi jefe inmediato muestra agrado, afecto y respeto hacia los demás				
RLA_30	Mi jefe inmediato mantiene una comunicación abierta con todos en la Institución				
IDE_31	Me siento parte importante de esta Institución				
IDE_32	Me siento comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar mi trabajo				
IDE_33	Considero importante mi trabajo en esta Institución				
IDE_34	Considero que la realización de mis actividades tiene un impacto en la Institución				
IDE_35	Estoy consciente de mi contribución en el logro de los objetivos de esta Institución				
IDE_36	Disfruto trabajar en esta institución				

Tabla 8

Variables, dimensiones y números de ítems

Variable: Gestión de la calidad	
Dimensión	Número de Ítem
Conocimiento	5
Práctica	5
Variable: Clima Organizacional	
Dimensión	Ítem
Estructura	11
Recompensa	6
Relaciones	13
Identidad	6

Apéndice 2: Modelo de la gestión de la calidad

Modelo de Gestión de Calidad, basado en el enfoque holístico

1. Datos informativos

1.1. Institución Educativa: I. E. N°80382 “Carlos A. Olivares” de Chepén

1.2. UGEL: Chepén

1.3. Provincia: Chepén

1.4. Departamento: La Libertad

2. Fundamentación

La propuesta pedagógica elaborada, contempla la planificación de un modelo de Gestión de Calidad, basado en el enfoque holístico, que se planificarán y ejecutarán con actividades de aprendizaje, estrategias metodológicas y materiales educativos pertinentes, con el propósito de fortalecer el Clima Organizacional.

La finalidad de la propuesta es dar a conocer el proyecto ante la comunidad Educativa de la Institución Educativa; con el fin de afianzar poco a poco la cultura de la calidad entre los entes educativos procurando evitar resistencias hacia esta norma; este proceso se realizó inicialmente con el consejo directivo en donde se le explicó las bondades y razones por las cuales la realización del proyecto generaría un beneficio significativo al proceso de gestión educativa y del clima organizacional en el marco de la calidad educativa.

Para ello el primer paso a dar es la conformación del equipo de calidad, este equipo estará bajo la coordinación del investigador y del líder pedagógico, quien será el dinamizador y colaborador en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la entidad educativa, algunas de sus funciones serán: Planificar, dirigir, coordinar, organizar y orientar las acciones y actividades del programa,

coadyuvar al cumplimiento de las actividades, entre otras.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión de calidad que permita desarrollar el clima organizacional para que haya un control, evaluación y regulación de los procesos de gestión de la Institución Educativa con el fin de asegurar el logro de los resultados institucionales.

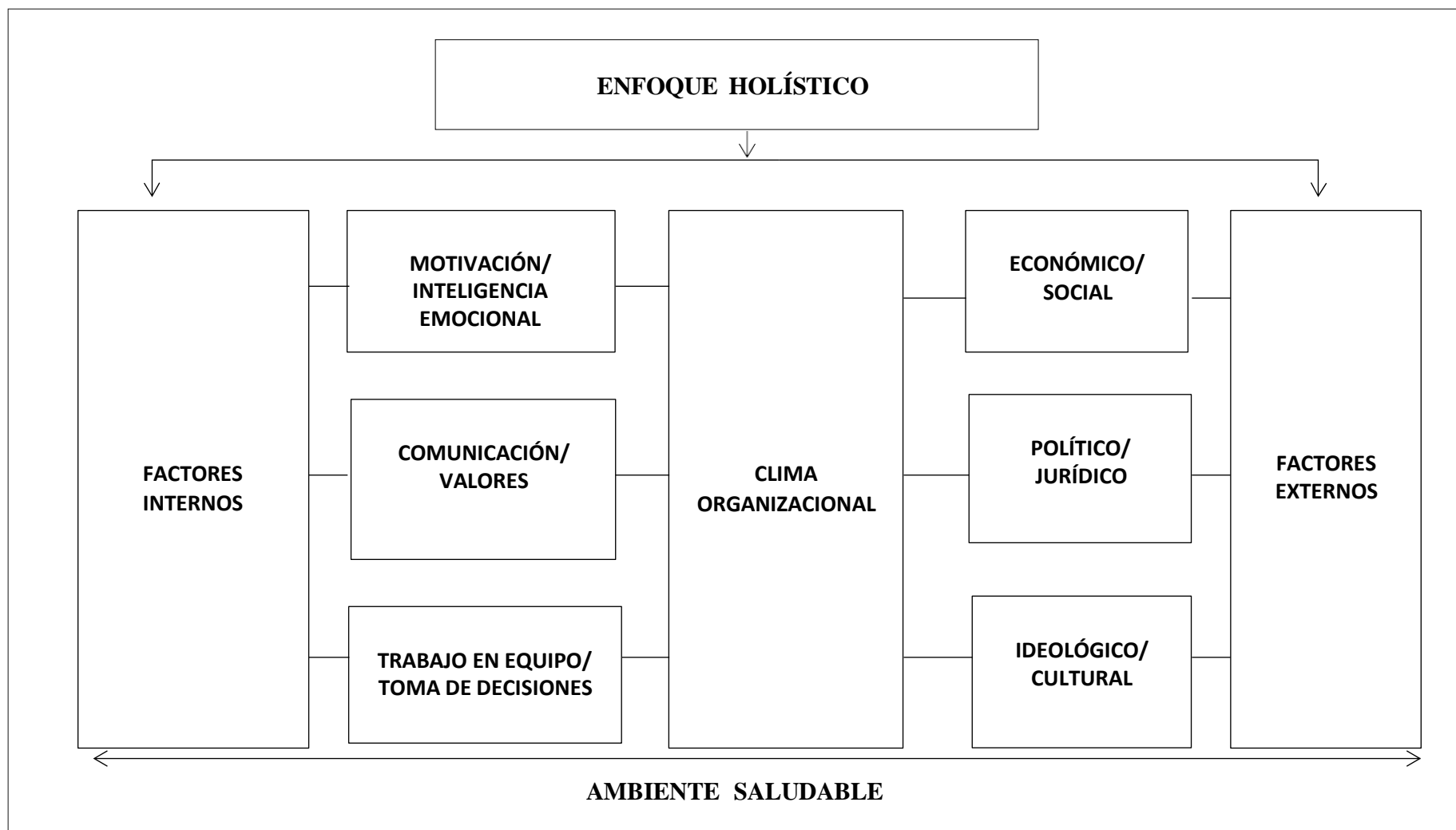
3.2. Objetivos específicos

- Proponer estrategias acción participativa que permitan la ejecución de las metas de formación del modelo de gestión de tal manera que directivos y docentes tengan los elementos suficientes para desarrollar el clima organizacional.
- Ejecutar el modelo de gestión de la calidad para mejorar el clima organizacional con la finalidad de que los procesos y los resultados sean efectivos en la Institución Educativa
- Establecer actividades de reflexión que permitan el seguimiento continuo a todos los procesos y los resultados, de manera que se evidencie congruencia en el conocimiento y manejo del clima organizacional.

4. Descripción del Modelo de Gestión de Calidad

El modelo de gestión de la calidad la representamos en el diagrama que a continuación se formula. Está constituido por dimensiones integradores que vienen a ser los factores internos y factores externos. El primero está determinado por la personalidad de la careta de los agentes educativo y, el segundo, por las situaciones sociales. (Gamarra, 2005)

Figura 2. Representación del Modelo de Gestión de la Calidad basado en el enfoque holístico



Nota. Elaboración propia

4.1. Factores metodológicos del modelo

4.1.1. Factores internos

Los factores internos que influyen en el Clima Organizacional son los que se presentan al interior de la institución. Entre estos destacan: la motivación, la inteligencia emocional, los valores, la comunicación, el trabajo en equipo y la toma de decisiones.

a) Motivación. Los procesos pedagógicos necesitan despertar y sostener el interés e identificación con el propósito de la actividad, con el tipo de proceso que conducirá a un resultado y con la clase de interacciones que se necesitará realizar con ese fin. La motivación no constituye un acto de relajación o entretenimiento gratuito que se realiza antes de empezar los talleres pedagógicos, sino más bien es el interés que el Modelo de Gestión plantea en su conjunto y sus talleres logren despertar el interés en los docentes de principio a fin. Un planteamiento motivador es el que incita a los docentes a perseverar en la resolución del desafío con voluntad y expectativa hasta el final del proceso. Si los docentes demuestran interés, necesidad, motivación o incentivo para aprender, estarán más dispuestos a realizar el esfuerzo necesario para lograrlo.

La motivación para el aprendizaje requiere, además, de un Clima emocional positivo. Hay emociones que favorecen una actitud abierta y una disposición mental activa del sujeto y, por el contrario, hay otras que las interfieren o bloquean. Un taller pedagógico con un grado de dificultad muy alto genera ansiedad, un taller pedagógico con un grado de dificultad muy bajo genera aburrimiento, solo el reto se plantea en el límite de las posibilidades de los docentes, que no los sobrepasa ni subestima, genera en ellos interés, concentración y compromiso. Significa encontrar un “motivo” para aprender. Los retos y hasta el conflicto cognitivo también pueden ser elementos de motivación.

b) Valores: Son juicios de estimación, de apreciación. Entre estos destacan:

- **Cooperación,** para construir los conocimientos y desarrollar capacidades relacionales. Forma de trabajo, compartir metas, recursos, logros, Entender el rol de cada integrante, El éxito de uno es el éxito de todos. “Todos para uno y uno para todos”
- **Responsabilidad,** se busca la responsabilidad individual en la tarea asignada a cada quien. Todos deben comprender la tarea de los demás integrantes. La suma del todo (trabajo) es mayor que la suma de las partes (tareas realizadas individualmente).

c) Comunicación: ayuda mutua en forma eficiente y efectiva, Ofrecer retroalimentación para mejorar el desempeño futuro, compartir materiales, información importante, analizar las conclusiones y reflexiones de cada docente para lograr pensamientos y resultados de mayor Calidad.

Los grupos de docentes que se conformarán serán heterogéneos, para favorecer el interaprendizaje. La agrupación de docentes de las distintas especialidades edad permite que aprendan recíprocamente, por cuanto los más expertos les proporcionan apoyo verbal y/o cognitivo para la solución de las situaciones problemáticas presentadas. Un ejemplo de lo expresado anteriormente se observa en la convivencia familiar, el conocimiento y manejo se constituye de la interacción entre los entes educativos. Vygotsky (1979) expresa que el aprendizaje determina el desarrollo cognitivo desde lo social.

De otro lado, un grupo cuyos docentes poseen distintas habilidades permite un mayor intercambio de experiencias y la elaboración de un resultado óptimo como producto de la actividad grupal. Por ejemplo, un docente que tiene pocas habilidades en la expresión oral cuando tiene la oportunidad de integrarse con docentes más expertos, de hecho, aprenden nuevas destrezas y además tienen la satisfacción de haber participado y obtenido un trabajo de mayor Calidad.

d) Trabajo en equipo: La cooperación es importante para construir los conocimientos y desarrollar capacidades relacionales. El trabajo en equipo permite compartir metas, recursos, logros, Entender el rol de cada integrante, El éxito de uno es el éxito de todos. “Todos para uno y uno para todos”.

4.1.2. Factores externos

Los factores externos que influyen en el Clima Organizacional pueden ser nacionales e internacionales entre estos destacan: económicos, sociales, políticos, jurídicos, ideológicos y culturales y pedagógicos.

Son procesos recurrentes y no tienen categoría de momentos fijos. Una condición básica de todo proceso pedagógico y que va a atravesar todas sus faseses la Calidad del vínculo entre docentes.

El desarrollo de competencias, es decir, el logro de aprendizajes que exigen actuar y pensar a la vez requiere un modelo pedagógico, donde el vínculo personal entre los docentes es una condición indispensable. Estamos hablando de un vínculo de confianza y de comunicación, basado en altas expectativas respecto de las posibilidades que tengan los docentes para aprender todo lo que necesiten, por encima de las limitaciones del medio o de cualquier adversidad. Sobre esta premisa, es posible resumir en seis los principales componentes de los procesos pedagógicos que promueven las competencias y son las que detallo a continuación:

a) Problematización. Todos los procesos que conducen al desarrollo de competencias necesitan partir de una situación retadora que los docentes sientan relevantes (intereses, necesidades y expectativas) o que los enfrenten a desafíos, problemas o dificultades a resolver; cuestionamientos que los movilicen; situaciones capaces de provocar conflictos cognitivos en ellos. Solo así las posibilidades de despertarles interés, curiosidad y deseo serán mayores, pues se sentirán desafiados a poner a prueba sus competencias para poder

resolverlas, a cruzar el umbral de sus posibilidades actuales y atreverse a llegar más lejos.

El denominado conflicto cognitivo supone una disonancia entre lo que los docentes sabían hasta ese momento y lo nuevo que se les presenta, constituyendopor eso el punto de partida para una indagación que amplíe su comprensión de lasituación y le permita elaborar una respuesta. El reto o desafío supone, además, complementariamente, una provocación para poner a prueba las propias capacidades. En suma, se trata de una situación que nos coloca en el límite de lo que sabemos y podemos hacer.

b) Propósito y organización. Es necesario comunicar a los docentes el sentido del proceso que está por iniciarse. Esto significa dar a conocer al docente los propósitos del modelo de Gestión de Calidad, basado en el enfoque holístico, es decir, de los aprendizajes que se espera que logren y, de ser pertinente, cómo estos serán evaluados al final del camino, de modo que se involucren en él con plena consciencia de lo que tienen que conseguir como producto de su esfuerzo. Esto supone informarles también el tipo de tareas que se espera puedan cumplir durante el proceso de ejecución.

4.2. Gestión y acompañamiento en la ejecución del modelo

Acompañar a los docentes en la adquisición y desarrollo de las competencias implica generar secuencias didácticas (actividades concatenadas y organizadas) y estrategias adecuadas para los distintos saberes: aprender técnicas, procedimientos, habilidades cognitivas; asumir actitudes; desarrollar disposiciones afectivas o habilidades socioemocionales; construir conceptos; reflexionar sobre el propio aprendizaje.

Si la investigadora no observa estos aspectos y se desentiende de las actividades que ejecutan sus docentes, si no pone atención en lo que hacen ni toma en cuenta su desenvolvimiento a lo largo del

proceso, no estará en condiciones de detectar ni devolverles sus aciertos y errores ni apoyarlos en su esfuerzo por discernir y aprender. El desarrollo de las competencias necesita ser gestionado, monitoreado y retroalimentado permanentemente por la investigadora, teniendo en cuenta las diferencias de diversa naturaleza (de aptitud, de personalidad, de estilo, de cultura, de lengua) que existen en toda aula.

Gestionar y acompañar el desarrollo de las competencias implica:

- La apropiación y reelaboración de los conceptos de las ciencias y demás disciplinas.
- Relación de los conocimientos en concordancia con el contexto en el que se enseña.
- Conocimientos actualizados. Priorización de lo que los docentes deben aprender de acuerdo al momento actual.

Durante este proceso de aprendizaje los docentes deberán tener participación activa dinamizando procesos cognitivos, para la construcción de conocimientos. Así mismo poner en práctica y desarrollo de sus nuevos aprendizajes en situaciones de más complejidad a las presentadas en la construcción de los conocimientos.

También deberá realizarse la confrontación de los conocimientos para encontrar datos o elementos de la realidad que confirmen los conocimientos adquiridos, se comprueben las hipótesis o las refuten. La confrontación, confirma y consolida la validez de la hipótesis, generalmente se realiza a través de la interacción en equipos de trabajo. Se evidencian los aspectos de la socialización y la sistematización. A continuación, se propone las actividades según los lineamientos:

Matriz de los lineamientos metodológicos de aplicación del modelo: Fases y actividades

N°	Fases	Actividades
01	Planeación	<p>Implementación del Modelo de Gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño de talleres. ▪ Planificación de talleres sustentados en el enfoque holístico. ▪ Aplicación de test sobre el Clima Organizacional.
02	Ejecución	<p>Desarrollo del Modelo de Gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejecución de talleres pedagógicos. ▪ Observación sistemática del Clima Organizacional. ▪ Evaluación permanente del Clima Organizacional.
03	Control	<p>Informe de desarrollo del Modelo de Gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de post test sobre el Clima Organizacional. ▪ Sistematización de resultados del Modelo de Gestión. ▪ Elaboración de informe del Modelo de Gestión de Calidad basado en el enfoque holístico.

Nota. Adaptado de Gamarra (2005)

Matriz de Actividades del clima organizacional

N°	Actividades / tareas	Responsables	2019				
			Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
01	Diseño de talleres para mejorar el Clima Organizacional.	Investigadores	x				
02	Elaboración de materiales y recursos educativos.	Investigadores		x			
03	Programación de talleres para mejorar el Clima Organizacional.	Investigadores		x			
04	Aplicación de test sobre Clima Organizacional.	Investigadores		x			
05	Ejecución de talleres para mejorar el Clima Organizacional.	Investigadores			x	x	
06	Observación sistemática del Clima Organizacional.	Investigadores				x	
07	Evaluación permanente del Clima Organizacional.	Investigadores				x	
08	Aplicación de post test sobre el Clima Organizacional.	Investigadores					x
09	Sistematización de resultados del Modelo de Gestión de Calidad.	Investigadores					x
10	Elaboración del informe final.	Investigadores					x

Matriz de actividades por talleres y sesiones de aprendizaje desarrolladas para la Gestión de la calidad con enfoque holístico para mejora del clima organizacional

CAMPOS TEMÁTICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RECURSOS Y MATERIALES
PRIMERA ETAPA			
<p>Presentación de los talleres pedagógicos con enfoque holístico en mejora del clima organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Logra la motivación de los actores educativos: estudiantes, padres de familia, docentes, directivos y administrativos para que se involucren en la participación de los talleres pedagógicos propuestos del trabajo de investigación. 	<p>Sesión N° 01 “Charla Motivadora y aplicación de test” 05/03/2019 en la IE CAO- 10.00 am</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Introducción motivadora a la realización de SEIS talleres respecto a: <ul style="list-style-type: none"> -Normas de convivencia y valores consensuados en la IE, el aula y la Institución educativa para una SANA CONVIVENCIA. -Liderazgo compartido y trabajo en equipo, - La comunicación asertiva y la empatía, -Motivación e Inteligencia Emocional, -Mejora continua y aprendizaje colaborativo, -Desarrollo de competencias docentes. ✓ Aplicación de test a los actores educativos 	<p>Responsable de la planificación de los talleres pedagógicos (maestrante)</p> <p style="text-align: center;">test.</p>
<p>APLICACIÓN DEL TEST</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Recoge información Previa con la aplicación de la encuesta respecto al clima organizacional de la IE. . 	<p>Sesión N° 02 y 03 (13.03.2019) 6.00 pm</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Normas de Convivencia: concepto, ✓ Valores consensuados: amor, respeto, solidaridad, responsabilidad ✓ Reglamento Interno de la IE.: deberes y derechos de los actores educativos 	<p style="text-align: center;">Director de la IE</p>
<p>PARTICIPAMOS EN LA “CONSTRUCCION Y LA PRACTICA DE NUESTRAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Explica los términos básicos de normas de convivencia, acciones remediadoras, reglamento interno, deberes y derechos de los actores educativos a partir del contexto de la misma Institución educativa y la normativa del sector educación. ♦ Opinan y participan con ideas sobre propuestas de normas de convivencia 		

<p>NORMAS DE CONVIVENCIA</p> <p>TALLER 01</p>	<p>a nivel del HOGAR, LA ESCUELA Y EL AULA.</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Establecen y aprueban las normas de convivencia asegurando su cumplimiento por todos los actores educativos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Construyendo nuestras Normas de convivencia en el Hogar, la IE y el aula. ✓ Acciones remediadoras. 	<p>Responsable del equipo de convivencia de la UGEL DE CHEPEN</p> <p>CONEI</p>
<p>“TODOS SOMOS LIDERES, TODOS COLABORAMOS EN NUESTRA IE”</p> <p>TALLER 02</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Reconocen que el liderazgo democrático y el trabajo en equipo son la clave fundamental para el logro destacado en los resultados de los compromisos de la gestión escolar. ♦ Proponen prácticas de liderazgo y trabajo en equipo en la Institución educativa mediante la construcción participativa de la Misión-Visión y la propuesta curricular Institucional al 2021. 	<p>Sesión N° 04 y 05 (22.03.2019-6.45 pm)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Visualizan dos videos de liderazgo y trabajo en equipo. ✓ El Liderazgo y su clasificación ✓ El liderazgo compartido ✓ El Trabajo en equipo ✓ Planteamos nuestra Misión y visión Institucional al 2021. ✓ Todos plantemos una propuesta curricular en los niveles de atención de la IE. 	<p>Equipo Directivo</p>
<p>NOS COMUNICAMOS Y ENTENDEMOS EMPATICAMENTE</p> <p>TALLER 03</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Reconoce que la comunicación asertiva y empática permite la proximidad, entendimiento y mejora las relaciones comunicacionales en los actores educativos. ♦ Expresan claramente sus opiniones, aportes e ideas en el trabajo colegiado directivo y docente dentro y fuera de la comunidad educativa ♦ Se ubican imaginariamente en situaciones propias del compañero de 	<p>Sesión N° 06 y 07 (02.04.2019-7.00 pm)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación asertiva ✓ La empatía ✓ Redactamos y expresamos lo siguiente: MI DISCURSO EN EL ANIVERSARIO DE LA IE., CARTA A UN COMPAÑERO DE LA IE. CONCLUSIONES DE NUESTRO TRABAJO COLEGIADO DE LA SEMANA. 	<p>Equipo Directivo</p> <p>Docente de Comunicación</p>

	trabajo para comprendernos y valorarnos		
MOTIVACIÓN E INTELIGENCIA EMOCIONAL, TALLER 04	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Explica que la motivación e inteligencia emocional nos permiten enfocarnos a una labor docente más integra y con estímulos en los estudiantes y hacia los colegas. 	Sesión N° 08 (13.04.2019-7.00 pm) <ul style="list-style-type: none"> ✓ Motivación e Inteligencia emocional ✓ Exposición de casos/Experiencias docentes 	Psicóloga de la UGEL DE CHEPEN
MEJORA CONTINUA Y APRENDIZAJE COLABORATIVO TALLER 05	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Contribuyen los docentes en la Conformación de una comunidad de aprendizaje y mejora en la gestión escolar y el logro de los compromisos de gestión 	Sesión N° 09 (25.04.2019 – 7.00 pm) <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejora Continua ✓ Aprendizaje Colaborativo ✓ Nuestra Comunidad de aprendizaje: casos de logros y mejoras 	Equipo directivo
DESARROLLO DE COMPETENCIAS DOCENTES TALLER 06	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Demuestra. Y practica las nueve competencias docentes establecidas en el marco del buen desempeño docente contribuyendo a los logros institucionales de la IE 80382 “CARLOS A. OLIVARES”. 	Sesión N° 10 (29.04.2019-6.00pm) <ul style="list-style-type: none"> ✓ Lecturas y comentarios de las nueve competencias establecidas en el marco del buen desempeño docente ✓ Ejemplificamos las competencias docentes en nuestro quehacer y logros educativos 2017-2019. 	Manual del marco del buen desempeño docente
APLICACIÓN DEL POST TEST	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Recoge información Final aplicando la encuesta a los actores educativos respecto al clima organizacional de la IE. . 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicación del POST TEST 	POST TEST

5. Lineamientos de evaluación del modelo

La evaluación en el sistema de la gestión de la calidad en la Institución Educativa se centró en procesos formativos de cada uno de los estándares de calidad, según los indicadores que lo conforman. La evaluación institucional está en función de sus estándares que cuyo fin es la evaluación del aprendiz que se establece como pautas de actuación (Gamarra, 2005). Para ello se tuvo en cuenta la matriz de estándares propuesta por el SINEACE. En el sentido estricto, la evaluación es la reflexión de los procesos institucionales (Álvarez, 2004). Este instrumento de planificación de los resultados de la autoevaluación institucional permitió consolidar y sistematizar cada uno de los factores institucionales de la Institución Educativa.

La valoración cualitativa y cuantitativa estuvo consignada por los niveles de reflexión determinado en la matriz de evaluación de estándares institucionales: poco avance, avance significativo y logrado. El primero, reflexión de cada uno de los es criterios evaluativos en proceso de inicio, en el que hay poca utilidad y desconocimiento. El segundo, planificación e implementación de las acciones y tareas, pero que cuyas actitudes responden en una situación de proceso o parcialmente. Y el tercero, conocimiento y manejo de manera adecuada, coherente, pertinente y relevante de cada uno de los criterios de evaluación institucional, en el que los involucrados responde de manera cognoscitiva, volitiva y afectiva la reflexión de cada uno de ellos. Los logros de los criterios de evaluación son lineamientos establecidos de la calidad educativa en la Institución Educativa.

Las técnicas utilizadas fueron el análisis inferencia, la observación y la encuesta. El análisis inferencial permitió interpretar y entender los criterios para evaluar, en el que se desarrolló la pertinencia de la coherencia de su sentido a evaluar. La observación se utilizó en el momento de ponerse en contacto directo o indirecto con la realización del criterio o experiencia desarrollado en el contexto de los factores

institucionales en la linealidad del estándar. Mientras que la encuesta se empleó en la obtención de datos de la muestra seleccionada sobre los criterios de evaluación. En fin, en el contraste de estrategias participativas se consolidó la obtención de la información.

Los instrumentos utilizados para evaluar cada uno de los criterios se utilizó las fichas de evaluación y la rubricas de evaluación en cada uno de los estándares. Estos instrumentos fueron diseñados y estructurados en la configuración de su utilidad, además que permitieron el registro minucioso y pertinente de cada uno de los criterios a evaluar.

Apéndice 3: Plan de acción por etapas cronogramadas en el tiempo del modelo de gestión de calidad basado en enfoque holístico

N°	Actividades / tareas	Responsables	2019				
			Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
1	Presentación de los talleres pedagógicos con enfoque holístico en mejora del clima organizacional	Investigadores	X				
2	Motivación Logra la motivación de los actores educativos: estudiantes, padres de familia, docentes, directivos y administrativos para que se involucren en la participación de los talleres pedagógicos propuestos del trabajo de investigación.		X				
3	Introducción motivadora a la realización de talleres respecto a:	Investigadores		X			
4	Inteligencia emocional Motivación e Inteligencia Emocional	Investigadores		X			
5	La comunicación La comunicación asertiva y la empatía,	Investigadores		X			
6	Valores consensuados: amor, respeto, solidaridad, responsabilidad	Investigadores			X	X	
7	Trabajo en equipo Liderazgo compartido y trabajo en equipo,	Investigadores				X	
8	Desarrollo de competencias docentes.	Investigadores					X
9	Aplicación de test a los actores educativos	Investigadores					X
10	Toma de decisiones Mejora continua y aprendizaje colaborativo,	Investigadores					X

Apéndice 4: Tablas Pre test y Post test por indicador

Tabla 9

Evaluación del pre test y post test de los participantes para sus variables Gestión de la Calidad y Clima Organizacional con sus respectivas dimensiones.

Participantes	Test	Media	Desv.Est.	CoefVar %	Eficiencia
Gestión de la Calidad	Pre	29,8	4,1	13,7	74%
	Post	35,1	3,1	8,8	88%
Conocimiento	Pre	12,0	1,8	14,7	75%
	Post	13,9	1,5	10,6	87%
Práctica	Pre	17,8	2,9	16,3	74%
	Post	21,2	2,1	9,8	88%
Clima Organizacional	Pre	107,7	16,0	14,8	75%
	Post	130,1	8,6	6,6	90%
Estructura	Pre	30,1	4,5	15,1	75%
	Post	35,3	3,1	8,7	88%
Recompensa	Pre	20,7	3,9	18,9	74%
	Post	25,3	2,3	9,3	90%
Relaciones	Pre	37,9	6,7	17,7	73%
	Post	46,5	3,9	8,4	89%
Identidad	Pre	19,1	3,2	16,9	80%
	Post	23,0	1,8	7,7	96%

Nota. Encuesta Pre test y Post test de la Gestión de la Calidad para la mejora del Clima Organizacional para la Institución Educativa N° 80382 “Carlos a. Olivares” de Chepén

De la Tabla 58, Para los participantes Los promedios del post test superan en todas dimensiones y las variables Gestión de la Calidad y Clima Organizacional, con coeficiente de variación menor a 30% en todos los casos, indicando una homogeneidad en la mitad de estas variables para los administrativos. La eficiencia en las dimensiones conocimiento es mayor en el post test con referencia al pre test, sin embargo, se necesita reforzar Gestión de Calidad, conocimiento, práctica, estructura, relaciones con eficiencia menor a 90%.

Los participantes muestran un incremento de un 13% en el clima organizacional, pues el proceso de capacitación de gestión de calidad con enfoque holístico, integra a cada subsistema a una función de producción favorable en las relaciones organizacionales.

Tabla 10

Contrastación de hipótesis en los padres para la significación de las variables Gestión de Calidad y Clima Organizacional y sus dimensiones con el post test menos el pre test

Padres post menos pre test	n	Mediana	n de prueba	W de Wilcoxon	p Valor
Gestión de la Calidad	50	7,0	48	1176,0	0,000
Conocimiento	50	2,0	40	820,0	0,000
Práctica	50	5,0	48	1176,0	0,000
Clima Organizacional	50	24,5	50	1275,0	0,000
Estructura	50	6,5	50	1275,0	0,000
Recompensa	50	4,5	47	1128,0	0,000
Relaciones	50	10,0	50	1275,0	0,000
Identidad	50	4,0	43	946,0	0,000

Nota. Encuesta Pre test y Post test de la Gestión de la Calidad para la mejora del Clima Organizacional para la Institución Educativa N° 80382 “Carlos a. Olivares” de Chepén

De la tabla 62, se tiene que la variable Gestión de la Calidad con sus dimensiones conocimiento y práctica ha incrementado significativamente P valor <0.05 en el post test debido a la Gestión de Calidad basado en el enfoque holístico, en la mejora del Clima Organizacional

Apéndice 5: Instrumentos de validación de expertos



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA: MAESTRÍA EN CIENCIAS
MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO: "MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN EL ENFOQUE HOLÍSTICO, EN LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80382 "CARLOS A. OLIVARES" DE CHEPEN"

JUICIO DE EXPERTOS

Yo, BETTY ESTER LEÓN CRUZ, identificado con DNI N° 181168904, con Grado Académico de DOCTORA EN EDUCACION, Universidad Cesar Vallejo de Trujillo.

Hago constar que he leído y revisado los veinte ítems de la Variable I de nombre Gestión de la Calidad, correspondiente a la tesis de Maestría: "**MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN EL ENFOQUE HOLÍSTICO, EN LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80382 "CARLOS A. OLIVARES" DE CHEPEN**", del maestrante Carlos Alberto López Pérez

La variable 1 nombrada Gestión de la Calidad, se encuentra dividida en 6 dimensiones: Dimensión I: Conocimiento (6 ítems); Dimensión II: Práctica (6 ítems); Dimensión III: Estructura (6 ítems); Dimensión IV: Recompensa (6 ítems), Dimensión V: Relaciones (6 ítems) y Dimensión VI: Identidad (6 ítems).

VALIDACIÓN DE LA ESCALA DE HABILIDADES SOCIALES DE GOLSTEIN Y COL		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
36	36	100

Lugar y Fecha: ___ 10 de abril 2019 _____

Apellidos y Nombres del evaluador: León Cruz, Betty Ester

Dra. Betty Ester León Cruz

.....
FIRMA DEL EVALUADOR



**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
 JUICIO DE EXPERTOS**

Apellidos y Nombres del Evaluador: León Cruz, Betty Ester

Grado académico: Doctora en Educación

Título de la investigación: "MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN EL ENFOQUE HOLÍSTICO, EN LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80382 "CARLOS A. OLIVARES" DE CHEPEN"

Autor: Carlos Alberto López Pérez

N° ítem	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión/indicador		Pertinencia con la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	
21	X		X		X		X	
22	X		X		X		X	
23	X		X		X		X	
24	X		X		X		X	
25	X		X		X		X	
26	X		X		X		X	
27	X		X		X		X	
28	X		X		X		X	
29	X		X		X		X	
30	X		X		X		X	
31	X		X		X		X	
32	X		X		X		X	
33	X		X		X		X	
34	X		X		X		X	
35	X		X		X		X	
36	X		X		X		X	

EVALUACIÓN. No válido, Mejorar ()

Válido, Aplicar (X)

Nota: La validez exige el cumplimiento del 100%

FECHA: 10 de abril de 2019

Dra. Betty Ester León Cruz

FIRMA

DNI: 181168904



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
 ESCUELA DE POSGRADO
 PROGRAMA: MAESTRÍA EN CIENCIAS
 MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN



**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO: “MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN EL ENFOQUE HOLÍSTICO, EN LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80382 “CARLOS A. OLIVARES” DE CHEPEN”
 JUICIO DE EXPERTOS**

Yo, BETTY ESTER LEÓN CRUZ, identificado con DNI N° 181168904, con Grado Académico de DOCTORA EN EDUCACION, Universidad Cesar Vallejo de Trujillo.

Hago constar que he leído y revisado los veinte ítems de la Variable II de nombre Clima Organizacional, correspondiente a la tesis de Maestría: “**MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN EL ENFOQUE HOLÍSTICO, EN LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80382 “CARLOS A. OLIVARES” DE CHEPEN**”, del maestrante Carlos Alberto López Pérez

La variable 2 nombrada Clima Organizacional, se encuentra dividida en 6 dimensiones: Dimensión I: Conocimiento (6 ítems); Dimensión II: Práctica (6 ítems); Dimensión III: Estructura (6 ítems); Dimensión IV: Recompensa (6 ítems), Dimensión V: Relaciones (6 ítems) y Dimensión VI: Identidad (6 ítems).

VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE AGRESIVIDAD (AQ) DE BUSS Y PERRY		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
36	36	100

Lugar y Fecha: 10 de abril 2019

Apellidos y Nombres del evaluador: León Cruz, Betty Ester



Dra. Betty Ester León Cruz

.....
 FIRMA DEL EVALUADOR



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
 ESCUELA DE POSGRADO
 PROGRAMA: MAESTRÍA EN CIENCIAS
 MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO:

JUICIO DE EXPERTOS

Apellidos y Nombres del Evaluador: León Cruz, Betty Ester

Grado académico: Doctora en Educación

Título de la investigación: "MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN EL ENFOQUE HOLÍSTICO, EN LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80382 "CARLOS A. OLIVARES" DE CHEPEN"

Autor: Carlos Alberto López Pérez

N° Ítem	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión/indicador		Pertinencia con la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	
21	X		X		X		X	
22	X		X		X		X	
23	X		X		X		X	
24	X		X		X		X	
25	X		X		X		X	
26	X		X		X		X	
27	X		X		X		X	
28	X		X		X		X	
29	X		X		X		X	
30	X		X		X		X	
31	X		X		X		X	
32	X		X		X		X	
33	X		X		X		X	
34	X		X		X		X	
35	X		X		X		X	
36	X		X		X		X	

EVALUACIÓN. No válido, Mejorar ()

Válido, Aplicar (X)

Nota: La validez exige el cumplimiento del 100%

FECHA: 10 de abril de 2019

Dra. Betty Ester León Cruz

FIRMA

DNI: 181168904



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
 ESCUELA DE POSGRADO
 PROGRAMA: MAESTRÍA EN CIENCIAS
 MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO: “MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN EL ENFOQUE HOLÍSTICO, EN LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80382 “CARLOS A. OLIVARES” DE CHEPEN”
JUICIO DE EXPERTOS

Yo, ANA YSABEL RODRIGUEZ PRETELL, identificado con DNI N° 18110994, con Grado Académico de DOCTORA EN EDUCACION, Universidad Cesar Vallejo de Trujillo.

Hago constar que he leído y revisado los veinte ítems de la Variable I de nombre Gestión de la Calidad, correspondiente a la tesis de Maestría: **“MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN EL ENFOQUE HOLÍSTICO, EN LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80382 “CARLOS A. OLIVARES” DE CHEPEN”**, del maestrante Carlos Alberto López Pérez

La variable 1 nombrada Gestión de la Calidad, se encuentra dividida en 6 dimensiones: Dimensión I: Conocimiento (6 ítems); Dimensión II: Práctica (6 ítems); Dimensión III: Estructura (6 ítems); Dimensión IV: Recompensa (6 ítems), Dimensión V: Relaciones (6 ítems) y Dimensión VI: Identidad (6 ítems).

VALIDACIÓN DE LA ESCALA DE HABILIDADES SOCIALES DE GOLSTEIN Y COL		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
36	36	100

Lugar y Fecha: 10 de abril 2019

Apellidos y Nombres del evaluador: Rodríguez Pretell Ana Ysabel

.....
 FIRMA DEL EVALUADOR



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
 ESCUELA DE POSGRADO
 PROGRAMA: MAESTRÍA EN CIENCIAS
 MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN



**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
 JUICIO DE EXPERTOS**

Apellidos y Nombres del Evaluador: Ana Ysabel Rodríguez Pretell

Grado académico: Doctora en Educación

Título de la investigación: "MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN EL ENFOQUE HOLÍSTICO, EN LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80382 "CARLOS A. OLIVARES" DE CHEPEN"

Autor: Carlos Alberto López Pérez

N° Ítem	CRITERIOS DE EVALUACION							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión/indicador		Pertinencia con la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	
21	X		X		X		X	
22	X		X		X		X	
23	X		X		X		X	
24	X		X		X		X	
25	X		X		X		X	
26	X		X		X		X	
27	X		X		X		X	
28	X		X		X		X	
29	X		X		X		X	
30	X		X		X		X	
31	X		X		X		X	
32	X		X		X		X	
33	X		X		X		X	
34	X		X		X		X	
35	X		X		X		X	
36	X		X		X		X	

EVALUACIÓN. No válido, Mejorar ()

Válido, Aplicar (X)

Nota: La validez exige el cumplimiento del 100%

FECHA: 10 de abril de 2019

FIRMA

DNI:1810994



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA: MAESTRÍA EN CIENCIAS
MENCION: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN



**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO: “MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN EL ENFOQUE HOLÍSTICO, EN LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80382 “CARLOS A. OLIVARES” DE CHEPEN”
JUICIO DE EXPERTOS**

Yo, ANA YSABEL RODRIGUEZ PRETELL, identificado con DNI N° 18110994, con Grado Académico de DOCTORA EN EDUCACION, Universidad Cesar Vallejo de Trujillo.

Hago constar que he leído y revisado los veinte ítems de la Variable II de nombre Clima Organizacional, correspondiente a la tesis de Maestría: **“MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN EL ENFOQUE HOLÍSTICO, EN LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80382 “CARLOS A. OLIVARES” DE CHEPEN”**, del maestrante Carlos Alberto López Pérez

La variable 2 nombrada Clima Organizacional, se encuentra dividida en 6 dimensiones: Dimensión I: Conocimiento (6 ítems); Dimensión II: Práctica (6 ítems); Dimensión III: Estructura (6 ítems); Dimensión IV: Recompensa (6 ítems), Dimensión V: Relaciones (6 ítems) y Dimensión VI: Identidad (6 ítems).

VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE AGRESIVIDAD (AQ) DE BUSS Y PERRY		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
36	36	100

Lugar y Fecha: ___10 de abril 2019_____

Apellidos y Nombres del evaluador: Rodríguez Pretell Ana Ysabel

.....
FIRMA DEL EVALUADOR



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
 ESCUELA DE POSGRADO
 PROGRAMA: MAESTRÍA EN CIENCIAS
 MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN



**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO:
 JUICIO DE EXPERTOS**

Apellidos y Nombres del Evaluador: Ana Ysabel Rodríguez Pretell

Grado académico: Doctora en Educación

Título de la investigación: "MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN EL ENFOQUE HOLÍSTICO, EN LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80382 "CARLOS A. OLIVARES" DE CHEPEN"

Autor: Carlos Alberto López Pérez

N° ítem	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión/indicador		Pertinencia con la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	
21	X		X		X		X	
22	X		X		X		X	
23	X		X		X		X	
24	X		X		X		X	
25	X		X		X		X	
26	X		X		X		X	
27	X		X		X		X	
28	X		X		X		X	
29	X		X		X		X	
30	X		X		X		X	
31	X		X		X		X	
32	X		X		X		X	
33	X		X		X		X	
34	X		X		X		X	
35	X		X		X		X	
36	X		X		X		X	

EVALUACIÓN. No válido, Mejorar ()

Válido, Aplicar (X)

Nota: La validez exige el cumplimiento del 100%

FECHA: 10 de abril de 2019

FIRMA

DNI:1810994



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
 ESCUELA DE POSGRADO
 PROGRAMA: MAESTRÍA EN CIENCIAS
 MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO: “MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN EL ENFOQUE HOLÍSTICO, EN LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80382 “CARLOS A. OLIVARES” DE CHEPEN”

JUICIO DE EXPERTOS

Yo, MARIANELLA JULISSA ALFARO BAZAN, identificado con DNI N° 18111829, con Grado Académico de DOCTORA EN EDUCACIÓN, Universidad César Vallejo de Trujillo.

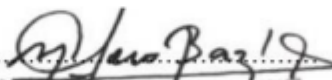
Hago constar que he leído y revisado los veinte ítems de la Variable I de nombre Gestión de la Calidad, correspondiente a la tesis de Maestría: **“MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN EL ENFOQUE HOLÍSTICO, EN LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80382 “CARLOS A. OLIVARES” DE CHEPEN”**, del maestrante Carlos Alberto López Pérez

La variable 1 nombrada Gestión de la Calidad, se encuentra dividida en 6 dimensiones: Dimensión I: Conocimiento (6 ítems); Dimensión II: Práctica (6 ítems); Dimensión III: Estructura (6 ítems); Dimensión IV: Recompensa (6 ítems), Dimensión V: Relaciones (6 ítems) y Dimensión VI: Identidad (6 ítems).

VALIDACIÓN DE LA ESCALA DE HABILIDADES SOCIALES DE GOLSTEIN Y COL		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
36	36	100

Lugar y Fecha: 10 de abril 2019

Apellidos y Nombres del evaluador: MARIANELLA JULISSA ALFARO BAZAN


 Dra. Mariamela J. Alfaro Bazán

.....

FIRMA DEL EVALUADOR



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
 ESCUELA DE POSGRADO
 PROGRAMA: MAESTRÍA EN CIENCIAS
 MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN



**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
 JUICIO DE EXPERTOS**

Apellidos y Nombres del Evaluador: Marianella Julissa Alfaro Bazán

Grado académico: Doctora en Educación

Título de la investigación: "MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN EL ENFOQUE HOLÍSTICO, EN LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80382 "CARLOS A. OLIVARES" DE CHEPEN"

Autor: Carlos Alberto López Pérez

N° Ítem	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión/indicador		Pertinencia con la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	
21	X		X		X		X	
22	X		X		X		X	
23	X		X		X		X	
24	X		X		X		X	
25	X		X		X		X	
26	X		X		X		X	
27	X		X		X		X	
28	X		X		X		X	
29	X		X		X		X	
30	X		X		X		X	
31	X		X		X		X	
32	X		X		X		X	
33	X		X		X		X	
34	X		X		X		X	
35	X		X		X		X	
36	X		X		X		X	

EVALUACIÓN. No válido, Mejorar ()

Válido, Aplicar (X)

Nota: La validez exige el cumplimiento del 100%

FECHA: 10 de abril de 2019

Dra. Marianella Julissa Alfaro Bazán

FIRMA

DNI:18111829



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA: MAESTRÍA EN CIENCIAS
MENCION: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO: "MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN EL ENFOQUE HOLÍSTICO, EN LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80382 "CARLOS A. OLIVARES" DE CHEPEN"
JUICIO DE EXPERTOS

Yo, MARIANELLA JULISSA ALFARO BAZAN, identificado con DNI N° 18111829, con Grado Académico de DOCTORA EN EDUCACIÓN, Universidad César Vallejo de Trujillo.

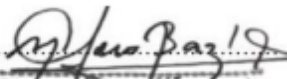
Hago constar que he leído y revisado los veinte ítems de la Variable II de nombre Clima Organizacional, correspondiente a la tesis de Maestría: **"MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN EL ENFOQUE HOLÍSTICO, EN LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80382 "CARLOS A. OLIVARES" DE CHEPEN"**, del maestrante Carlos Alberto López Pérez

La variable 2 nombrada Clima Organizacional, se encuentra dividida en 6 dimensiones: Dimensión I: Conocimiento (6 ítems); Dimensión II: Práctica (6 ítems); Dimensión III: Estructura (6 ítems); Dimensión IV: Recompensa (6 ítems), Dimensión V: Relaciones (6 ítems) y Dimensión VI: Identidad (6 ítems).

VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE AGRESIVIDAD (AQ) DE BUSS Y PERRY		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
36	36	100

Lugar y Fecha: ___ 10 de abril 2019 _____

Apellidos y Nombres del evaluador: MARIANELLA JULISSA ALFARO BAZAN


Dra. Mariánella Julissa Alfaro Bazán

.....
FIRMA DEL EVALUADOR



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
 ESCUELA DE POSGRADO
 PROGRAMA: MAESTRÍA EN CIENCIAS
 MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO:
 JUICIO DE EXPERTOS

Apellidos y Nombres del Evaluador: Marianella Julissa Alfaro Bazán
 Grado académico: Doctora en Educación

Título de la investigación: "MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN EL ENFOQUE HOLÍSTICO, EN LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80382 "CARLOS A. OLIVARES" DE CHEPEN"

Autor: Carlos Alberto López Pérez

N° Ítem	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión/indicador		Pertinencia con la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	
21	X		X		X		X	
22	X		X		X		X	
23	X		X		X		X	
24	X		X		X		X	
25	X		X		X		X	
26	X		X		X		X	
27	X		X		X		X	
28	X		X		X		X	
29	X		X		X		X	
30	X		X		X		X	
31	X		X		X		X	
32	X		X		X		X	
33	X		X		X		X	
34	X		X		X		X	
35	X		X		X		X	
36	X		X		X		X	

EVALUACIÓN. No válido, Mejorar ()

Válido, Aplicar (X)

Nota: La validez exige el cumplimiento del 100%

FECHA: 10 de abril de 2019

Dra. Marianella Julissa Alfaro Bazán

FIRMA

DNI: 18111829

Apéndice 6: Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTO	METODOLOGÍA
<p>Problema principal El problema a investigar es el siguiente: ¿Cuál es la influencia del modelo de Gestión de Calidad basado en el enfoque holístico, en la mejora del Clima Organizacional en la Institución Educativa N° 8038 “Carlos A. Olivares” de Chepén, 2019?</p>	<p>Objetivo General Determinar si influye al usar el modelo de Gestión de Calidad, basado en el enfoque holístico, en el Clima Organizacional en la Institución Educativa N° 80382 “Carlos A. Olivares” de Chepén, 2018.</p>	<p>H1: Existe una influencia favorable y significativo en el Clima Organizacional cuando se usa el modelo de Gestión de Calidad, basado en el enfoque holístico, en la comunidad educativa de I.E. N° 80382 “Carlos A. Olivares”, 2019.</p>	<p>VI Gestión de Calidad definición conceptual</p>	<p>Conocimiento</p>	<p>Conocimiento del mercado</p>	<p>Encuesta</p>	<p>Tipo de investigación Aplicada, pues se usa teoría para implementar un modelo de Gestión de Calidad con enfoque holístico. Diseño de investigación En la presente investigación se ha optado por el diseño Pre experimental, el mismo que según (Hernández C. , 2015) G.E O1 X O2 Dónde: G.E. Grupo experimental (miembros de la comunidad educativa) O1: Pre test de Clima Organizacional. X: Estímulo o tratamiento (Modelo de Gestión de Calidad) O2: Post test de Clima Organizacional.</p>
<p>Problemas derivados</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el nivel de Clima Organizacional, antes de ejecutar el modelo de Gestión de Calidad basado en el enfoque holístico, en la mejora del Clima Organizacional en la Institución Educativa N° 8038 “Carlos A. Olivares” de Chepén, 2019? • ¿Cuál es el nivel de Clima Organizacional, después de ejecutar el modelo de Gestión de Calidad basado en el enfoque holístico, en la mejora del Clima Organizacional? • ¿Cuáles son los cambios en las dimensiones del Clima Organizacional, después de ejecutar el modelo de Gestión de Calidad basado en el enfoque holístico, en la mejora del Clima Organizacional? • ¿Cuál es el nivel de Clima Organizacional, después de ejecutar el modelo de Gestión de Calidad basado en el enfoque holístico, en la mejora del Clima? 	<p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar el nivel de Clima Organizacional en la comunidad de la I.E. N° 80382 “Carlos A. Olivares” antes de aplicar el modelo de Gestión de Calidad, basado en el enfoque holístico. • Elaborar un modelo de Gestión de Calidad, basado en el enfoque holístico, para mejorar significativamente el Clima. • Determinar el nivel de Clima Organizacional después de la aplicación del modelo de Gestión de Calidad, basado en el enfoque holístico. • Evaluar la influencia del modelo de Gestión de Calidad, basado en el enfoque holístico en la mejora del Clima Organizacional. 			<p>Conocimiento del entorno</p>	<p>Encuesta</p>		
	<p>Mejora de la Gestión interna de la organización</p>			<p>Encuesta</p>			
	<p>Implementación de métodos objetivos de medición</p>			<p>Encuesta</p>			
	<p>Práctica</p> <p>Elementos tangibles o condiciones físicas</p>			<p>Encuesta</p>			
	<p>Tiempo de servicio</p> <p>Cortesía</p> <p>Accesibilidad y disponibilidad</p> <p>Fiabilidad y credibilidad</p> <p>Profesionalidad</p>			<p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p>			
	<p>ESTRUCTURA</p> <p>Considero que es necesario el establecimiento de reglas</p>			<p>Encuesta</p>			
			<p>VD CLIMA ORGANIZACIONAL</p>				

CLIMA ORGANIZACIONAL	Las normas de disciplina de la institución me parecen adecuadas	Encuesta
	En esta institución existe orden	Encuesta
	Considero que mis funciones y responsabilidades están claramente definidas	Encuesta
	La normatividad vigente facilita mi desempeño	Encuesta
	Los procedimientos ayudan en la realización de mis tareas	Encuesta
	La cantidad de registros son necesarios para apoyar la realización de mis tareas	Encuesta
	Es importante la información plasmada y recabada en los registros para la Institución.	Encuesta
	Los ritmos de trabajo me parecen adecuados	Encuesta
	La institución otorga los materiales suficientes para realizar mi trabajo	Encuesta
	RECOMPENSA	
	La institución ha contribuido en mi desarrollo profesional	Encuesta
	La institución me brinda capacitación para obtener un mejor desarrollo de mis actividades	Encuesta
	En general, mis alumnos aprovechan mis esfuerzos para que logren un buen desempeño académico.	Encuesta
	Mi jefe inmediato muestra interés en el resultado de mis tareas	Encuesta
	Mi jefe inmediato reconoce mi esfuerzo en la realización de mis tareas	Encuesta
Mi jefe inmediato me motiva para realizar mis tareas	Encuesta	
Mi jefe inmediato utiliza su posición para darme oportunidades de trabajo estimulantes y satisfactorias	Encuesta	
RELACIONES		
En esta institución trabajamos con espíritu de equipo	Encuesta	
En esta institución es sencillo ponerse de acuerdo	Encuesta	

				El personal de otras áreas se suma espontáneamente para resolver los problemas de la institución.	Encuesta
				Mi jefe inmediato tiene la capacidad para ayudar, motivar y dirigir proyectos personas	Encuesta
				Mi jefe inmediato es claro en la asignación de las tareas	Encuesta
				Mi jefe inmediato brinda seguridad para que realice mis tareas	Encuesta
				Mi jefe inmediato brinda respaldo para apoyo en las actividades laborales.	Encuesta
				Mi jefe inmediato es imparcial al otorgar, o tratar a cada quien, en las mismas circunstancias de la misma manera	Encuesta
				Mi jefe inmediato brinda la oportunidad para exponer mis ideas u opiniones	Encuesta
				Mi jefe inmediato toma en cuenta las diferentes ideas de las personas	Encuesta
				Mi jefe inmediato reconoce los derechos, dignidad y decoro de los demás	Encuesta
				Mi jefe inmediato muestra agrado, afecto y respeto hacia los demás	Encuesta
				Mi jefe inmediato mantiene una comunicación abierta con todos en la Institución	Encuesta
			IDENTIDAD	Me siento parte importante de esta Institución	Encuesta
				Me siento comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar mi trabajo	Encuesta
				Considero importante mi trabajo en esta Institución	Encuesta
				Considero que la realización de mis actividades tiene un impacto en la Institución	Encuesta
				Estoy consciente de mi contribución en el logro de los objetivos de esta Institución	Encuesta
				Disfruto trabajar en esta institución	Encuesta