

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**TESIS:**

**RELACIÓN ENTRE EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y CLIMA  
INSTITUCIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL  
PRIMARIO DE LA CIUDAD DE CAJABAMBA, CAJAMARCA, 2012**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Presentada por:

**RICHARD OBANDO BARAHONA**

Asesor:

**Dr. SEGUNDO RICARDO CABANILLAS AGUILAR**

Cajamarca, Perú

2024



## CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador:

**Richard Obando Barahona**

DNI: 26960772

Escuela Profesional/Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación. Programa de Maestría en Ciencias. Mención: Planificación y Administración de la Educación.

2. Asesor:

**Dr. Segundo Ricardo Cabanillas Aguilar**

3. Grado académico o título profesional

Bachiller

Título profesional

Segunda especialidad

Maestro

Doctor

4. Tipo de Investigación:

Tesis  Trabajo de investigación  Trabajo de suficiencia profesional

Trabajo académico

5. Título de Trabajo de Investigación:

El aprendizaje organizacional y clima institucional de las instituciones educativas del nivel primario de la ciudad de Cajabamba, Cajamarca, 2012

6. Fecha de evaluación: **31/05/2024**

7. Software antiplagio:  **TURNITIN**  URKUND (OURIGINAL) (\*)

8. Porcentaje de Informe de Similitud: **3%**

9. Código Documento: **3117:358499721**

10. Resultado de la Evaluación de Similitud

**APROBADO**  PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO

Fecha Emisión: **25/10/2024**

---

**Dr. Segundo Ricardo Cabanillas Aguilar**  
DNI: 26607960

\* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

COPYRIGHT © 2024 by  
**RICHARD OBANDO BARAHONA**  
Todos los derechos reservados



**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 DE TESIS**

Siendo las *4:00 p.m.* horas, del día 13 de mayo de dos mil veinticuatro, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por la **Dra. IRMA AGUSTINA MOSTACERO CASTILLO, M.Cs. WIGBERTO WALDIR DÍAZ CABRERA, Mg. EDUARDO MARTÍN AGIÓN CÁCERES**, y en calidad de Asesor el **Dr. SEGUNDO RICARDO CABANILLAS AGUILAR** 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 de la Tesis titulada **“RELACIÓN ENTRE EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y CLIMA INSTITUCIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL PRIMARIO DE LA CIUDAD DE CAJABAMBA, CAJAMARCA, 2012”**, presentada por el Bachiller en Educación **RICHARD OBANDO BARAHONA**

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

Siendo las *6:00 p.m.* horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

  
.....  
**Dr. Segundo Ricardo Cabanillas Aguilar**  
Asesor

  
.....  
**Dra. Irma Agustina Mostacero Castillo**  
Jurado Evaluador

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

  
.....  
**Mg. Eduardo Martín Agión Cáceres**  
Jurado Evaluador

## **DEDICATORIA**

Mis padres, hermanos, hijos y colaboradores en el estudio académico, por su comprensión y estímulo permanente que con su inconmensurable apoyo se pudo cristalizar este sueño profesional.

Richard.

## **AGRADECIMIENTO**

A todos los docentes de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, quienes han compartido sus experiencias académicas, para contribuir con mi formación académico-profesional.

Al asesor Dr. Segundo Ricardo Cabanillas Aguilar, quien con su experiencia e identificación me orientó con comprensión crítica reflexiva y dedicación al desarrollo de este trabajo de investigación.

A los docentes de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Cajamarca: Dr. Luis Piscocoya Hermosa, al Dr. Alonzo Ramírez Alvarado y MPr Marcial Abanto Florida por su contribución académica y motivación personal, durante los días de formación en las aulas de estudio, puesto que en ellos encontré muchos argumentos y fundamentos académicos y de experiencia vivencial profesional, que me orientaron a la culminación de este trabajo, además de entender que la constancia y el objetivo en mente son la mejor brújula orientadora para alcanzar los propósitos anhelados.

A mis inolvidables amigos Santos, Margot, Rosa, Leopoldo y Esmilda, quienes me apoyaron de diversas maneras a realizar este trabajo.

## ÍNDICE

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE	vii
ÍNDICE DE TABLAS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	xiii
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>1</b>
<b>EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>1</b>
<b>1. Planteamiento del problema</b>	<b>1</b>
<b>2. Formulación del Problema</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Problema principal</b>	<b>4</b>
<b>2.2. Problemas derivados</b>	<b>4</b>
<b>3. Justificación de la investigación</b>	<b>5</b>
<b>3.1. Justificación teórica</b>	<b>5</b>
<b>3.2. Justificación práctica</b>	<b>6</b>
<b>3.3. Justificación metodológica</b>	<b>6</b>
<b>4. Delimitación de la investigación</b>	<b>7</b>
<b>4.1. Delimitación epistemológica</b>	<b>7</b>
<b>4.2. Delimitación espacial</b>	<b>7</b>
<b>4.3. Delimitación temporal</b>	<b>7</b>
<b>5. Objetivos de la investigación</b>	<b>8</b>
<b>5.1. Objetivo general</b>	<b>8</b>
<b>5.2. Objetivos específicos</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>9</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>9</b>
<b>1. Antecedentes de la investigación</b>	<b>9</b>
<b>1.1. nivel internacional</b>	<b>9</b>
<b>1.2. A nivel nacional</b>	<b>12</b>
<b>1.3. A nivel local</b>	<b>18</b>

<b>2. Marco epistemológico de la investigación</b>	<b>20</b>
<b>3. Marco Teórico-científico de la investigación</b>	<b>21</b>
<b>4. Definición de términos básicos</b>	<b>44</b>
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>62</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>62</b>
<b>1. Caracterización y contextualización de la investigación</b>	<b>46</b>
<b>1.1. Descripción del perfil de la institución educativa o red educativa</b>	<b>46</b>
<b>1.2. Breve reseña histórica de la institución educativa o red educativa</b>	<b>47</b>
<b>1.3. Características, demográficas y socioeconómicas</b>	<b>47</b>
<b>1.4. Características culturales y ambientales</b>	<b>48</b>
<b>2. Hipótesis de investigación</b>	<b>49</b>
<b>3. Variables de investigación</b>	<b>49</b>
<b>4. Matriz de operacionalización de variables</b>	<b>50</b>
<b>5. Población y muestra</b>	<b>53</b>
<b>5.1. Población</b>	<b>53</b>
<b>5.2. Muestra</b>	<b>53</b>
<b>6. Unidad de análisis</b>	<b>54</b>
<b>7. Métodos de investigación</b>	<b>54</b>
<b>8. Tipo de investigación</b>	<b>54</b>
<b>9. Diseño de investigación</b>	<b>55</b>
<b>10. Técnicas e instrumentos de recolección de datos</b>	<b>56</b>
<b>11. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos</b>	<b>56</b>
<b>12. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación</b>	<b>56</b>
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>59</b>
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	<b>59</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>89</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Directores y docentes de la muestra de estudio	53
Tabla 2: Resultados de encuestas a directores sobre aprendizaje organizacional	59
Tabla 3: Resultados de encuestas a directores sobre la dimensión cultura de habilidades emocionales y de comportamiento	61
Tabla 4: Resultados de encuestas a docentes sobre dimensiones del aprendizaje organizacional	64

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Págs.</b>	
Figura 1	Modelo teórico sobre el aprendizaje organizacional y el clima institucional en las instituciones educativas del nivel primario.	43
Figura 2	Promedio de los indicadores del aprendizaje organizacional en directores	59
Figura 3	Promedio de los indicadores del clima institucional en directores	62
Figura 4	Promedio de los indicadores del aprendizaje organizacional en docentes	65
Figura 5	Promedio de los indicadores del clima institucional de docentes	67
Figura 6	Diagrama del modelo de acción de la propuesta del aprendizaje organizacional y el clima institucional	80

## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el aprendizaje organizacional y el clima institucional de las instituciones educativas del nivel primario de la ciudad de Cajabamba, Cajamarca, 2012. El tipo de investigación es básica con enfoque cuantitativo. La muestra estuvo conformada por seis (06) directores y sesenta y un (61) docentes. Se utilizó el cuestionario como instrumento de recojo de datos. Los resultados de la investigación demostraron que existe correlación significativa positiva entre el aprendizaje organizacional y el clima institucional del personal directivo y docente de las instituciones educativas de la ciudad de Cajabamba, 2012. Se precisó que el nivel de correlación del aprendizaje organizacional del personal directivo con el personal docente es positivo y significativo, reflejada en el coeficiente  $r$  de Pearson = 0.677 y  $p$ -value = 0.000. El nivel de Clima Institucional entre los docentes y el personal directivo presenta una correlación positiva y significativa según el coeficiente  $r$  de Pearson = 0.543 y  $p$ -value = 0.000. El Clima Institucional, reflejado en las relaciones interpersonales y la delegación de funciones por parte del personal directivo no facilita óptimamente el verdadero liderazgo docente que asegure identificarse con los propósitos institucionales. El nivel de eficiencia según la correlación existente entre el personal directivo y docente fue bueno 0.557 con  $p$ -value. Las instituciones educativas para ser verdaderamente organizaciones inteligentes abiertas al aprendizaje, en un nivel muy bueno, necesitan fortalecer por parte del personal Directivo el pensamiento sistémico y el desarrollo personal a fin de que se inspire en los docentes a trabajar en equipo.

**Palabras clave:** Aprendizaje organizacional, Clima institucional.

## ABSTRACT

The objective of this research was to determine the relationship between organizational learning and the institutional climate of primary level educational institutions in the city of Cajabamba, Cajamarca 2012. The type of research is basic with a quantitative approach. The sample was made up of six (06) directors and sixty (61) teachers. The questionnaire was used as a data collection instrument. The results of the research demonstrated that there is a significant positive correlation between organizational learning and the institutional climate of the management and teaching staff of the educational institutions of the city of Cajabamba, 2012. It was specified that the level of correlation of the organizational learning of the management staff with teaching staff is positive and significant, reflected in the Pearson coefficient  $r = 0.677$  and  $p\text{-value} = 0.000$ . The level of Institutional Climate between teachers and management staff presents a positive and significant correlation according to Pearson's  $r$  coefficient =  $0.543$  and  $p\text{-value} = 0.000$ . The Institutional Climate, reflected in interpersonal relationships and the delegation of functions by the management staff, does not optimally facilitate true teaching leadership that ensures identification with the institutional purposes. The level of efficiency according to the correlation between management and teaching staff was good  $0.557$  with  $p\text{-value}$ . Educational institutions, in order to truly be intelligent organizations open to learning, at a very good level, need to strengthen systemic thinking and personal development on the part of the management staff so that teachers are inspired to work as a team.

**Keywords:** Organizational learning, Institutional climate.

## INTRODUCCIÓN

El aprendizaje organizacional y el clima institucional son dos aspectos fundamentales de la gestión en las instituciones educativas, puesto que adquieren, asimilan y aplican conocimientos para mejorar su desempeño y adaptarse a los cambios del entorno. Por otro lado, el clima institucional se refiere al ambiente psicológico y emocional que se percibe en una organización, influenciado por factores como la cultura organizacional, el liderazgo, las relaciones interpersonales y las políticas, los cuales se orientan hacia el cumplimiento de las metas institucionales, cuya responsabilidad recae tanto en el director como en el personal docente.

De manera complementaria, las prácticas organizativas de las instituciones educativas se han ido modificando, con la intención de generar un cambio socioformativo y educacional en las personas a nivel individual como colectivo, para que refuercen y amplíen continuamente su conciencia, sus capacidades y sus competencias, las cuales se diversifican en los desempeños profesionales.

Bajo esta premisa, la investigación se cimienta en los fundamentos científicos de las teorías de Senge, Goleman, Robbins y las normativas del MINEDU expresadas en la Ley General de Educación N° 28044 y su Reglamento contenido en el Decreto Supremo N° 011-2012-ED, que sostienen que la institución educativa es una comunidad de aprendizaje, la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado, para brindar un servicio educativo, el mismo que se oriente al logro de aprendizajes y la formación integral de los estudiantes.

En tal sentido, la investigación propuso como objetivo determinar la relación que existe entre el aprendizaje organizacional y el clima institucional del personal directivo y

docente de las instituciones educativas de la ciudad de Cajabamba, Cajamarca, 2012, con el propósito de demostrar la relación entre ambas variables de estudio, las cuales se vinculan con el éxito de la entidad educativa. De otro lado, se planteó como hipótesis que el aprendizaje organizacional influye significativamente en el clima institucional del personal directivo y docente de las instituciones educativas de la ciudad de Cajabamba. Asimismo, se planteó como método de investigación el hipotético-deductivo, con una investigación de tipo básica, cuyo diseño es descriptivo correlacional.

El presente trabajo comprende cinco capítulos. Con respecto al capítulo I, se detalla el problema de investigación, el planteamiento del problema, los objetivos, justificación y limitaciones. En el capítulo II, se describe el marco teórico que sustenta la investigación, abordando las variables dependiente e independiente, las bases teóricas, modelos, teorías y dimensiones. En el capítulo III, se detalla el marco metodológico, la hipótesis, variables, matriz de operacionalización, población, muestra, unidad de análisis, tipo y diseño de la investigación, así como las técnicas e instrumentos de validación en la recolección y procesamiento de datos. En el capítulo IV, se presenta los resultados y la discusión de acuerdo a los objetivos específicos y general. Por último, en el capítulo V, se comparte la propuesta de mejora; además de las conclusiones y las sugerencias.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1. Planteamiento del problema

Las instituciones educativas, en los diferentes niveles educativos, evidencian problemas estructurales, administrativas, académicos y sociales, que tienen que ver con el clima institucional negativo, el mismo que se manifiesta a través de la falta de comunicación, de confianza, que ocasionan conflictos internos, ausencia de reconocimiento y una percepción de injusticia o inequidad, aspectos que conducen hacia una desmotivación, ausentismo de identidad y sentido de pertenencia, limitado compromiso laboral y, en última instancia, a un deterioro de las relaciones interpersonales; además de un pésimo desempeño organizacional.

Estas afirmaciones se deben al precario aprendizaje organizacional que no se basa en un enfoque de procesos con la práctica del pensamiento sistémico y los principios fundamentales, para garantizar la calidad de la gestión educativa. De modo que, es necesario que el aprendizaje organizacional se incline a mejorar las entidades escolares, elevando su productividad educativa, el cual impacte, directamente, en las percepciones de afiliación psicológica de los docentes y directivos de la organización educativa.

En el contexto mexicano, Cavada (2022) asevera que el aprendizaje organizacional se fundamenta en el desarrollo de una óptima cultura del aprendizaje, procesos estratégicos, aprendizaje grupal de los actores educativos, desarrollando prácticas cotidianas, en relación directa con los valores y el modelo educativo, que se orientan hacia la gestión del conocimiento en beneficio de la institución educativa. Efectivamente, está claro que el aprendizaje organizacional favorece el clima organizacional para que se concreten los objetivos tanto personales como colectivos e institucionales.

Sin duda, en el sistema educativo peruano, la problemática, antes descrita, es una de las mayores dificultades que atentan contra el clima institucional; específicamente, en las relaciones humanas de las entidades educativas, puesto que los involucrados adolecen de un buen liderazgo, manejo de las relaciones interpersonales, ausencia de toma de decisiones y restringida delegación de funciones.

Esta realidad, lamentablemente, provoca el desorden y la práctica asistémica ajena a la visión y misión institucional, debilitada por la carencia de un clima institucional positivo; así como de enraizarse los conflictos internos entre los actores educativos, ya que no se plantea una propuesta de solución, trayendo como consecuencia la inevitable anomia institucional, que afecta de manera irreversible al desarrollo organizacional con fines de aseguramiento de la calidad educativa.

Entonces, urge la necesidad de involucrar a los miembros directivos, docentes, padres de familia y otros agentes, con la finalidad de asumir la práctica de una cultura de aprendizaje organizacional, que se alinea acorde con un comportamiento organizacional y dominio emocional asertivo, para contribuir decisiva y comprometidamente con el logro de los perfiles de formación del escolar, los lineamientos de la institución educativa y de los aprendizajes fundamentales establecidos por el MINEDU.

Al respecto, Ángeles (2020) asume que el aprendizaje organizacional se fundamenta en la gestión por procesos, demostrando que existe una relación significativa entre ambas variables, puesto que se encontró que el 61.5% de docentes y directivos arrojaron un nivel adecuado, el 30.8% presentó un nivel regular; mientras que el 7.7% demostró un nivel pésimo. Además, Mendoza (2022) expresa que estilo de liderazgo reúne todos los requisitos de motivación, consideración, influencia en los demás. Se entiende que las dimensiones de la cultura del aprendizaje, la claridad estratégica y el aprendizaje grupal dieron sostenibilidad al

aprendizaje organizacional, factor que refuerza el clima organizacional de las instituciones educativas, para mejorar el ambiente psicológico y emocional que perciben los docentes en sus trabajos, influenciado por una serie de factores que van desde la cultura institucional hasta las relaciones interpersonales y las políticas de la escuela.

En la ciudad de Cajabamba, también, se observa un gran deterioro de las relaciones humanas y bajo rendimiento académico de los estudiantes. En cuanto al primero, se presenta el deterioro del bienestar emocional, prevalencia de un ambiente laboral tóxico, conflictos y disputas, aislamiento social y bajo desempeño docente. En tal sentido, se propuso abordar las dos variables que son los ejes fundamentales de nuestra investigación: el aprendizaje organizacional y el clima institucional. En relación al segundo, los estudiantes en un contexto hostil, no adquieren competencias, en las diferentes áreas, provocando serios problemas de aprendizaje, entre otros.

De acuerdo con lo mencionado, la Comisión de Procesos Administrativos (CPA) de la UGEL-Cajabamba evidenció que la cultura de aprendizaje organizacional y el clima institucional de las II.EE. no se ven asumidos, reflejados y valorados por la incidencia de ruptura de relaciones humanas entre el personal directivo y docentes o entre docentes de la institución educativa, como lo muestran los noventa y tres casos relevantes de procesos investigatorios preliminares, entre los años 2008 - 2012. Esta realidad, claramente, ilustra un clima institucional tenso y de conflictos permanente que perjudica la salud psicológica, mental, espiritual, biológica de los agentes educativos; además de afectar la imagen institucional.

En este sentido, las formas de labor docente y las habilidades sociales de relación influye en el desempeño docente y rendimiento escolar, que como un elemento de estudio se ha podido conocer y reflejar en los bajos logros de aprendizaje de los estudiantes, reportados

por el Ministerio de Educación, a través de la Unidad de Medición de Calidad al aplicar la Evaluación Censal de Estudiantes a niñas y niños del segundo grado de educación primaria, informaron que, en el año 2010, la provincia de Cajabamba en comprensión lectora se ubicó en el nivel 2, solamente el 16,2% de niñas y niños lograron satisfactoriamente las capacidades de deducción de ideas de textos de mediana extensión y vocabulario sencillo. Su respuesta es una conclusión de lo que leyó. En números y operaciones 12,4% de niños y niñas lograron satisfactoriamente las capacidades sobre el uso de los números y las operaciones para resolver diversas situaciones problemáticas.

En suma, el presente estudio denominado relación entre el aprendizaje organizacional y clima institucional de las instituciones educativas del nivel primario de la ciudad de Cajabamba, Cajamarca, 2012, se orientó no solamente a demostrar la correlación de las variables de estudio, sino a contribuir con los procesos de gestión educativa, para lograr una educación adecuada y eficaz en beneficio de los estudiantes.

## **2. Formulación del Problema**

### **2.1. Problema principal**

¿Qué relación existe entre el aprendizaje organizacional y el clima institucional de las instituciones educativas del Nivel Primario de la ciudad de Cajabamba, Cajamarca, 2012?

### **2.2. Problemas derivados**

- ¿Cuál es el nivel de aprendizaje organizacional de las instituciones educativas del Nivel Primario de la ciudad de Cajabamba, Cajamarca, 2012?

- ¿Cuál es el nivel del clima institucional de las instituciones educativas del Nivel Primario de la ciudad de Cajabamba, Cajamarca, 2012?
- ¿Qué relación existe entre el nivel de aprendizaje organizacional y el nivel del clima institucional de las instituciones educativas del Nivel Primario de la ciudad de Cajabamba, Cajamarca, 2012?
- ¿Cómo mejorar el aprendizaje organizacional y el clima institucional del personal directivo y docente de las instituciones educativas del nivel primario de la ciudad de Cajabamba, Cajamarca, 2012?

### **3. Justificación de la investigación**

#### **3.1. Justificación teórica**

La presente investigación se justifica teóricamente, porque contribuyó con el conocimiento teórico sobre la naturaleza del aprendizaje organizacional y del clima institucional del personal directivo y docente de las instituciones educativas, considerando las teorías del aprendizaje organizacional con la finalidad de coadyuvar a la mejora de la gestión y calidad educativa.

De igual manera, la tesis permitió promover cambios, relacionados con las variables de estudio, con el propósito de revertir la problemática del aprendizaje organizacional y del clima institucional, en los actores educacionales.

Finalmente, la investigación servirá como antecedente teórico para posteriores investigaciones, con similar situación problemática, para precisar cómo el aprendizaje organizacional impacta en el clima institucional de las escuelas.

### **3.2. Justificación práctica**

La presente investigación, a través de los resultados, aportó soluciones prácticas y utilitarias para la comprensión y el fortalecimiento del aprendizaje organizacional y del clima institucional, cuya intención favorece al desarrollo institucional enmarcado en las políticas de aseguramiento de la calidad. En tal sentido, su ejecución fue pertinente y relevante, puesto que permitió determinar que, a mayor aprendizaje organizacional, mejor clima institucional, variables que, indudablemente, impactan de manera positiva, permitiendo gestar un servicio educativo eficiente y de calidad, para beneficio de los estudiantes.

Desde otra perspectiva, también, se justifica, porque los resultados conclusivos se orientaron a fortalecer un ambiente que fomente la convivencia pedagógica, disciplinar y socioemocional; además de incrementar el desempeño de los directivos y docentes, para alinearse con el cumplimiento de los objetivos de la institucionales; inclusive, crear un clima institucional adecuado, basado en un aprendizaje organizacional, para mejorar la atención de los estudiantes y de los padres de familia.

### **3.3. Justificación metodológica**

La tesis se justifica metodológicamente, porque los resultados de la investigación permitieron elaborar una propuesta de mejora sobre el aprendizaje organizacional y el clima institucional, con el objetivo de contribuir al fortalecimiento de las entidades educativas; así como de transformar los procesos organizacionales, vinculados con la toma de decisiones con procedimientos metodológicos y rigurosos, para alcanzar los cambios requeridos por las instituciones educativas.

Por último, la metodología aplicada permitió la medición del impacto de la variable independiente sobre la dependiente; además de brindar la posibilidad de rediseñar nuevas

experiencias metodológicas para promover, en mejores condiciones, y empoderar a los actores educativos en la gestión institucional.

#### **4. Delimitación de la investigación**

##### **4.1. Delimitación epistemológica**

La presente tesis se ubicó en el paradigma positivista, empirista con enfoque cuantitativo, por cuanto su propósito fue medir la relación del aprendizaje organizacional y el clima institucional de las instituciones educativas del nivel primario de la ciudad de Cajabamba, región Cajamarca.

Al respecto, Herrera (2018) sostiene que el paradigma positivista, empirista, según la naturaleza de la realidad, es objetiva y estática. De este modo, “pretende explicar, predecir y controlar los fenómenos y verificar teorías acerca de la relación sujeto-objeto, donde los estudiantes son objeto de investigación” (p. 11). En este sentido, las variables aprendizaje organizacional y el clima institucional permitieron reflexionar sobre los procesos de gestión educativa.

##### **4.2. Delimitación espacial**

La investigación se realizó en las instituciones educativas del Nivel Primario de la Ciudad de Cajabamba, ubicada en el departamento y provincia de Cajamarca.

##### **4.3. Delimitación temporal**

El tiempo que demandó el desarrollo de la investigación fue de un año, comprendido entre enero a diciembre de 2012. Asimismo, se ubica en la línea de investigación Gestión y desarrollo institucional, cuyo eje temático es el Clima organizacional en las instituciones educativas urbanas y rurales.

## **5. Objetivos de la investigación**

### **5.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre el aprendizaje organizacional y el clima institucional de las Instituciones Educativas del Nivel Primario de la ciudad de Cajabamba, Cajamarca, 2012.

### **5.2. Objetivos específicos**

- Analizar el nivel de aprendizaje organizacional de las instituciones educativas del Nivel Primario de la ciudad de Cajabamba, Cajamarca, 2012.
- Analizar el nivel del clima institucional de las instituciones educativas del Nivel Primario de la ciudad de Cajabamba, Cajamarca, 2012.
- Establecer la relación existente entre el nivel de aprendizaje organizacional y el nivel del clima institucional de las instituciones educativas del Nivel Primario de la ciudad de Cajabamba, Cajamarca, 2012.
- Elaborar una propuesta de mejora del aprendizaje organizacional y el clima institucional del personal directivo y docente de las instituciones educativas del nivel primario de la ciudad de Cajabamba 2012.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 1. Antecedentes de la investigación

##### 1.1. nivel internacional

Núñez (2022), en su artículo científico titulado *Teoría del aprendizaje desde las perspectivas de Albert Bandura y Burrhus Frederic Skinner: vinculación con aprendizaje organizacional de Peter Senge*, presentado a la Revista de postgrado UCE Ciencia, concluye que las perspectivas teóricas se relacionan con la teoría organizacional de Senge. Asimismo, se destaca la relevancia, importancia y aplicabilidad en el campo educacional desde una perspectiva de escuelas que aprenden desde el aula, desde su contexto y desde su ambiente. De igual manera, las creencias y percepciones que se tengan de ellas son un detonante que conduce a fijar posiciones ante la necesidad de fortalecer los mecanismos de autorregulación. Estas creencias permiten incorporar códigos conductuales para comprender no solo las acciones del docente, sino el modelaje que este hace y las formas como sus aprendices lo asumen. Por último, el aprendizaje organizacional se basa en los principios y los valores del aprendizaje social, por cuanto las instituciones escolares son agentes de transformación y de cambio que aprenden sistemáticamente.

Cavada (2022), en su artículo científico denominado *El aprendizaje organizacional en institución educativa en Monterrey, Nuevo León*, presentado ante la Universidad Autónoma de Nuevo León, México, planteó como objetivo conocer el proceso de aprendizaje organizacional (AO), analizando la relación de las prácticas organizacionales y el AO. Tuvo como muestra a diecisiete sujetos, directivos, docentes y administradores de la organización. Se aplicó la Escala de medición del aprendizaje organizacional en centros escolares, la cual

mide tres factores: cultura del aprendizaje, claridad estratégica, aprendizaje grupal. Se detectó que el proceso de AO se desarrolla mediante prácticas cotidianas, así como su relación directa con características de la organización como los valores y el modelo educativo. Concluye que el aprendizaje organizacional impacta en la generación del conocimiento y la adaptación de los cambios organizacionales, ya que se han enfocado a ejecutar prácticas cotidianas, las cuales se orientan al cumplimiento de metas organizacionales. Finalmente, el aprendizaje organizacional se relaciona directamente con las prácticas cotidianas, la cultura del aprendizaje, las necesidades de perfeccionamiento de los docentes y el aprendizaje grupal, factores que se asocian con los recursos, los valores y las estrategias organizacionales que se deben llevar a la práctica por los docentes.

Lor (2019), en su tesis de maestría denominada *Aprendizaje organizacional y actitud de los docentes de una escuela de educación básica, Ecuador, 2019*, sustentada ante la Universidad de Cuenca, tuvo como objetivo determinar la relación entre el aprendizaje organizacional con la actitud de los docentes de la Escuela de Educación Básica Fiscal Luis Garzón Jiménez, cuya investigación es de tipo básica y cuantitativa, con diseño correlacional y su muestra de estudio fue conformada por 20 docentes. Concluye que las dimensiones culturales de aprendizaje, claridad estratégica y aprendizaje grupal no se relacionan significativamente con la variable actitud de los docentes. Por último, el aprendizaje organizacional no se relaciona significativamente con la actitud de los docentes, según el valor sig. 0,345 y rho 0, 223. Se infiere que el aprendizaje organizacional, en los directivos y en los docentes, debe practicarse constantemente, con el propósito de aspirar hacia una organización inteligente, aplicando políticas de estímulos y un ambiente de respeto recíproco, ocasionando un clima institucional favorable para que se pueda desenvolver de manera óptima.

Aguilar (2020), en su tesis de maestría titulada *La inteligencia emocional del gerente educativo y el clima organizacional del personal de la escuela básica bolivariana “Ricardo Montilla” de Guarenas, Estado Bolivariano de Miranda*, sustentada ante la Universidad Pedagógica Experimental Libertador de Venezuela, propuso como objetivo analizar la relación entre la Inteligencia Emocional del gerente educativo y el clima organizacional de la entidad escolar. Se basó en el paradigma cuantitativo, con un tipo de investigación básica y diseño correlacional. En cuanto a la muestra se contó con 31 sujetos, distribuidos en el personal de la institución. Se aplicó la técnica de la encuesta y como instrumento se utilizó un cuestionario de 37 ítems con una escala Likert de 5 alternativas de respuesta. Concluye que existe una relación entre ambas variables de estudio; además refiere que el personal directivo posee fortalezas en aptitudes personales, así como en las habilidades sociales de las emociones para dirigir pertinentemente las acciones de su personal, generando el buen comportamiento y cambio de actitudes en sus colaboradores. Sin embargo, deben fortalecerse algunos indicadores como la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales y la motivación para alcanzar un clima organizacional efectivo.

Rosales et al (2022), en su artículo científico denominado *Liderazgo directivo y su relación con la educación básica de la región latinoamericana*, presentado ante la Universidad Nacional Autónoma de Colombia, planteó como objetivo indagar sobre el liderazgo directivo en la educación básica de la región e identificar las tendencias actuales post pandemia. Como resultados se halló que las principales tendencias temáticas, abordadas en las investigaciones han sido el liderazgo del director, las buenas prácticas de dirección, la gerencia educativa y el cambio educativo. Se concluye que el liderazgo directivo es decisivo en las instituciones educativas, además se determinó que se requiere adaptar la gestión educativa a los entornos cambiantes que está vinculado principalmente con el desarrollo institucional. Estos resultados evidencian que se requiere impulsar el liderazgo directivo en

las instituciones educativas para alcanzar la calidad e idoneidad de la educación básica de la región latinoamericana. Se infiere que el liderazgo, practicado por los directivos, se orienta a fortalecer el clima organizacional, que se basa en el aprendizaje organizacional, que buscan lograr las metas institucionales.

## **1.2. A nivel nacional**

Pacco y Damián (2023), en su artículo científico denominado *Clima institucional y evaluación del desempeño docente en tres instituciones del nivel primario, Puente Piedra-Lima*, presentado a la Revista Igobernanza, tuvo como objetivo es determinar la relación que existe entre el clima institucional y evaluación del desempeño docente en las entidades educativas en referencia; asimismo, estableció un estudio con enfoque cuantitativo, de tipo básica, con diseño descriptivo correlacional, considerando una población de 45 docentes, a quienes se aplicaron dos cuestionarios estructurados, concluye que no se evidencia una correlación significativa entre el clima institucional y la evaluación del desempeño docente; además no existe relación significativa entre el clima institucional y las dimensiones preparación para el aprendizaje e identidad docente. Implica que los docentes pueden continuar desarrollando su profesionalidad y su identidad como educadores independientemente del clima institucional.

Angulo et al (2019), en su tesis de maestría titulada *Rol estratégico de la cultura organizacional y el liderazgo en la gestión del cambio de la universidad peruana*, sustentada en la Universidad del Centro del Perú de Huancayo, Junín, concluye que la cultura organizacional se orienta hacia la mejora continua, el mismo que es complejo y requiere de una cultura organizacional con estrategias y directivos con liderazgo de calidad. Asimismo, la cultura organizacional es un factor integrador de la dinámica institucional, para ejecutar los procesos de planificación, de gestión, de mejora continua, de cultura de calidad, entre otros.

De otro lado, la tarea de caracterizar y diagnosticar la cultura organizacional se inicia con un programa que contribuya a su internalización en los estudiantes, docentes y administrativos; de no hacerlo se corre el riesgo de contar con una gran barrera para su adaptación al nuevo entorno académico competitivo. En consecuencia, se requiere de la práctica de nuevos principios, valores, hábitos, conductas, comportamientos, competencias, creencias, las cuales permitan fortalecer el compromiso de cambio e involucramiento con el propósito de asegurar la implementación y mejora sostenible de la gestión de calidad.

Portillo (2019), en su tesis de doctorado denominado *Innovación y Aprendizaje Organizacional en las instituciones educativas del distrito de Puno, durante el año 2019*, sustentada ante la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, tuvo como objetivo determinar la relación existente entre la innovación y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas del Distrito de Puno. Para este propósito, aplicaron dos cuestionarios a una muestra de 288 docentes, encontrándose que existe una correlación de 0.643 entre la innovación y el aprendizaje organizacional. Se concluyó que existe relación significativa entre ambas variables, cuyo coeficiente de fue de 0.643. Asimismo, se presenta una relación significativa entre la aplicación del modelo de innovación IDD (innovación, desarrollo y difusión) y el aprendizaje organizacional con un 0.559, permitiendo afirmar que la comprensión y aplicación de innovaciones curriculares deben practicarse por los docentes. También, se presentó una relación significativa entre la aplicación del modelo de innovación colectiva, el modelo de innovación individual en el aula y la variable aprendizaje organizacional. Se deduce que la motivación para la innovación, el desarrollo de la idea, la definición de roles y responsabilidades, así como la reflexión sobre el impacto de los proyectos de innovación contribuyen significativamente al desarrollo del aprendizaje organizacional.

Ángeles (2020), en su tesis doctoral denominada *Gestión por procesos y el aprendizaje organizacional en instituciones educativas públicas del distrito de Puente Piedra, 2020*, sustentada ante la Universidad César Vallejo, estableció como objetivo determinar la relación de la gestión por procesos y el aprendizaje organizacional en instituciones educativas públicas. Asimismo, la investigación plantea un enfoque cuantitativo, diseño no experimental, transversal y correlacional con una población de 450 docentes de la REI 4 de Puente Piedra y la muestra de 208 docentes, con el muestreo probabilístico. Se aplicaron 2 instrumentos de gestión por procesos y cuestionario de aprendizaje organizacional. Concluye que existe una relación significativa de la gestión por procesos y el aprendizaje organizacional en instituciones educativas públicas en referencia, cuyo Rho de Spearman = 0.521\*\* y una  $\rho = 0.000$ . De igual manera, las estadísticas demostraron que el 61.5% percibió un nivel inadecuado, el 30.8% percibió un nivel regular y el 7.7% recibió un nivel adecuado de la variable gestión por procesos y el 61.5% percibió un nivel pésimo, el 33.2% percibió un nivel regular y el 5.3% recibió un nivel óptimo de aprendizaje organizacional.

Álvarez (2022), en su tesis doctoral denominada *Liderazgo transformacional y el aprendizaje organizacional en la competencia docente en Educación Básica Regular del Cono Sur, Lima – 2022*, sustentada ante la Universidad César Vallejo, tuvo como objetivo determinar la influencia del Liderazgo transformacional y el aprendizaje organizacional en la competencia docente en educación básica regular. Se planteó un tipo de investigación básica, con diseño correlacional, cuyos cuestionarios se aplicaron a una muestra de 100 docentes, los cuales fueron evaluados a través de Google forms para obtener información relevante. Concluye que el liderazgo transformacional se relaciona significativamente con el aprendizaje organizacional en la competencia docente. De igual manera, se demuestra que el liderazgo transformacional es de suma importancia hoy en día, ya que ayuda a los maestros a mejorar las enseñanzas con sus estudiantes; por lo tanto, habrá nuevas estrategias en la

enseñanza-aprendizaje el cual ejecutarán de manera permanente, para obtener nuevos conocimientos. Por otro lado, el liderazgo transformacional y el aprendizaje organizacional se relacionan con la praxis didáctica, permitiendo la obtención de resultados favorables en los aspectos tanto actitudinales como aptitudinales, vinculados en los estudiantes como los docentes.

Vargas (2019), en su tesis de maestría titulada *Clima institucional y su relación con la calidad de la gestión educativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Rioja, San Martín, en el año 2019*, sustentada ante la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, estableció como objetivo determinar la relación entre las variables clima institucional y calidad de la gestión educativa. Se aplicó un tipo de investigación básica, con diseño descriptivo correlacional, de corte transversal. También, la encuesta fue administrada a un total de 30 personas. Se concluye que entre el clima institucional y la calidad de la gestión educativa se halló una correlación positiva débil 0,298 y el p- valor es de 0,012, que, de acuerdo a la regla de decisión, muestra la existencia de relación entre las variables. Como recomendación final se indica la necesidad de abordar futuros estudios sobre estos temas, pero desde la perspectiva de otros integrantes de la institución como: miembros administrativos y estudiantes, para reforzar los conocimientos sobre la relación de ambas variables.

Castillo (2021), en su tesis de maestría titulada *Habilidades directivas y el clima institucional en una institución educativa del distrito de El Porvenir, 2021*, sustentada ante la Universidad César Vallejo, tuvo como objetivo determinar la incidencia de las habilidades directivas en el clima institucional en una institución educativa. Se trabajó desde un enfoque cuantitativo, con un tipo de investigación básica y con diseño descriptivo correlacional, aplicando dos cuestionarios acordes a cada variable, con un total de población y muestra de

77 docentes y 3 personal administrativo, desde un muestreo no probabilístico intencional. Concluye que existe una correlación alta con Rho igual a 0.706 entre las variables de estudio; en consecuencia, las habilidades directivas se orientan hacia un nivel alto en el clima institucional con un 60.84%. De otro lado, se determinó una correlación moderada con Rho 0.696 entre la variable habilidades directivas y la dimensión comunicación, arrojando un 48.44%. De otro lado, se presentó una correlación alta con Rho igual a 0.712 entre la variable habilidades directivas y la dimensión motivación con un 50.69%. Por último, existe una correlación moderada con Rho igual a 0.490 entre la variable habilidades directivas y la dimensión participación de la variable clima institucional con un 24.01%. Se deduce que las competencias de los directivos fueron eficaces para lograr los objetivos organizacionales, aplicando una comunicación efectiva, toma de decisiones, liderazgo, delegación de responsabilidades, gestión del tiempo, resolución de conflictos, pensamiento estratégico, empatía, motivación y capacidad para trabajar en equipo con los demás actores educativos para consolidar un buen clima institucional.

Quintana (2020), en su tesis de maestría titulada *Inteligencia emocional y clima institucional en instituciones educativas públicas con Jornada Escolar Completa del distrito El Tambo-Huancayo*, sustentada ante la Universidad Nacional del Centro del Perú de Huancayo – Junín, propuso como objetivo determinar la relación entre las variables de estudio. A través del enfoque cuantitativo y con estadística descriptiva e inferencial se obtuvo los resultados de investigación. Se planteó un diseño descriptivo correlacional, con la finalidad de demostrar las relaciones entre ellas. La muestra estuvo compuesta por 55 docentes, siendo una muestra poblacional. Los instrumentos para medir las variables inteligencia emocional y al clima institucional fueron respectivamente: el Inventario de Bar-On (I-ICE) resumido, adaptado por Nelly Ugarriza (2017); y el Cuestionario de clima institucional; de elaboración propia en base a Ramos (2017). Concluye que existe relación

significativa entre la inteligencia emocional y el clima institucional de docentes de instituciones educativas públicas con Jornada Escolar Completa del distrito El Tambo-Huancayo, aseveración que se realiza mediante la prueba rho de Spearman ( $r=0,275$ ), para un 95% de nivel de confianza.

Carlos (2021), en su tesis de doctorado titulada *Clima organizacional y su relación con la gestión educativa de las instituciones de Educación Básica Regular de Lima Este*, sustentada ante la Universidad San Ignacio de Loyola, tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y la gestión educativa. Se realizó un estudio de tipo no experimental, transversal y correlacional; en una muestra de 380 docentes, seleccionados de forma probabilística estratificada, según el nivel de enseñanza. Se encontraron relaciones positivas y significativas de las dimensiones Liderazgo ( $\beta = 0.419$ ), Motivación ( $\beta = 0.137$ ), Comunicación ( $\beta = 0.279$ ), y Relaciones Interpersonales ( $\beta = 0.132$ ), con la gestión en las instituciones educativas privadas de Lima Este; y estos constructos explican un 57.6% de la gestión educativa. Así mismo, según el mapa de importancia y rendimiento, indica que estos constructos tienen similar desempeño; no obstante, el liderazgo tiene mayor importancia; por consiguiente, debe ser la primera dimensión en priorizarse, pues es lo más importante por tener un mayor efecto total sobre la gestión educativa.

Ancalla (2021), en su tesis de maestría denominada *Liderazgo directivo y el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Arequipa, durante el año 2021*, sustentada ante la Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa, tuvo como objetivo demostrar la relación del liderazgo directivo y el clima organizacional. Para ello, se planteó una perspectiva cuantitativa y con diseño descriptivo correlacional. La población estuvo conformada por noventa y cuatro docentes que laboran en la institución educativa Arequipa y Micaela Bastidas, a quienes se les aplicó la técnica de la encuesta para ambas variables y un

cuestionario sobre liderazgo directivo y clima organizacional debidamente. Concluye que existe una relación significativa del liderazgo directivo con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Arequipa, teniendo como coeficiente de Spearman dio un resultado de 0,441 de manera que la relación es de intensidad positiva media. Asimismo, sostiene que un director, como líder, debe mostrar interés por conocer que efectos ejerce sobre su personal que dirige ya sea en su estructura, procesos organizacionales y como todo ello afecta en la conducta de los individuos que tiene a su cargo; por otro lado, el clima organizacional es el ambiente que presenta en una organización y dentro de ella se observa una gran diversidad de conductas y actitudes de las personas. Es por ello, que en una organización las diversas actitudes de un trabajador con respecto a una serie de aspectos de trabajo es producto ya sea de su experiencia con respecto a las circunstancias laborales. Por esta razón, si el trabajador percibe los objetivos y las buenas prácticas del líder, el clima de la organización será de aceptación y de mutua confianza hacia el equipo directivo para llevar a cabo las metas trazadas.

### **1.3. A nivel local**

Yajahuanca (2020), en su tesis de maestría titulada *Relación del liderazgo transformacional de la gestión escolar y la comunicación asertiva en la IE. Mariano Melgar N°16040, del Distrito de las Pirias, Jaén Departamento de Cajamarca, durante el año 2018*, sustentada ante Universidad Nacional de Cajamarca, tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la comunicación asertiva de la entidad en referencia. La población de estudio estuvo conformada por 225 personas entre directivos, docentes, administrativos y estudiantes del nivel primario y secundario. Se planteó un diseño de investigación descriptivo correlacional y cuestionarios de encuesta, aplicados a los sujetos de estudio. Concluye que existe una relación entre ambas variables, por cuanto se tiene claro

que, a mayor capacidad de liderazgo transformacional, mejor comunicación asertiva, los cuales enfatizan el aprendizaje organizacional y el clima institucional de los directivos y docentes.

Silva (2021), en su tesis de maestría denominada *Diagnóstico en clima y la motivación laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional de Cajamarca 2019*, sustentada ante la Universidad Nacional de Cajamarca, tuvo como objetivo determinar la influencia del clima laboral en la motivación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca. El enfoque fue cuantitativo, tipo básico, diseño no experimental correlacional, la muestra fue de 94 trabajadores administrativos, la técnica fue la encuesta y el instrumento dos cuestionarios. Los resultados indicaron que existe una influencia de las dimensiones del clima laboral en la motivación, dimensión estructura rho= ,299, responsabilidad rho= ,284, recompensa rho= ,244; desafío rho= ,299; relaciones rho= ,492; cooperación rho= ,328; estándares rho= ,244; conflictos rho= ,311; identidad rho= ,343 indicando que la influencia es positiva para todas las dimensiones. Se concluyó que el clima laboral influye de una forma significativa en la motivación del personal con una rho= ,343 indicando que la influencia es positiva media entre el clima laboral y la motivación laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca.

Gamonal (2019), en su tesis de maestría titulada *La gestión descentralizada del Proyecto Educativo Nacional y los resultados en la educación básica regular en Cajamarca, período 2014 – 2017*, sustentada ante la Universidad Nacional de Cajamarca, se planteó analizar los resultados de la gestión descentralizada del Proyecto Educativo Nacional en la Educación Básica Regular en Cajamarca, considerando aspectos como la articulación con el Proyecto Educativo Regional, la transferencia administrativa, política y presupuestal. La investigación es básica, a nivel descriptivo, usando los métodos analítico y sintético, teniendo como grupo

de estudio a los trece Directores de la Unidad de Gestión Educativa Local de cada provincia y a dos funcionarios del Gobierno Regional de Cajamarca, además se recolectaron datos de fuentes secundarias proporcionados por el Ministerio de Educación y la Dirección Regional de Educación, para el recojo de la información se utilizó la técnica de la encuesta y la entrevista y se utilizó el SPSS para su procesamiento. Los resultados que se han obtenido en su mayoría son positivos, en el sentido de que se ha mejorado los aprendizajes, como eje principal de la Educación Básica Regular, vinculado a ello están los temas de transferencia de funciones, articulación estratégica regional, aspectos presupuestales, reforma institucional, participación ciudadana, infraestructura educativa, cobertura educativa, que, finalmente, se expresa en los indicadores regionales de educación. A pesar de que hay resultados positivos, también hay tareas que se deben fortalecer a través de un buen diseño, una adecuada evaluación y seguimiento y una pertinente implementación de la política educativa.

## **2. Marco epistemológico de la investigación**

La presente investigación se enmarca dentro del paradigma positivista, el cual se orienta a explicar los hechos o causas de los fenómenos, independientemente, del estado subjetivo de los individuos, cuyo objetivo es asegurarse de la precisión y rigor científico. De igual manera, se basa en un enfoque cuantitativo, ya que, a partir de la experiencia, se busca medir con objetividad y precisión el efecto del aprendizaje organizacional y el clima institucional, componentes sensibles de la gestión educativa. Al respecto, Ricoy (2006) sustenta que “el paradigma positivista sustenta la investigación que tenga como objetivo comprobar una hipótesis por medios estadísticos o determinar los parámetros de una determinada variable mediante la expresión numérica”. (p. 14)

### **3. Marco Teórico-científico de la investigación**

#### **3.1. Teoría General de Sistemas**

La Teoría General de Sistemas (TGS) es un enfoque interdisciplinario que busca estudiar y entender los sistemas, en su conjunto, sin importar su naturaleza específica. Fue desarrollada por Bertalanffy (1976), demostrando su interés por la cibernética, particularmente, por los sistemas abiertos. Sustenta que los sistemas son entidades compuestas por partes interrelacionadas que funcionan juntas para alcanzar un objetivo común. Estas partes pueden ser elementos físicos, como componentes de una máquina, o pueden ser conceptuales, como los roles en una organización.

Bajo estas afirmaciones, plantea algunos conceptos muy importantes que se vincula con el aprendizaje organizacional y el clima institucional. De esta manera, Bertalanffy (1968) refiere que un sistema comprende un conjunto de elementos que se interrelacionan. Desde otra perspectiva, Ashby (1952) plantea que un sistema se integra a un conjunto de variables que el (un observador) selecciona a las disponibles en la máquina real. Sumado a este constructo, Bergmann (1957) asume que un sistema se conforma por un grupo de objetos físicos, los cuales se ubican en una parte limitada del espacio para identificarlos como un grupo a través de una longitud de tiempo apreciable. Por su parte, Cherry (1957) plantea que un sistema es un todo compuesto por muchas partes y un conjunto de atributos.

La Teoría General de Sistemas se sustenta en un enfoque holístico y su capacidad para modelar sistemas complejos, convirtiéndose en una herramienta poderosa para comprender y abordar problemas de las instituciones educativas. De acuerdo con estas ideas, la institución educativa pertenece a un sistema, el mismo que comprende un conjunto de subsistemas que se manifiestan al interior de la misma. Dentro de esta, se realizan procesos de índole

pedagógico, académico, administrativo y, sobre todo, interpersonal, los cuales se manifiestan en problemas, puesto que, durante los trabajos colegiados, existen posturas y argumentos disímiles que, en muchos casos, no llegan a consensos entre los docentes, situación que contraviene a los intereses de la entidad educativa. (Bertalanffy, 1976)

Frente a ello, la (TGS) demuestra énfasis en las propiedades generales de los sistemas, por cuanto se centra en las características específicas de un sistema en particular, con la intención de identificar y estudiar las propiedades generales que son comunes a todos los sistemas. Esto incluye conceptos como la organización, la estructura, la interdependencia y la adaptabilidad (Bertalanffy, 1976), que todas las instituciones educativas presentan.

De igual manera, aborda el concepto de totalidad, puesto que los sistemas son entidades completas que están compuestas por partes interrelacionadas. Esto significa que el comportamiento y las características del sistema en su conjunto no pueden entenderse simplemente analizando las partes por separado, sino que requieren un enfoque holístico (Bertalanffy, 1976).

De manera similar, Bertalanffy (1976) argumenta que el principio de jerarquía plantea que los sistemas se organizan jerárquicamente, con sistemas más grandes que contienen subsistemas más pequeños, y a su vez, estos subsistemas pueden contener sub-subsistemas, y así sucesivamente. Esta jerarquía permite comprender cómo los sistemas interactúan dentro de un contexto más amplio. Incluso, en relación con el principio de homeostasis, los sistemas tienden a mantener un equilibrio interno a través de procesos de retroalimentación y autorregulación. Este principio es esencial para la estabilidad y la adaptabilidad de los sistemas a cambios en su entorno. Por último, Bertalanffy (1976) manifiesta que el enfoque en las relaciones entre las partes resalta la importancia de comprender las relaciones y las interacciones entre las partes de un sistema. Estas relaciones determinan cómo funciona el

sistema en su conjunto, es decir una institución educativa, y cómo responde a cambios internos y externos, para el cabal cumplimiento de las metas institucionales.

En síntesis, estas características fundamentales de la Teoría General de Sistemas se aplican en una amplia variedad de campos o áreas, como el educativo, para comprender y abordar problemas complejos de las instituciones educativas, las cuales presentan una variedad de problemas, que deben ser abordados con un enfoque sistémico, para encaminar hacia un aprendizaje organizacional óptimo.

### **3.2. Teoría de los Sistemas Abiertos aplicados al aprendizaje organizacional**

Los sistemas abiertos se encuentran en permanente interacción con el exterior, propiciando un intercambio continuo de materia, de energía y/o información. Se entiende que el sistema abierto varía dependiendo de las áreas o las perspectivas que se aborde. De otro lado, se tiene claro que favorecer el flujo de retroalimentación, tanto entre las partes que lo integran, como desde y hacia otros sistemas externos, es beneficioso para fortalecer un entorno.

De acuerdo con lo mencionado, las instituciones educativas, como sistemas complejos, se vinculan con los sistemas abiertos, puesto que durante los procesos de gestión educativa ejecutan procedimientos y actividades diseñados para planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos y acciones en el ámbito educativo, con el fin de alcanzar los objetivos y metas establecidos por una institución escolar o por un sistema educativo en su conjunto. Estos procesos abarcan una amplia gama de actividades que van desde la planificación curricular hasta la evaluación del aprendizaje, y pueden incluir aspectos administrativos, pedagógicos, financieros, y de recursos humanos, entre otros, que de manera obligatoria se requiere de la interacción con otras entidades o sistemas, en un entorno específico, para lograr una mejora continua del servicio educativo.

Entonces, la aproximación sistémica engloba como un caso particular el método analítico- reduccionista, el cual limita el sistema a sus elementos para estudiar y entender los tipos de interacciones que existen, en este caso son otras instituciones, suponiendo que se puedan ignorar los efectos de los elementos no considerados. Así, este método es adecuado para los sistemas cerrados. Sin embargo, Bertalanffy (1976) sabía que muchos sistemas, por su propia naturaleza y definición, no son sistemas cerrados, puesto que necesitan de espacios abiertos. El autor, en referencia, sostenía que

Ya que el carácter fundamental de un objeto viviente es su organización, el acostumbrado examen de las partes y procesos aislados no pueden darnos una explicación completa de los fenómenos vitales. Este examen no nos informa acerca de la coordinación de partes y procesos. Así, la tarea primordial de la biología debería ser la de descubrir las leyes de los sistemas biológicos (a todos los niveles de organización). Creemos que los intentos de hallar un fundamento para la biología teórica apuntan a un cambio básico en la concepción del mundo. A esta nueva concepción, consideramos como un método de investigación, la llamaremos biología organicista y en tanto en cuanto se propone ser explicativa, teoría de sistemas del organismo. (p. 46)

En suma, las instituciones educativas, como sistemas abiertos, complejos y adaptativos, deben plantear cambios, mejorar su servicio educativo, cumplir con la misión y la visión; así como alinearse con la teoría de los sistemas abiertos, considerando que la escuela debe promover un aprendizaje organizacional, de manera progresiva; además de interactuar con otros agentes, entidades estatales, privadas, organizaciones, gremios, autoridades, entre otros, con el claro propósito de asegurar la calidad educativa y el clima institucional. Se entiende que las escuelas no son entes aislados, por cuanto se encuentran en permanente cambio, aspecto que obliga a interactuar con otros sistemas.

### **3.3. El aprendizaje organizacional y sus cinco disciplinas en las instituciones educativas según Senge**

Todas las organizaciones educativas se preocupan por abordar aspectos sobre el aprendizaje, el cambio y el liderazgo, los cuales permite el desarrollo integral de instituciones que no solo se adaptan al cambio, sino que generan una oportunidad para crecer y prosperar. En esta misma línea, Senge (1990) asume que para mejorar como institución debe incluirse el pensamiento sistémico, el dominio personal, los modelos mentales, la visión compartida, el aprendizaje en equipo y la creación de la organización que aprende. Estas ideas han impactado, ya que son relevantes para los líderes y profesionales educativos, quienes buscan construir organizaciones más ágiles, resilientes y orientadas al aprendizaje continuo.

Al respecto, Senge (1990) destaca la importancia de la teoría de los sistemas en el desarrollo organizacional. Esto quiere decir que el mejoramiento de la gestión escolar dependerá del funcionamiento sistémico, sostenible y de aprendizaje permanente, poniendo énfasis en la auto regulación de sus procesos. Acorde con este planteamiento, Senge (1990) refiere que

el aprendizaje organizacional se encamina hacia la construcción de organizaciones inteligentes, donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto. Enfatizando que es el producto resultante de la combinación de los valores de aprendizaje individual y colectivo. (p. 12)

En este orden de premisas, en toda institución educativa los instrumentos de gestión básicos elaborados por parte del personal directivo y docente deben estar orientados bajo el

enfoque sistémico; así mismo, la gestión e interrelación de los agentes y actores educativos deben cimentarse en una comunidad de aprendizaje permanente. De modo que todas las herramientas deben ser construidas, teniendo en cuenta los beneficios del enfoque sistémico para el aseguramiento de la calidad.

Para tal efecto, el Proyecto Educativo Institucional, el Proyecto Curricular de Centro, El Reglamento Interno, el Plan Anual de Trabajo y el Informe de Gestión Anual deben dar cuenta de una participación abierta y democrática de sus actores en su construcción e implementación; así como el adecuado entendimiento de su enfoque, el paradigma, sus fundamentos y propósitos, conceptos, categorías, herramientas pedagógicas y administrativas, estrategias de trabajo a ser incorporadas por cada uno de los miembros de la institución, a fin de estar orientados a lograr la visión, misión, valores y objetivos estratégicos para cumplir con las demandas y exigencias sociales.

En esta perspectiva, se debe insistir que las organizaciones son sistemas abiertos y vivientes, donde la gente continuamente está aprendiendo a aprender (Senge 1990). En nuestro estudio de investigación, se asume los fundamentos del aprendizaje organizacional de Senge, para dirigir exitosamente una organización, cuyo principio rector es el aprendizaje permanente en su dinámica de funcionamiento organizacional, como un sistema holístico, abierto y en constante interacción con el medio ambiente o entorno, donde esta se desempeña (Senge, 1990). De igual manera, se tiene en cuenta que los cambios y los desafíos de la administración se entienden, puesto que las organizaciones demandan de líderes con actitud de guías, maestros responsables de construir y desarrollar la organización, pero esta internaliza y desarrolla el aprendizaje generativo, para obtener el máximo provecho de sus experiencias, en forma continua y sistemática.

Ahora, si se vincula estas afirmaciones con el aprendizaje organizacional, se entiende que las instituciones se pueden rehacer, revitalizar y renovarse, con sostenibilidad, no por decretos u órdenes ni reglamentos, sino porque se toma una orientación de aprendizaje, con la finalidad de que todos los que pertenecen al sistema expresen sus aspiraciones, tomen conciencia y desarrollen juntos sus capacidades. A partir de lo mencionado, Senge (1990) plantea cinco principios aplicados en una organización inteligente para el cambio escolar: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, visión compartida, trabajo en equipo.

- **El pensamiento sistémico:** marco conceptual, cuerpo de conocimientos y herramientas que funcionan a base de sistemas globales, asumiendo el pensamiento como totalidad. Este tipo de pensamiento se dividen en subsistemas y suprasistemas integrados. En una organización inteligente, que asume el pensamiento sistémico, se evidencia un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad y cómo puede modificarla. (Senge, 1990)
- **El dominio personal:** disciplina que busca aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar la paciencia y ver la realidad objetivamente. Se interceptan las conexiones entre el aprendizaje personal y el aprendizaje organizacional. La práctica del dominio personal incluye aprender a mantener a la vista de una visión personal, lo mismo que un cuadro claro de la realidad presente. Esta práctica lleva a los maestros a reconocer la tensión inherente en el aprendizaje, evidenciando la manera cómo las aspiraciones profundas se mantienen y se cultivan, para sobreponerse a la realidad de los demás. Asimismo, lleva a los maestros a examinar su propia visión personal y a seguir un camino, que les permita adquirir las destrezas, conocimientos y mentalidad que necesitan para hacer el aprovechamiento de los estudiantes. (Senge, 1990)

- **Modelos mentales:** Son las imágenes que se lleva en la mente sobre nosotros mismos, sobre las otras personas, las instituciones y todos los aspectos del mundo. Son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. El trabajar los modelos mentales, disciplinadamente, empieza a volver el espejo hacia adentro: aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. (Senge, 1990)
- **Construcción de una visión compartida:** la práctica de esta supone aptitudes para configurar “visiones de futuro” compartidas que propicien un compromiso genuino antes de mero atacamiento. Al dominar esta disciplina, los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión, por sincera que sea. Construir una visión compartida es ser consciente de nuestras maneras de cambiar las prácticas de una escuela. Cuatro prácticas debemos tenerla en claro. Primera, se puede tratar de persuadir a la gente con argumentos racionales empíricos. Segunda, se puede ordenar y obligar a la gente desde una posición de poder o autoridad, contra su voluntad si es necesaria. Tercera, se puede colocar a las personas en un grupo o una cultura que les haga cambiar sus viejas normas y conductas. Cuarta, dar ejemplo de valores y abierta indagación comunitaria. Hacer hablar a las personas sobre la manera cómo quieren vivir les ayuda a ver de cuánto son capaces trabajando unidas – persuasión moral. (Senge, 1990)
- **Aprendizaje en Equipo:** Este principio asume que, en toda institución educativa, debe primar la calidad de las relaciones para lograr resultados positivos. Por tal razón, la preparación de maestros y el aprendizaje en equipo deben ser sinónimos. Esta disciplina comienza con el diálogo, la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos de ingresar a un auténtico pensamiento colectivo.

Las cinco disciplinas de la organización inteligente determinan la influencia del aprendizaje organizacional, en una entidad escolar, puesto que, al ser entendida, en su teoría y en la práctica como un conjunto integrado de elementos interrelacionados, se inclina a lograr determinados objetivos en interacción con el medio ambiente. (Senge, 1990)

Las instituciones educativas a través de los directores como líderes de gestión escolar, corresponde guiar la formación de la mente y desarrollo del talento de sus estudiantes sobre la base de una propuesta escolar que sea asumida y entendida por cada uno de sus integrantes (docentes, personal administrativo, consejo directivo de APAFA, padres y madres de familia) según sus funciones y roles generales o específicos establecidos sobre la base de la construcción colectiva y con el firme compromiso de actitud personal y profesional, para alcanzar los resultados esperados mediante un aprendizaje generativo constante y permanente de mejora continua.

Estas aspiraciones solo serán posibles si el directivo logra que los docentes y el personal de su institución comprenden los sistemas de organización y funcionamiento institucional (dimensiones de organización, comités de gestión, comisiones de trabajo), las interacciones positivas necesarias entre sus actores (política de reconocimiento y estímulos, normas de convivencia escolar), los procesos de avance (reuniones colegiadas para el análisis de información estadística de línea base) y nudos críticos (entrada-proceso o salida sobre las dimensiones de la gestión) que se suscitan durante la formación escolar, la cual permite repensar continua y oportunamente sobre las decisiones de la dimensión institucional, administrativa, pedagógicas o del bienestar por un mayor y mejor compromiso institucional.

### **3.4. Definición de clima institucional**

Se parte de la idea que el clima institucional se vincula con el ambiente psicológico y social que se experimenta dentro de una institución educativa. Acorde con esta idea, es la percepción colectiva que los integrantes de la organización tienen sobre diferentes aspectos de su entorno laboral como las relaciones interpersonales, la comunicación, el liderazgo, las normas y los valores organizacionales, las oportunidades de desarrollo, la estructura organizativa, entre otros.

Sin embargo, Moran y Volkwein (1992) plantean que el clima institucional se define bajo cuatro perspectivas como la estructural, la perceptual, la interactiva y la cultural. Bajo el enfoque estructural, el clima institucional es considerado como una manifestación de la estructura de la organización, independientemente de las percepciones de los individuos, puesto que los miembros se encuentran expuestos a unas mismas características estructurales. (Guion, 1973)

Desde el punto de vista perceptual, el clima organizacional se encuentra dentro del individuo; es decir que es un proceso psicológico que describe las condiciones en la que los colaboradores viven dentro de la institución. (Schneider y Reichers, 1983)

Por otro lado, la perspectiva interactiva sostiene que el clima institucional se basa en la interacción de los individuos, ante las situaciones objetivas de la entidad, para el cumplimiento de las metas institucionales (Jackofsky y Slocum, 1988). En cuanto al punto de vista del enfoque cultural, el clima se crea por un grupo de interacciones individuales que comparten un marco común de referencia, como es la cultura organizacional. (Berger y Luckman, 1967)

Según Alves (2000) el clima institucional está relacionado con la percepción de la realidad objetiva, es decir todo aquel que engloba los sentimientos, la comunicación, el ánimo, el respeto entre los miembros de la organización, además de incluir una sensación de satisfacción. Todo ello genera una mayor productividad y responsabilidad de los docentes.

Por su parte, Sandoval (2004) sostiene que el clima institucional presenta varias definiciones, las cuales comprenden los factores organizacionales como estructura, políticas, reglas, atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

De acuerdo con Martín (1999) argumenta ideas complementarias sobre el clima institucional, pues asume que:

constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además de los de innovación y cambio. Este es el espacio en el que confluyen los miembros de una institución educativa y a partir del cual se dinamizan las condiciones ambientales que caracterizan a cada escuela". (p. 103)

Sandoval (2004) plantea que el clima institucional se expresa por medio de las relaciones interpersonales y de mediación de conflictos entre los directivos, los maestros, los estudiantes, y en las maneras de aplicar las normas para regular las interacciones, la formación en valores, la elaboración de normas, que se orienten a la no discriminación en la institución educativa.

Por último, Chiavenato (2009) manifiesta que el clima institucional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, fomentando un ambiente favorable para satisfacer las necesidades personales y la elevación de la moral de todos los miembros.

### **3.5. Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer**

No cabe duda que las instituciones educativas, quienes albergan a personas con diferentes roles, tienen un carácter sistémico y complejo, que se vincula con diferentes factores. A partir de esta aseveración, surge el tema del clima organizacional, en las instituciones educativas, que se vincula con el ambiente psicológico y emocional que se experimenta dentro de la misma, y que influye tanto en el comportamiento como en las actitudes y percepciones de los miembros de la comunidad educativa, incluyendo estudiantes, docentes, personal administrativo y directivo. (Litwin y Stringer, 1968)

Este concepto es de vital importancia en el contexto educativo, ya que un clima organizacional favorable puede contribuir significativamente al éxito académico, al bienestar emocional y al desarrollo personal de los estudiantes, así como al desempeño laboral y la satisfacción de los profesores y demás miembros del personal. Al respecto, Litwin y Stringer (1968) conceptualizaron el clima organizativo bajo la perspectiva de la percepción. Sostuvieron que el clima se basa en el entorno de trabajo, el mismo que se percibe de manera directa o indirecta por los colaboradores, quienes trabajan en dicho entorno y que influye en su comportamiento y en su motivación. Asimismo, explican la importancia de la conducta de los individuos, cuyo contexto situacional y ambiental influye sobre la conducta y la percepción del individuo.

En el ámbito educativo, se busca mejorar el clima institucional, con el propósito de contribuir a la resolución de problemas, a nivel académico, pedagógico, administrativo e interpersonal, para conocer la realidad, las apreciaciones de los actores educativos y, de esta manera, ayudar a fortalecer a las instituciones escolares, para lograr ser más competitivos dentro del contexto en el que se desenvuelven.

Desde otra perspectiva, dentro de las entidades educativas, surgen diferentes climas, los cuales dependen de los estilos de liderazgo, así como de la activación de componentes de la motivación, el desempeño y la satisfacción, provocando cambios aparentemente estables en los rasgos de personalidad. (Litwin y Stringer, 1968)

Por otro lado, Litwin y Stringer (1968) plantean la existencia de nueve dimensiones, para explicar el clima existente en una entidad escolar. Así, se menciona a la estructura, que se vincula con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, las políticas, las jerarquías, otros. Es decir, hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, a la que comúnmente se conoce como estructura organizacional. Se entiende que una adecuada estructura organizacional, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier ambiente que aspire a convivir de la mejor manera. (Litwin y Stringer, 1968)

Otra dimensión importante es la responsabilidad, que se relaciona con la percepción del docente sobre los directivos, factor esencial para mantener el compromiso elevado con su institución, tomar decisiones con autonomía; además de encaminarse hacia la autoexigencia. En cuanto a la tercera dimensión, se menciona a la Recompensa, como parte de la política de estímulos para los docentes; con este factor, se fortalece el sentido de pertenencia y la identidad de los docentes. Paralelamente, se propone al desafío, el mismo que se orienta a lograr los objetivos institucionales, puesto que los desafíos ayudan a mantener un sano clima competitivo, lo cual es necesario en toda organización escolar. (Litwin y Stringer, 1968)

La subsiguiente se corresponde con las relaciones, la cual debe promover un clima laboral adecuado entre los directivos, docentes y demás trabajadores, demostrando buen trato y cooperación, eficiencia, eficacia, productividad; pero sin excederse, porque puede ocasionar estrés laboral, improductividad, abandono y conflictos entre colegas. En esta misma línea, se tiene a la cooperación, que promueve el espíritu de ayuda de parte de los directivos y de los docentes, para concretar los objetivos institucionales. Además, se tiene a los estándares de desempeño, que enfatiza las normas de cumplimiento y de rendimiento, con el objetivo de cumplir con las metas de la entidad educativa, bajo la percepción de sentido de justicia o de equidad. (Litwin y Stringer, 1968)

Acorde con las dimensiones establecidas, el conflicto es uno de los más sensibles en los miembros de la institución educativa; sin embargo, es importante aceptar las opiniones discrepantes, sin enfrentamientos; además de solucionar los problemas, colectivamente. Por último, se menciona a la identidad, que enfatiza y respalda el orgullo de pertenecer a la institución educativa; además de tener claro la sólida sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización. (Litwin y Stringer, 1968)

En suma, el clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento de los miembros de la organización, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

### **3.6. Teorías del clima institucional**

Existen diversas teorías que buscan explicar el clima institucional, asumiendo algunos factores o puntos de vista complementarios. En tal sentido, el clima institucional se ve influenciado por el estilo de liderazgo, las conductas o comportamientos, las relaciones internas, las políticas y prácticas de recursos humanos, la cultura organizacional, la toma de decisiones, la confianza de los colaboradores, los procesos de comunicación, la estructura organizativa, entre otros, que se encaminan a lograr el éxito y el bienestar de los trabajadores como de la organización en su conjunto.

En correspondencia con lo mencionado, se tiene a la teoría del aprendizaje social de Bandura (como se cita en Jara et al, 2018), el cual refiere que la conducta de los seres humanos no es innata, sino más bien resulta del aprendizaje que estos logran del ambiente en el cual se desenvuelven; en consecuencia, el comportamiento finalmente se encuentra condicionado por el ambiente social y aquellas características personales, tales como cognitivas y emocionales. Cabe destacar que estos elementos mencionados (ambiente y características personales) interaccionan de acuerdo a cada persona y, la influencia que genere, estará en relación a aquellas peculiaridades personales y contextuales.

A partir de estas ideas, el clima institucional se fortalece, siempre y cuando los sujetos involucrados -director, docentes, estudiantes, alumnos, personal administrativo y padres de familia- sepan gestionar sus conocimientos, emociones y sobre todo una conducta pertinente para evitar situaciones problemáticas en la escuela.

De otro lado, la teoría de los sistemas de Likert (1961) sostiene que el comportamiento de los trabajadores, dentro de la institución, es influenciado por el comportamiento de los directivos, así como por la percepción de aquellas condiciones que derivan de la

organización; a esto también se asocia en parte, las esperanzas, las aptitudes y los valores que posee el individuo; por lo tanto, la reacción que pueda tener el trabajador ante un hecho estará a menudo en función a lo que perciba de la organización, en lo que respecta a su estructura, la administración, las normas establecidas, las decisiones tomadas, otros. Además, clasifica las organizaciones como sistemas autoritarios, autoritario-paternalista, consultivo y participativo (Likert, 1961). De acuerdo con (Likert, 1961), los cuatro sistemas organizacionales se van a evidenciar en las diferentes instituciones educativas; sin embargo, el que más interesa es el participativo, el cual se vincula con el aprendizaje organizacional y clima institucional.

- **Sistema I (Autoritario):** En este sistema los directivos no confían en los trabajadores; las decisiones corresponden solo a la alta dirección, quienes también plantean los objetivos, los cuales tienen que ser distribuidos según la función que se desempeña y es de carácter descendente. Los subordinados trabajan bajo un ambiente de temor, sanciones, amedrentamiento y por allí una que otra recompensa. Las relaciones entre jefes y empleados se desarrollan en base a desconfianza y temor; la comunicación por lo general es en base a documentos escritos e instrucciones rígidas. (Likert, 1961)
- **Sistema II (Autoritarismo-paternalista):** En este caso la dirección confía en el trabajador, pero esa confianza hace recordar a la de un “amo con su siervo”, la relación no deja de ser vertical, por lo tanto, casi todas las decisiones se siguen tomadas en las más altas jerarquías de la organización; se utilizan tanto las recompensas como castigos para motivar a los empleados; las interacciones entre los integrantes de la plana mayor y los trabajadores se dan dentro de un marco de condescendencia por parte de los primeros, mientras que los segundos asumen la relación con cautela. (Likert, 1961)
- **Sistema III (Consultivo):** La dirección confía en sus trabajadores; las decisiones se toman por lo general en la cima, sin embargo, en ocasiones es permitido a los niveles inferiores tomar decisiones respecto a temas más específicos, la comunicación sigue siendo vertical

descendente; se usan castigos esporádicos y recompensas para lograr la motivación de los empleados. La interacción entre jefes y subordinados se da con frecuencia y con un buen nivel de confianza; el control se delega de arriba hacia abajo. (Likert, 1961)

- **Sistema IV (Participativo):** En este sistema, la dirección confía plenamente en sus trabajadores; las decisiones están presentes en los distintos niveles, pero de forma proporcionada, no solo en la alta dirección; la comunicación no solo es vertical ascendente o descendente, también ocurre de manera horizontal; los trabajadores se muestran motivados en todo momento debido a su participación, por los objetivos, por el mejoramiento de los métodos usados en el trabajo; por otro lado, se observa también en este sistema relaciones de compañerismo, amistad y confianza entre jefes y subordinados. (Likert, 1961)

### **3.7. La teoría del clima social organizacional de Moos**

La teoría del clima social organizacional considera que los ambientes organizacionales demuestran una personalidad propia y esta, como en los humanos, puede resultar conflictiva, controladora, tolerante, despreocupada, entre otros. Bajo esta afirmación, se debe considerar también que los ambientes pueden diferir uno del otro; es decir, no todos son iguales y repercuten de la misma forma en los individuos o colaboradores que pertenecen a una organización (Torres et al, 2017). No cabe duda que el ambiente es un componente muy relevante, puesto que impacta en el bienestar del individuo; por lo tanto, se convierte en un ente formador, conjuntamente con otros factores sociales y físicos que, también, están presentes. (Arroyo y Chacón, 2018)

Desde la perspectiva de Moos (2006), el clima social organizacional involucra a diferentes dimensiones fundamentales. En primer lugar, se menciona a las relaciones interpersonales de calidad, las cuales son muy necesarias dentro de las instituciones

educativas para el cumplimiento de metas. En segundo lugar, se tiene al empleo y la estructura organizacional, componentes que brindan claridad y estabilidad de las políticas, procedimientos y roles dentro de la institución educativa. En tercer lugar, se presenta a la cohesión del grupo, los cuales abordan el grado de unión y de colaboración entre los docentes, dentro de la entidad escolar. En cuarto lugar, se presenta al apoyo profesional, quien debe tener a su disposición los recursos y el apoyo del directivo, para que se desarrolle de manera permanente.

De manera complementaria, se menciona a la tarea-orientación, la misma que se basa en el enfoque de la organización y en la realización de objetivos; además de considerar la eficiencia en la ejecución de tareas. Además, se tiene al énfasis en la innovación, que se vincula con la disposición de la organización para fomentar la creatividad y el cambio, obviamente alineados con la misión y visión institucionales. En esta misma línea, se tiene al énfasis en el mantenimiento, que se encamina a mantener el status quo y la estabilidad en la organización. Finalmente, se propone al énfasis en las restricciones y a las recompensas, las cuales permiten llevar a cabo procesos de control, de regulación; así como de darle sostenibilidad a la equidad y la efectividad de los reconocimientos, a quienes se involucren con la institución. (Moos, 2006)

Sin duda, la teoría del clima social organizacional de Moos sugiere que estas dimensiones interactúan entre sí para consolidar el clima institucional, que a su vez influye en el comportamiento, en la satisfacción de los empleados, en las adecuadas relaciones interpersonales, en el apoyo profesional, en la innovación y en las recompensas justas y en el rendimiento organizacional.

### **3.8. La inteligencia emocional de Goleman y su influencia en el clima institucional**

Para esta investigación, se tomó los fundamentos teóricos sobre el clima institucional, en base a la inteligencia emocional y el liderazgo, reconociendo que hay factores que determinan un alto desempeño como: la autoconfianza, el entusiasmo, el saber mantener la calma en momentos de tensión, el comprender los sentimientos de las personas, asumir una actitud cooperativa, tener iniciativas, entre otras. En tal sentido, Goleman (1998) explica que:

el término inteligencia emocional se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos. Se trata de un término, pues, que engloba habilidades muy distintas -aunque complementarias- a la inteligencia académica, la capacidad exclusivamente cognitiva medida por el cociente intelectual. (p. 349)

En este sentido, hay personas que son cognitivamente muy inteligentes; pero que, al adolecer de inteligencia emocional, terminan trabajando para otros con cocientes intelectuales inferiores, que poseen una inteligencia emocional superior a la suya. Estos dos tipos de inteligencia, la intelectual y la emocional, expresan la actividad de regiones diferentes del cerebro. El intelecto se basa exclusivamente en el funcionamiento del neocórtex, el estrato evolutivamente más reciente que recubre la superficie del cerebro, mientras que los centros emocionales ocupan un lugar inferior en la región subcortical más antigua. (Goleman, 1998)

Bajo estas premisas, la inteligencia emocional, se relaciona con el funcionamiento concertado y armónico entre los centros emocionales y los centros intelectuales. Con relación a lo manifestado Gardner (1983) propuso un modelo ampliamente difundido, llamado inteligencias múltiples, donde menciona a siete tipos de inteligencia no sólo incluía las

habilidades verbales y matemáticas, sino también dos modalidades de inteligencia personal: el conocimiento del propio mundo interno y la inteligencia social.

De otro lado, Salovey y Mayer (1990) introdujeron la noción de inteligencia emocional como una habilidad para percibir, entender, utilizar y regular las emociones de manera efectiva tanto de uno mismo como de los demás. Plantearon un modelo de inteligencia emocional compuesto de cuatro componentes como: la percepción emocional, la facilitación emocional, la comprensión emocional y la regulación emocional. Por su parte, Baron (1997) creó otro modelo que adelantaba el concepto de inteligencia emocional y, en los últimos años, son varios los teóricos que han presentado variaciones sobre el mismo tema.

En base a las teorías, antes explicadas, Goleman (1998) adaptó su modelo a una versión que según él es más útil para comprender la forma en que estos talentos influyen en el mundo laboral, una versión que incluye el marco de la competencia emocional, siendo tres personales y dos sociales (p. 38). Así, se tiene a las siguientes:

- **Conciencia de sí mismo o autoconocimiento:** Capacidad de saber lo que estamos sintiendo en un determinado momento y de utilizar nuestras preferencias para guiar la toma de decisiones basada en una evaluación realista de nuestras capacidades y en una sensación bien asentada de confianza en nosotros mismos.
- **Autorregulación o autocontrol:** Manejar nuestras emociones para que faciliten la tarea que estemos llevando a cabo y no interfieran con ella; ser conscientes y demorar la gratificación en nuestra búsqueda de objetivos; ser capaces de recuperarnos prontamente del estrés emocional.
- **Motivación o automotivación:** Utilizar nuestras preferencias más profundas para encaminarnos hacia nuestros objetivos, ayudarnos a tomar iniciativas, ser más eficaces y perseverar a pesar de los contratiempos y las frustraciones que se presenten.

- **Empatía:** Darse cuenta de lo que están sintiendo las personas, ser capaces de ponerse en su lugar y cultivar la relación y el ajuste con una amplia diversidad de personas.
- **Habilidades sociales o sociabilidad:** Manejar bien las emociones en las relaciones, interpretando adecuadamente las situaciones y las redes sociales; interactuar fluidamente; utilizar estas habilidades para persuadir, dirigir, negociar y resolver disputas; cooperar y trabajar en equipo.

### **3.9. El comportamiento organizacional de Robbins**

Las instituciones educativas son entidades dinámicas y complejas, los cuales denotan un conjunto de cambios y comportamientos que, en muchos casos, se tornan inmanejables. Según Robbins (2004), considera que es importante prestar atención al rol de las habilidades comunicativas, para mejorar el trato entre las personas o colaboradores, durante sus interrelaciones cotidianas, para lograr el cumplimiento exitoso de sus funciones.

En relación con esta idea, se debe considerar la importancia de administrar a las personas, aplicando mecanismos para dirigirlos, con un trato personal, aplicando habilidades personales e interpersonales, para comunicarse y entenderse mutuamente, con la intención de ser eficaces y exitosos. (Robbins, 2004)

Entonces, si se quiere asegurar el clima institucional, se debe valorar el comportamiento organizacional de los colaboradores o profesionales, con la clara intención de alcanzar, con excelencia, los logros de la institución. Para Robbins (2004) “el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de la organización” (p. 8). Como el comportamiento organizacional se interesa particularmente de las situaciones que atañen al empleo, no es de

sorprender que se destaque el comportamiento en lo que se refiere al trabajo, puestos, ausentismo, rotación, productividad, desempeño humano y administración. (Robbins, 2004)

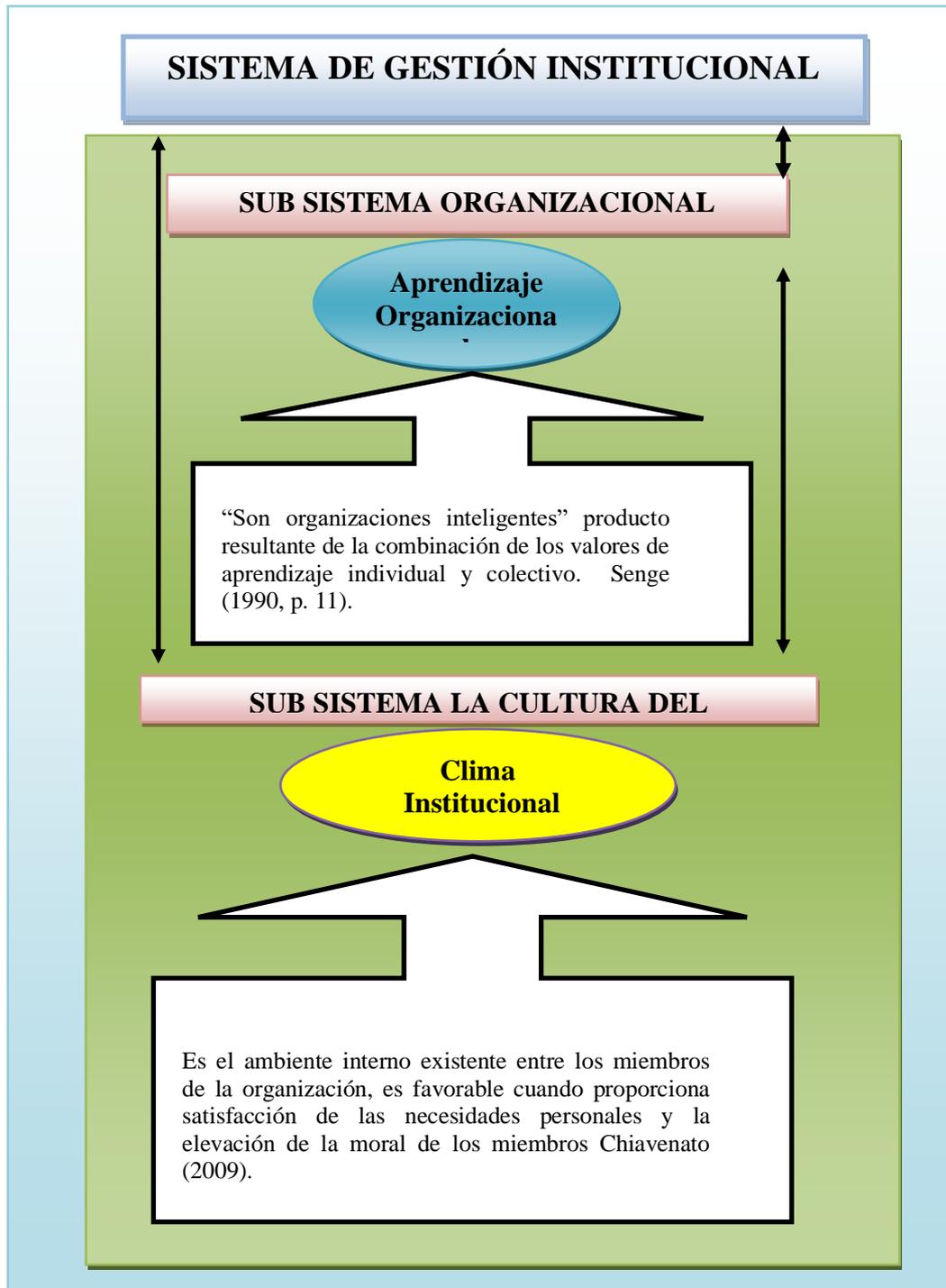
Pues bien, se tiene claro que vivimos en una sociedad agresiva y violenta como se demuestran en los indicadores de inseguridad ciudadana, feminicidios, bulling, crisis política, embarazos no deseados, trata de personas, entre otras, que conlleva a sufrir estrés, ansiedad y diversos desórdenes psicológicos de la sociedad. Tal situación se presenta en las instituciones educativas donde muchos de los actores educativos experimentan la presión social (conflictos, inseguridad personal, baja autoestima) como de salud pública (comportamientos, enfermedades, entorno social) y sufren los efectos producto del estrés, ansiedad, frustración, carencias que limita las posibilidades de una comunicación asertiva y empática.

Frente a esta situación, los estudiantes (en su niñez y adolescencia) también se ven influenciados por el clima institucional, muestran prácticas sociales externas, muchas de ellas influenciadas por los medios de comunicación y redes sociales (bulling, vocabulario obscuro y ofensivo, exposición a estupefacientes, poca voluntad de estudio y superación) que distorsionan el buen comportamiento y la comunicación efectiva con los docentes.

En este sentido, es vital asumir en las instituciones educativas, bajo el liderazgo del director, el posicionamiento de herramientas de convivencia escolar que fortalezcan el buen clima institucional, basado en la propuesta de Chiavenato como es el liderazgo, las relaciones interpersonales, la toma de decisiones y la delegación de funciones. En correspondencia con la teoría de la inteligencia emocional, se propone el esquema de modelo teórico de la correlación entre el aprendizaje organizacional y el clima institucional del director y docentes en las instituciones educativas del nivel primario.

**Figura 1**

*Modelo teórico sobre el aprendizaje organizacional y el clima institucional en las instituciones educativas del nivel primario*



*Nota.* Elaboración del autor

#### 4. Definición de términos básicos

**Administradores:** Son individuos que alcanzan sus metas a través de procesos de gestión, que involucra a otras personas. (Stephen, 2004)

**Aprendizaje colectivo:** Es un proceso cognitivo vinculante y asociado para desarrollar un aprendizaje generativo, puesto que se basa en la creatividad, la innovación y el diálogo de los integrantes de la institución para capacitarse y superar dificultades. (Senge, 1990, p. 23)

**Aprendizaje de trascendencia:** “Es el desplazamiento mental o cambio de enfoque, tránsito de una perspectiva a la otra” (p. 24), con el objetivo de expandir la capacidad para producir los resultados que deseamos; es decir un aprendizaje generativo. (Senge, 1990)

**Aprendizaje individual:** Es un proceso activo y continuo de estudiar y practicar, para el dominio profesional de la manera de mejorarse personalmente. (Senge, 1990)

**Aprendizaje organizacional:** Es la construcción de organizaciones inteligentes, organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto (Senge, 1990, p. 11). Es el producto resultante de la combinación de los valores de aprendizaje individual y colectivo.

**Comportamiento organizacional:** Es un campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de dichas organizaciones. (Stephen, 2004)

**Cultura organizacional:** Es un conjunto de valores y normas compartidas, las cuales cumplen la función de controlar las interacciones entre los integrantes de la organización y otras personas externas a la organización institucional. (Stephen, 2004)

**Organización inteligente:** Es una organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro. Asocia el aprendizaje adaptativo con el aprendizaje generativo. Asimismo, es un aprendizaje que aumenta nuestra capacidad creativa. (Senge, 1990)

**Organización:** De acuerdo con Stephen (2004) “Es una unidad social coordinada deliberadamente, compuesta de dos o más personas, que funciona más o menos de manera continua para alcanzar una o varias metas comunes”. (p. 4)

**Valores:** Son convicciones básicas, principios o creencias que guían el comportamiento y las decisiones de las personas, dentro o fuera de una organización. (Stephen, 2004)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **1. Caracterización y contextualización de la investigación**

##### **1.1. Descripción del perfil de la institución educativa o red educativa**

Las instituciones educativas (82284, 83008, Nuestra Señora del Rosario, 821235, 82287 y 82285) se ubican en la zona urbana de la ciudad del distrito de Cajabamba, provincia de Cajabamba, región Cajamarca, a una altura de 2654 m.s.n.m. La infraestructura de sus ambientes escolares es de material noble y adobe. Cuentan con acceso a servicios como el de agua potable, energía eléctrica, desagüe, servicio de internet, transporte público, seguridad al estar cercana al puesto policial y patrullaje de Serenazgo; asimismo, alimentación escolar del programa Qaly Warma y la asignación económica del programa de mantenimiento de local escolar del PRONIED.

En cuanto a la población escolar de las instituciones educativas es mixta de niños y niñas. El cuidado de la salud de los estudiantes en sus aspectos biológicos, psicológicos, espiritual y social se realiza mediante la implementación de la estrategia Aprende Saludable con alianzas estratégicas como el Hospital de Cajabamba del MINSA, el Centro Médico Municipal, la Municipalidad Provincial de Cajabamba, EsSalud, la Policía Nacional, la Fiscalía, el Juzgado, DEMUNA, Centro Mental Coloreando tu vida.

Las instituciones educativas tienen como fortalezas el contar con directores designados por concurso público y su plana docente completa. Las debilidades que presentan se vinculan con la planificación curricular, para articular con más énfasis a las necesidades formativas y de aprendizaje de los estudiantes; además de evidenciarse el escaso apoyo por parte de

algunos PP. FF., que padecen de analfabetismo y analfabetismo funcional, pese a las jornadas realizadas por parte del docente y las entidades educativas.

## **1.2. Breve reseña histórica de la institución educativa o red educativa**

Las seis instituciones educativas de la ciudad de Cajabamba, distrito de Cajabamba, provincia de Cajabamba, región Cajamarca, aperturan su funcionamiento del servicio escolar entre 1891 a 1987. Es así que la institución educativa 82284 apertura su funcionamiento el 11 de julio de 1891 y su lema “Siempre adelante hasta triunfar”; la institución educativa 83008 apertura su funcionamiento en el año de 1892 y su lema es “Estudio, Disciplina y Moralidad”; la institución educativa Nuestra Señora del Rosario apertura su funcionamiento el 29 de mayo de 1959 y su lema es “Virtud, Luz, Verdad”; la institución educativa 821235 apertura su funcionamiento 01 de mayo de 1987 con su lema “Con las glorias de ayer y los esfuerzos de hoy, Labramos la grandeza del mañana”; la institución educativa 82287 apertura su funcionamiento en el año de 1931 con su lema “Estudio, Amor y Trabajo” y la institución educativa 82285 apertura su funcionamiento el 11 de agosto de 1942 con su lema “Unión, Esfuerzo y Superación”.

## **1.3. Características, demográficas y socioeconómicas**

Los estudiantes proceden de la ciudad como de caseríos aledaños Ticapampa, Shinshe, Chanshe, Mitopamba, Huayllabamba, Hichabamba, Machucara, Tucurrí, Parubamba, Chanshapamba, Colcabamba, Cauday, Huañimba, Machacuay, Callash, entre otros. La economía de los hogares se sustenta en la agricultura, cría de animales menores, trabajos esporádicos en construcción, servicio de mototaxis y el ingreso de padres que son profesionales y labor en diversas instituciones del estado. Los estudiantes reciben la influencia de las actividades económicas ya que las instituciones educativas están cercana al

mercado de abastos principal de la ciudad y el comercio los días jueves; asimismo como el trabajo de transporte de mototaxis y combis al estar contiguos los diversos paraderos.

#### **1.4. Características culturales y ambientales**

En los pobladores de la ciudad de Cajabamba, se puede evidenciar que celebran diferentes festividades religiosas, cívico-patrióticas y artístico-culturales buscando la participación e integración de las instituciones educativas, de salud, agricultura, municipales y comunidades. Participan de actividades festivas tales como: año nuevo, los carnavales, Semana Santa, Día de la bandera, Día del Campesino, fiesta San Pedro y San Pablo, Fiestas Patrias, fiesta patronal de la Virgen del Rosario y Navidad.

La gestión de las instituciones educativas se basa en realizar conjuntamente con los aliados estratégicos como la municipalidad quien apoya el desarrollo de talleres de marinera, ajedrez o fútbol; El Centro de Emergencia Mujer apoya con talleres referidos a la convivencia escolar; el Hospital de Apoyo Cajabamba coordina la vacunación de COVID 19, papiloma humano, desparasitación, fluorización, lavado de manos y otros; la fiscalía brinda diversos talleres a estudiantes, docentes y padres de familia sobre educación vial, formación de las Brigadas de auto protección escolar (BAPES). Por parte de la Policía Nacional apoya en la organización de la Policía Escolar y otras actividades. La UGEL Cajabamba, realizando el monitoreo pedagógico, apoyo con talleres en aspectos de planificación curricular y gestión escolar.

## **2. Hipótesis de investigación**

### **2.1. Hipótesis general**

Existe relación directa y significativa entre el aprendizaje organizacional y el clima institucional de las Instituciones Educativa del Nivel Primario de la ciudad de Cajabamba, Cajamarca, 2012.

### **2.2. Hipótesis específicas**

- El nivel de aprendizaje organizacional de las instituciones educativas del Nivel Primario de la ciudad de Cajabamba, Cajamarca, 2012, es positivo y significativo.
- El nivel del clima institucional de las instituciones educativas del Nivel Primario de la ciudad de Cajabamba, Cajamarca, 2012, es positivo y significativo.
- Existe relación positiva y significativa entre el nivel de aprendizaje organizacional y el nivel del clima institucional de las instituciones educativas del Nivel Primario de la ciudad de Cajabamba, Cajamarca, 2012.
- El aprendizaje organizacional mejora el clima institucional del personal directivo y docente de las instituciones educativas del nivel primario de la ciudad de Cajabamba 2012.

## **3. Variables de investigación**

**Variable 1:** Aprendizaje organizacional

**Variable 2:** Clima institucional

#### 4. Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<b>Variable 1:</b>  Aprendizaje organizacional	El aprendizaje organizacional es un proceso que se orienta a la construcción de organizaciones inteligentes, con la intención de adquirir, retener y aplicar habilidades para mejorar su desempeño y adaptarse a los cambios del entorno, demostrando la capacidad para aprender de sus experiencias pasadas, tanto internas como externas, y utilizar ese aprendizaje para optimizar sus estrategias, procesos y prácticas, entre todos los colaboradores, para lograr resultados en beneficio de la institución que aprende a aprender de manera colectiva (Senge, 1990)	El aprendizaje organizacional es un conjunto de procesos que ejecutan los docentes de una institución educativa para sistematizar integralmente todas las actividades propias de la institución, aplicando un aprendizaje individual y un aprendizaje colectivo, en relación con sus indicadores para contribuir no solamente con los objetivos, sino para optimizar el clima institucional.	Aprendizaje individual (directores y docentes)	<b>Pensamiento Sistémico</b> Convoca a la elaboración y evaluación sistémica e integral de los instrumentos de gestión: PEI, PCI, PAT, IGA. Aprovecha los resultados del Informe de Gestión Anual para la mejora integral y logro de la misión y visión.	- Encuesta - Cuestionario
			Aprendizaje colectivo (directores y docentes)	<b>Dominio Personal</b> Evalúa que los propósitos institucionales incorporen los propósitos personales y familiares de los docentes.	
				<b>Modelos mentales</b> Realiza sus decisiones con autonomía y demostrando autocontrol. Posiciona una aspiración común en la práctica de la misión y visión institucional entre los docentes Fomenta la diversidad de ideas para la unificación de criterios institucionales en reuniones de coordinación y comunicación permanente. Efectúa la toma de decisiones con autonomía promoviendo soluciones ante conflictos e integración institucional. Emite los documentos normativos de gestión en forma oportuna, fluida y monitorea su atención.	
				<b>Visión Compartida</b> Promueve los ideales institucionales ante los docentes y comunidad para lograr el cambio institucional.	

				<p>Asume los retos comunes de cambio institucional por todos los docentes como respaldo a su liderazgo en gestión integral. Logra reconocimiento permanente su institución y estimula esta práctica entre los docentes.</p> <p><b>Aprendizaje en equipo</b>  Promueve eventos de capacitación para el fortalecimiento interdisciplinario del personal y la mejora institucional. Presenta un manejo óptimo de las tecnologías de información y comunicación, los docentes.</p>	
<p><b>Variable 2:</b> Clima Institucional</p>	<p>El clima institucional es el ambiente psicológico e interno que perciben los miembros de la institución, el mismo que satisface las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, movilizándolo desempeño adecuados y productivos, que conlleven al éxito de la organización, entendiendo y gestionando actividades con capacidad de liderazgo participativo (Chiavenato, 2009).</p>	<p>El clima institucional se consolida en las instituciones educativas, porque los docentes, con sus diferentes funciones, desarrollan una cultura de habilidades emocionales y de comportamiento, para que las instituciones educativas ejecutan sus aprendizajes organizacionales en beneficio institucional</p>	<p>Cultura de habilidades emocionales y de comportamiento. (directores y docentes)</p>	<p><b>Liderazgo</b>  Promueve un verdadero trabajo en equipo para lograr la visión y misión institucional. Fomenta la cultura de evaluación del desempeño con fines de crecimiento profesional e institucional. Motiva a los docentes para las decisiones directivas y un trabajo gratificante en el personal docente. Examina el Reglamento Interno antes de su aplicación ha sido previamente consensuado y discutido integralmente</p> <p><b>Relaciones interpersonales</b>  Asume el trabajo institucional sin rencillas ni divisiones. Logra que cada docente se muestre dispuesto a apoyar a sus demás colegas en los comités y el trabajo pedagógico. Privilegia el diálogo proactivo como mecanismo para la prevención o solución de conflictos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta</li> <li>- Cuestionario</li> </ul>

				<p><b>Toma de decisiones</b>  Analiza, dialoga y encuentran soluciones inmediatas ante problemas suscitados.  Lleva registro sobre los procesos integrados de gestión de la escuela y los utiliza para la transformación institucional.</p> <p><b>Delegación de funciones</b>  Asigna funciones de un modo democrático, participativo y consensuado.</p>	
--	--	--	--	--	--

## 5. Población y muestra

### 5.1. Población

Conformada por sesenta y siete (67) participantes, comprendidos entre directores y docentes de seis instituciones educativas públicas polidocentes de la ciudad de Cajabamba.

### 5.2. Muestra

La muestra del estudio es no probabilística, por conveniencia del investigador, estuvo conformada por seis directores y sesenta y un docentes de instituciones educativas públicas polidocentes de la ciudad de Cajabamba. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2018) refiere que, en la muestra no probabilística, “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación” (p. 176). Asimismo, plantea que “la muestra subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de esta” (p.173).

#### **Cuadro 1**

*Directores y docentes de la muestra de estudio*

<b>Nº Orden</b>	<b>Tipo de Gestión</b>	<b>Nº y/o Nombre de la II. EE.</b>	<b>Personal Directivo</b>	<b>Nº de Docentes</b>
01	Pública/Polidocente	82284	01	11
02	Pública/Polidocente	83008	01	11
03	Pública/Polidocente	Nuestra Señora del Rosario	01	07
04	Pública/Polidocente	821235	01	14
05	Pública/Polidocente	82287	01	12
06	Pública/Polidocente	82285	01	06
<b>TOTAL</b>			<b>06</b>	<b>61</b>

*Nota.* Nóminas de las Instituciones Educativas Públicas

## **6. Unidad de análisis**

Está constituida por cada uno de los directores y docentes, integrantes de la muestra de estudio de seis instituciones educativas públicas polidocentes de la ciudad de Cajabamba, quienes presentan dificultades con el clima institucional.

## **7. Métodos de investigación**

Los métodos que guiaron el diseño metodológico fueron el método inductivo y el método analítico-sintético. El método inductivo, desde la explicación de las ciencias sociales como lo es la educación, permitió observar el problema de la correlación entre las el aprendizaje organizacional y el clima institucional; para lo cual, se formuló la hipótesis y se analizó de manera teórica cada una de las variables que se especificaron en las dimensiones que lo componen a través de la recolección de datos y que aterriza en conclusiones según los objetivos. El método analítico-sintético permitió determinar el análisis y descripciones como la comprensión y reconstrucción de las caracterizaciones de los elementos de la relación de el aprendizaje organizacional y el clima institucional; que orientó a la organización y reconstrucción del marco teórico en función de los objetivos y se aterrizó en las conclusiones.

## **8. Tipo de investigación**

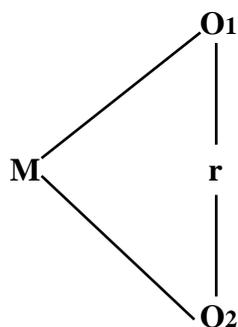
El tipo de investigación del estudio fue básica y descriptiva correlacional. Básica, porque se encamina a ampliar el conocimiento teórico y conceptual sin necesariamente buscar aplicaciones prácticas inmediatas sobre el aprendizaje organizacional y el clima institucional. Este tipo de investigación busca comprender los fenómenos y principios fundamentales que rigen el mundo natural o social, sin un objetivo específico de resolver problemas prácticos o aplicar los hallazgos en situaciones concretas (Gabriel, 2017). Descriptiva, porque permitió observar las características sustanciales de cada una de las variables: el aprendizaje organizacional y el clima institucional. Hernández et al (2014) considera que “Con los

estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 92). Correlacional porque se orientó a determinar la relación entre los valores de los resultados y de la prueba de hipótesis de las variables el aprendizaje organizacional y el clima institucional.

## 9. Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental con metodología correlacional. No experimental, porque no se manipularon las variables y se enfoca en caracterizar el aprendizaje organizacional y el clima institucional, tal como se presenta en la realidad. Se recalca que, “en la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos debido a que la naturaleza de las variables es tal que imposibilita su manipulación” (Kerlinger, p. 420). Mientras que con la investigación correlacional se buscó identificar la existencia de una relación estadística entre las variables observadas.

El esquema es el siguiente:



### Donde:

M: Es el muestreo del estudio directivos y docentes de las instituciones educativas.

O1: Aprendizaje organizacional

R: Es el coeficiente de correlación entre las dos variables de estudio

O2: Clima institucional

## **10. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para recolectar la información, se aplicó la técnica de la encuesta y ficha de verificación del test de psicometría – Escala Likert. En la investigación por ser de tipo descriptivo, se aplicó al universo de estudio, un solo recojo de información, consistiendo en cuatro encuestas, dos sobre el aprendizaje organizacional, una dirigida al director y otra a los docentes con 13 ítems cada una; y, dos encuestas sobre el clima institucional una dirigida al director y la otra a los docentes con 10 ítems cada una. Así mismo, para contrastación de la información se realizó con una ficha de recojo de información, tanto al director como a los docentes con 9 ítems para cada uno.

## **11. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos**

Para procesar los datos recopilados de las encuestas y fichas de verificación sobre el aprendizaje organizacional como también del clima institucional, se procedió técnicamente de la siguiente manera: A nivel descriptivo, se presentan tablas cruzadas simples, gráficos de barras por columnas, datos porcentuales y coeficientes de correlación Alfa de Cronbach. Las herramientas utilizadas son las hojas de cálculo de Microsoft Excel y el programa estadístico SPSS - versión 25.

## **12. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación**

La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir y conduce a conclusiones válidas, en este caso la relación entre el aprendizaje organizacional y el clima institucional (Hernández et. al, 2014). Se estima la validez como el hecho de que una prueba sea de tal manera concebida, elaborada y que mida lo que propone

medir. La validez de contenido del instrumento fue revisada por expertos investigadores de alta trayectoria profesional en el ámbito de la elaboración y validación de instrumentos, expertos en metodología de la facultad de educación de la escuela de postgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, la investigación se realizó mediante la técnica juicio de expertos.

Se envió a los expertos para que validaran los instrumentos, el cuadro de Operacionalización de las variables (ver tabla 1) además del instrumento con las preguntas y sus alternativas de respuestas. En función a sus observaciones se procedió hacer las debidas correcciones en cuanto al contenido, pertinencia, ambigüedad, redacción y otros aspectos que consideraron necesario realizar mejoras. Al cumplirse este procedimiento, las observaciones y sugerencias de los expertos permitieron el rediseño del instrumento de medición, para luego someterlo a la confiabilidad. Hernández et al (2014) indica que “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados”. (p. 243)

Para la presente investigación, al sustituir los valores numéricos obtenidos en la formula se obtuvo un coeficiente de confiabilidad de 0,90 para los dos cuestionarios que según la escala de Cronbach es descrito como una magnitud alta (ver anexo 2). De esta forma se constató que el instrumento diseñado era válido y confiable para ser aplicado a la muestra de directores y docentes en el estudio. El Alfa de Cronbach es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida, y es una media de las correlaciones entre variables que forman parte de la escala. El coeficiente de Alfa de Cronbach oscila entre 0 y el 1. Cuanto más próximo esté a 1, más consistentes serán los ítems entre sí y viceversa. La Literatura señala que el valor límite para aceptar un Alfa de Cronbach es de 0,7 (Merino et ál.,2013).

Por último, se aplicó el instrumento a una muestra piloto. Según Hernández Sampieri, el número ideal de participantes en un piloto sería entre el 10 al 20 % del total de la muestra. No hubo problemas de accesibilidad a cada uno de ellos, se hizo viable alcanzar este número de participantes en el piloto. Para esta validación solo se encuestaron a dos directores y seis docentes de instituciones educativas.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 1. Resultados por dimensiones de las variables de estudio

##### 1.1. Resultados de la variable aprendizaje organizacional directores:

**Tabla 2**

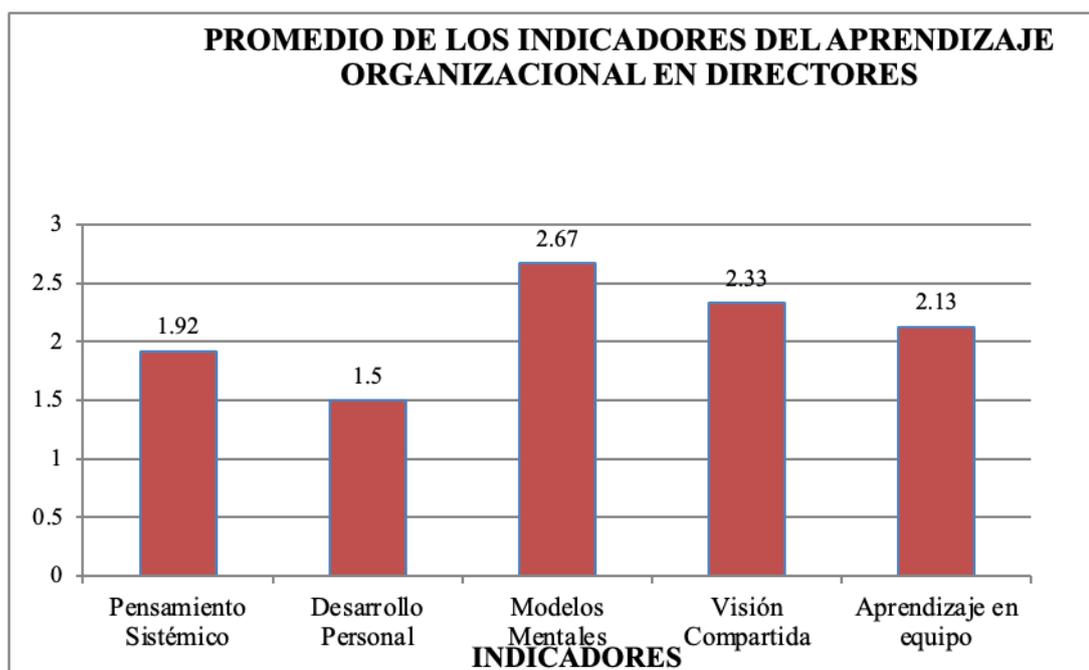
*Resultados de encuestas aplicadas a directores sobre las dimensiones de la variable aprendizaje organizacional*

Dimensiones	Indicadores	Nro. Ítems	Promedio
AI	Pensamiento Sistémico	2	1.92
	Dominio Personal	3	1.5
	Modelos Mentales	1	2.67
AC	Visión Compartida	2	2.33
	Aprendizaje en equipo	5	2.13
		13	2.00

*Nota:* Encuesta aplicada a Directores de las I.E.

**Figura 2**

*Promedio de los indicadores del aprendizaje organizacional en directores*



*Nota.* Tabla 02 – Encuesta aplicada a directores de las instituciones educativas

## **Análisis y discusión**

En la tabla y figura 2 muestran diversos estadísticos descriptivos, permitiendo observar que los modelos mentales con 2.67 y la visión compartida con 2.33 de la variable 01 sobre el aprendizaje organizacional prevalecen por parte de los directores. Sin embargo, aunque se evidencia que el aprendizaje en equipo promovido por los directores con 2.13 este no logra efectividad ya que el pensamiento sistémico alcanza un promedio de 1.92 conllevando a que el desarrollo personal se muestra no fortalecido al tener internalizado su práctica sólo en 1.5 promedio.

Los resultados descritos sobre la variable Aprendizaje Organizacional en las dimensiones de aprendizaje individual y aprendizaje colectivo se encontró que los directores de instituciones educativas deben mejorar el pensamiento sistémico (1.92 promedio de logro) para así poder dirigir e influir positivamente en los docentes, entendiendo que el pensamiento sistémico nos recuerda continuamente que el todo puede superar la suma de las partes. La visión sin pensamiento sistémico termina por pintar seductoras imágenes del futuro sin conocimiento profundo de las fuerzas que se deben dominar para llegar allá. Es decir, el comportamiento y las características del sistema en su conjunto no pueden entenderse simplemente analizando las partes por separado, sino que requieren un enfoque holístico (Bertalanffy, 1950). De igual manera el desarrollo personal de los directores no está fortalecido (1.5 promedio de logro) y asumiendo la teoría por la cual este alienta la motivación personal para aprender continuamente cómo nuestros actos afectan el mundo. Sin dominio personal de sí mismas, las personas se afincan tanto en un marco mental reactivo que resultan profundamente amenazadas por la perspectiva sistémica. (Senge, 1990)

De acuerdo a lo mencionado, Cavada (2022) coincide en que los directivos de las instituciones educativas son los responsables de guiar las prácticas hacia la gestión del conocimiento. Portillo (2019) coincide en señalar la necesidad urgente de mejorar el trabajo en equipo y colegiado en las instituciones educativas. Gamonal (2019) señala que se ha

mejorado los aprendizajes en las IIEE, como eje principal de la Educación Básica Regular, vinculado a ello están los temas de transferencia de funciones, articulación estratégica regional, aspectos presupuestales, reforma institucional, participación ciudadana, infraestructura educativa, cobertura educativa, que finalmente se expresa en los indicadores regionales de educación.

En suma, a pesar de que hay resultados positivos, también hay tareas que se deben fortalecer como la gestión descentralizada a través de un buen diseño, una adecuada evaluación y seguimiento y una pertinente implementación de la política educativa.

### **Resultados de la variable clima institucional: directores**

**Tabla 3**

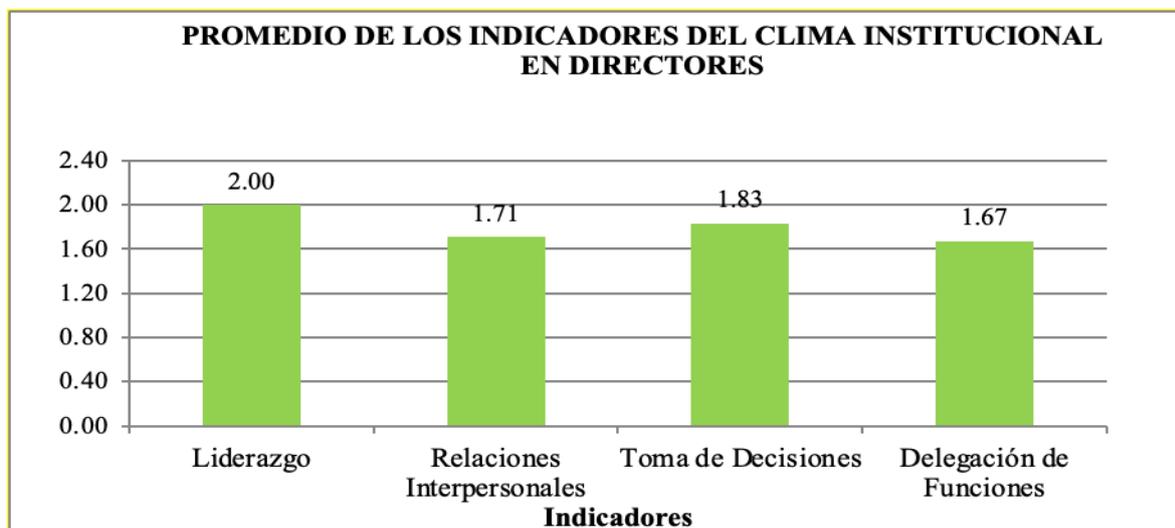
*Resultados de encuestas aplicadas a directores sobre la dimensión cultura de habilidades emocionales y de comportamiento de la variable clima institucional*

<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>N° Ítems</b>	<b>Promedio</b>
Cultura de	Liderazgo	1	2.00
Habilidades	Relaciones Interpersonales	4	1.71
Emocionales y de	Toma de Decisiones	4	1.83
Comportamiento	Delegación <i>de Funciones</i>	1	1.67
Total		10	1.78

*Nota.* Encuestas aplicadas a *directores* de las *II.EE.*

### Figura 3

*Promedio de los indicadores del clima institucional en directores*



*Nota.* Tabla 3 – Encuesta aplicada a directores de las instituciones educativas

### Análisis y discusión

En la tabla y figura 3, permite advertir que aun cuando el liderazgo ofrecido por los directores de las instituciones educativas es significativo 2.00 de promedio, la toma de decisiones para la delegación de funciones solo alcanza un 1.67 , por lo que no fortalece positivamente las relaciones interpersonales 1.71 con los docentes reflejando la no prevalencia de un clima institucional comprometido.

Los resultados de la variable clima institucional promovido por los directores de las instituciones educativas en la dimensión de relaciones interpersonales de convivencia, no se ve fortalecida la toma de decisiones que les permita establecer buenas relaciones interpersonales, comprometiendo el liderazgo de los directivos. La presente investigación para abordar el clima institucional, tomó los fundamentos de la inteligencia emocional, resaltando capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos. Se trata de un término, pues, que engloba habilidades muy distintas -

aunque complementarias- a la inteligencia académica, la capacidad exclusivamente cognitiva medida por el cociente intelectual. En este sentido, hay personas que son cognitivamente muy inteligentes pero que, al adolecer de inteligencia emocional, terminan trabajando para otros con cocientes intelectuales inferiores pero que poseen una inteligencia emocional superior a la suya. Daniel Goleman (1998)

Aguilar (2020) expresa que el personal directivo posee fortalezas en aptitudes personales, así como en las habilidades sociales de las emociones para dirigir pertinentemente las acciones de su personal, generando el buen comportamiento y cambio de actitudes en sus colaboradores. Sin embargo, deben fortalecerse algunos indicadores como la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales y la motivación para alcanzar un clima organizacional efectivo. Por lo tanto, se recomienda talleres de formación en Inteligencia Emocional y una evaluación constante del Clima Organizacional para fortalecer la sinergia entre los compañeros de labor de todos los estratos y el sentido de pertenencia institucional.

Por su parte, Rosales et. al (2022) remarcan la importancia del liderazgo del director e indicando que es decisivo en las instituciones educativas. Además, se determinó que se requiere adaptar la gestión educativa a los entornos cambiantes que está vinculado principalmente con el desarrollo tecnológico. Estos resultados evidencian que se requiere promover el liderazgo directivo en las instituciones educativas para alcanzar la calidad e idoneidad de la educación básica de la región latinoamericana.

En esta misma línea, Angulo et. al (2019) concuerdan que se requiere del compromiso de cambio e involucramiento de la alta dirección, lo que podría asegurar la implementación y mejora sostenible del sistema integrado de gestión de calidad. Castillo (2021) coincide en señalar que los resultados de la prueba Rho Spearman para las variables habilidades

directivas y clima institucional un valor del coeficiente de 0,706 y un R2 de 49.84% por lo cual demuestra una correlación positiva alta, concluyendo que existe una incidencia significativa de las habilidades directivas en el clima institucional. Carlos (2021) señala en su investigación que el liderazgo debe ser la primera dimensión en priorizarse, pues es lo más importante por tener un mayor efecto total sobre la gestión educativa. De igual manera, Mendoza (2022) concluyó en su investigación que existe una fuerte correlación entre la variable liderazgo transformacional y la variable gestión escolar en la institución educativa pública de Cajamarca (sig. bilateral = 0.01 < 0.05; Rho = 0.812\*\*).

Estos resultados demuestran que este estilo de liderazgo reúne todos los requisitos de motivación, consideración, influencia en los demás, para solucionar las dificultades organizacionales y poder realizar los cambios necesarios para una adecuada gestión escolar, comprometiendo a toda la comunidad educativa en el logro de los objetivos institucionales que incidirán en el logro de los aprendizajes.

### **Resultados de la variable aprendizaje organizacional: docentes**

**Tabla 4**

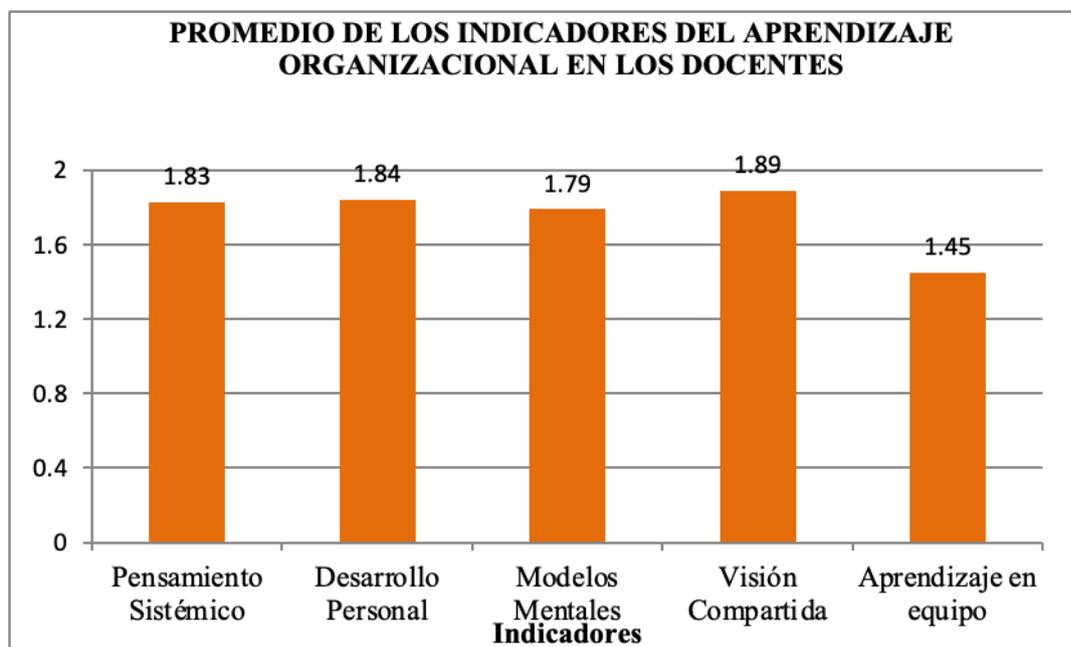
*Resultados de encuestas aplicadas a docentes sobre las dimensiones del aprendizaje organizacional*

Dimensiones	Indicadores	Nro. Ítems	Promedio
AI	Pensamiento Sistémico	3	1.83
	Desarrollo Personal	3	1.84
	Modelos Mentales	1	1.79
AC	Visión Compartida	2	1.89
	Aprendizaje en equipo	4	1.45
Total		13	1.769

*Nota.* Encuestas aplicadas a Docentes de las I.E.

#### Figura 4

Promedio de los indicadores del aprendizaje organizacional en los docentes



Nota. Tabla 4 – Encuesta aplicada a docentes de las instituciones educativas.

#### Analisis y discusión

En la tabla y figura 4, se puede advertir que aun cuando los docentes comparten una misma visión con 1.89 promedio y buscan alcanzar el desarrollo personal pero se refleja ineficiencias en la integración sistémica de las disciplinas del aprendizaje organizacional por cuanto el aprendizaje en equipo sólo alcanza el 1.45 de promedio y el pensamiento sistémico no se fortalece en su práctica de aprendizaje generativo por todos sus miembros, alcanzando sólo un promedio de 1.83.

Los resultados de la variable Aprendizaje Organizacional, en sus dimensiones de Aprendizaje Individual y Aprendizaje colectivo en Docentes de instituciones educativas, muestra que el trabajo en equipo del personal alcanza el 1.45 de logro, al no haberse fortalecido el pensamiento sistémico en lo colectivo e individual al alcanzar el 1.83 de logro, condicionando una relación positiva y significativa óptima en los cinco indicadores del Aprendizaje Organizacional para el buen fortalecimiento institucional.

En la presente investigación, se asumió que aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida. También se construye sobre el dominio personal, pues los equipos talentosos están constituidos por individuos talentosos. Pero la visión compartida y el talento no son suficientes. El mundo está lleno de equipos de individuos talentosos que comparten una visión por un tiempo, pero no logran aprender. La disciplina del aprendizaje en equipo implica dominar las prácticas del diálogo y la discusión, las dos maneras en que conversan los equipos. En el diálogo, existe la exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles, donde se "escucha" a los demás y se suspenden las perspectivas propias. En cambio, en la discusión se presentan y defienden diferentes perspectivas y se busca la mejor perspectiva para respaldar las decisiones que se deben tomar. El diálogo y la discusión son potencialmente complementarios, pero la mayoría de los equipos carecen de aptitud para distinguir entre ambos y moverse conscientemente entre ambos (Segne, 1990, p. 297). La relevancia, importancia y aplicabilidad en el campo educacional desde una perspectiva de escuelas que aprenden desde el aula, la escuela, su contexto y ambiente. los procesos de enseñanza y aprendizaje han sido foco de interés desde diferentes contextos y tiempos.

Se concluye que, las creencias y percepciones que se tengan de ellas son un detonante que conduce a fijar posiciones ante la necesidad de fortalecer los mecanismos de autorregulación. Estas creencias permiten incorporar códigos conductuales para comprender no solo las acciones del docente sino el modelaje que este hace y las formas como sus aprendices lo asumen. Se ha visto la influencia que tienen en el aprendizaje los principios y valores del aprendizaje social y del condicionamiento operante y lo importante que las instituciones escolares sean agentes de transformación y cambio desde una escuela que aprende sistemáticamente.

## Resultados de la variable clima institucional: docentes

**Tabla 5**

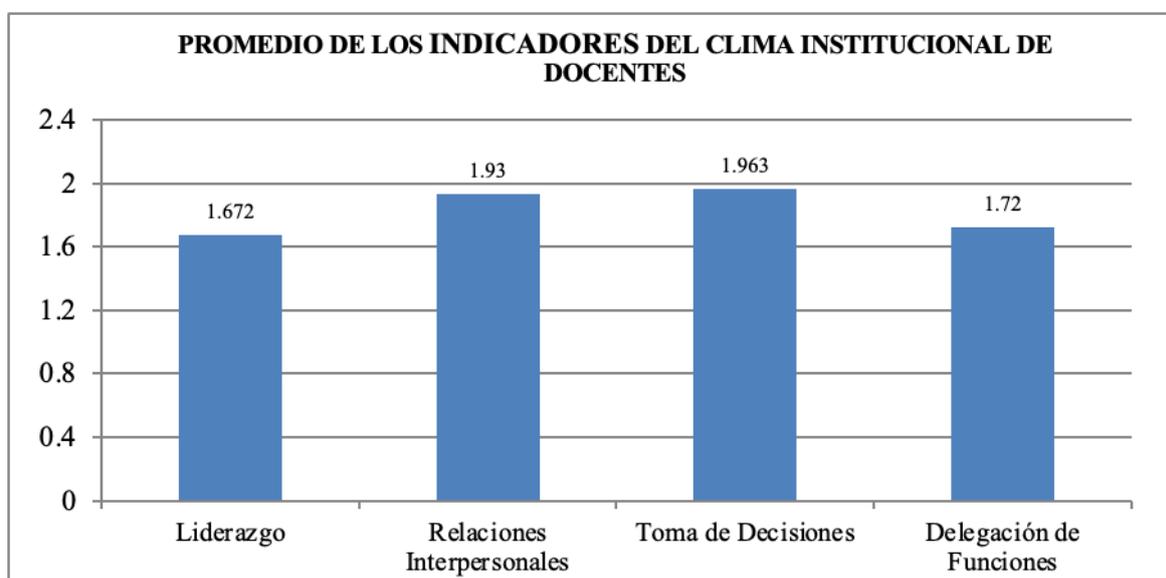
*Resultados de encuestas aplicadas a docentes sobre la dimensión de la cultura de habilidades emocionales y de comportamiento de la variable clima institucional*

Dimensión	Indicadores	Nro. Ítems	Promedio
	Cultura de habilidades Liderazgo emocionales y de comportamiento	1	1.67
	Relaciones Interpersonales	4	1.93
	Toma de Decisiones	4	1.96
	Delegación de Funciones	1	1.72
	Total	10	1.82

*Nota.* Encuestas aplicadas a docentes de las II.EE.

**Figura 5**

*Promedio de los indicadores del clima institucional de los docentes*



*Nota.* Tabla 5 – Encuesta aplicada a docentes de las instituciones educativas

### Analisis y discusión

En la tabla y figura 5, se observa que aun cuando los docentes alcanzan los porcentajes más altos en la toma de decisiones con 1.96 y 1.93 en el nivel de relaciones interpersonales; sin embargo el poco ejercicio del liderazgo que alcanza sólo 1.67 de

promedio no aseguran que estas sean las más apropiadas al delegar funciones. En tal sentido el clima institucional no es el más significativo entre los docentes que asegure consistencia y seguridad de seguir creciendo integradamente en el tiempo.

Los resultados descritos sobre la variable Clima Institucional en la dimensión de cultura de habilidades emocionales y de comportamiento de Docentes de Instituciones Educativas, exige que el liderazgo docente al asumir la delegación de funciones deba fortalecerse en las relaciones interpersonales para poder seguir creciendo integradamente en el tiempo con un clima institucional favorable.

Las instituciones educativas son entidades dinámicas que denotan un conjunto de cambios y comportamientos (Robbins, 2004). En este sentido, el clima está relacionado con la percepción de la realidad objetiva, es decir todo aquel que engloba los sentimientos, la comunicación, el ánimo, el respeto entre los miembros de la organización, además de incluir una sensación de satisfacción. Todo ello genera lograr una mayor productividad en la profesión y cargo. (Alves, 2000)

Por otro lado, las dimensiones del clima institucional, según Bass (1990) y Chiavenato (2006) fundamentan sobre el liderazgo, el cual genera mayor interés de estudio por el ser humano. Bass (1990) lo define como “la influencia incremental progresiva en la conciencia de los trabajadores que forman parte de una organización”. Asimismo, se tiene al ambiente laboral, está muy asociado al clima institucional; es el ambiente en el cual los empleados trabajan. También es considerado como un sistema que refleja el estilo de vida de una organización. Inclusive, los niveles de comunicación, que incluyen temas fundamentales asociados a la motivación, el comportamiento y poder propio del líder; la comunicación interpersonal, la estructura y los procesos de grupo, que se asocian al aprendizaje, a las actitudes, al manejo de conflictos y a la empatía comunicacional. En este mismo sentido, está

el manejo de conflictos, una institución, dada su naturaleza, no está exenta de ser un escenario de desencuentros y choques, sobre todo por la presencia de opiniones e ideologías varias; ante ello, deben gestarse actitudes proactivas para direccionar conflictos como oportunidades de aprendizaje y de progreso (Chiavenato, 2006). Finalmente, se tiene a las relaciones sociales, la persona es en esencia un ser social que debe actuar de manera adecuada en un contexto social, donde impera la regulación de las normas y reglas de convivencia laboral.

Pacco y Damián (2023) refiere que el clima institucional se relaciona con la evaluación del desempeño docente de las instituciones educativas del nivel primario. Acorde con lo mencionado, Silva (2021) coincide en que sus resultados indicaron que existe una influencia de las dimensiones del clima laboral en la motivación como estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos, identidad, indicando que la influencia es positiva para todas las dimensiones. Se concluyó que el clima laboral influye de una forma significativa en la motivación del personal con una  $\rho = ,343$  indicando que la influencia es positiva media entre el clima laboral y la motivación laboral del personal administrativo de la entidad.

De manera complementaria, Becerra (2022) señala en sus resultados de investigación al mostrar que el 26.7% de docentes apreciaron que el clima institucional está en un nivel malo, un 63.3% contestó regular, al igual que para comunicación, participación y confianza es regular. Por otro lado, el desempeño docente se halla en un nivel bajo con 23.3% y 66.7% de docentes describen en un nivel medio, estableciéndose con un 95% de confianza la existencia de relación de las variables, confirmando que existe una correlación positiva alta de ( $r = 0,839$ ) de acuerdo al coeficiente de Spearman. De igual manera, Yajahuanca (2020) determina que el problema de liderazgo y comunicación asertiva en la gestión escolar se manifiesta en los diferentes sistemas educativos tanto a nivel nacional como, la institución educativa

Mariano Melgar N°16040 ubicado en el distrito de las Pirias, Provincia de Jaén Departamento de Cajamarca, con los niveles primario y secundario no es ajeno a falta de liderazgo de sus directivos y una comunicación asertiva entre docentes.

## 2. Resultados totales de las variables de estudio

**Tabla 6**

*Correlación entre el aprendizaje organizacional y el clima institucional a nivel docentes y directores*

		Correlaciones			
		aprendizaje Docentes	clima Docente	aprendizaje Directores	clima Directores
Aprendizaje Docente	Pearson Correlation	1	,844**	,677**	,557**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	61	61	61	61
clima Docente	Pearson Correlation	,844**	1	,599**	,543**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	61	61	61	61
Aprendizaje Directores	Pearson Correlation	,677**	,599**	1	,778**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	61	61	61	61
Clima Directores	Pearson Correlation	,557**	,543**	,778**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	61	61	61	61

*Nota.* Encuestas aplicadas a directores y docentes de seis Instituciones Educativas.

## Análisis y discusión

En las figuras 2 y 4 se observa el nivel de eficiencia obtenido sobre la variable 01, el aprendizaje organizacional, indicándonos que el desarrollo personal y el pensamiento sistémico promovido por los directores no es muy bueno. Se observa que el aprendizaje en

equipo por parte de los docentes logra el porcentaje más bajos con un 1.45 de promedio. En las figuras 03 y 05 se observa el nivel de eficiencia obtenido sobre la variable 02, clima institucional, indicándonos que la delegación de funciones ofrecidas por los directores y ejercida por los docentes alcanzan sus porcentajes más bajos 1.76 y 1.72, respectivamente. Esto es reflejado por cuanto la toma de decisiones y las relaciones interpersonales de director y docentes no son aseguradas con un liderazgo efectivo y positivo mutuamente al reflejarse en un 2.00 y 1.67 de promedio entre ambos, conllevando a que no se logre reflejar en un verdadero aprendizaje y clima organizacional.

En la tabla 06, se puede apreciar lo siguiente:

- Que existe un grado de asociación positiva y significativa entre el Aprendizaje Organizacional Docente con el Clima Institucional de los docentes, el coeficiente  $r$  de Pearson es de 0.844, con una significación  $p\text{-value} = 0.000$ .
- Asimismo, el Aprendizaje Organizacional de los docentes con el Aprendizaje Organizacional de los Directores esta correlación es positiva y significativa, el coeficiente  $r$  de Pearson = 0.677 y  $p\text{-value} = 0.000$ , con el Clima Institucional de los Directores y el Aprendizaje Organizacional de los docentes tiene una correlacion  $r = 0.557$  con  $p\text{-value} = 0.000$ , significativa.
- Podemos apreciar que existe un grado de asociación positiva y significativa entre el Clima Docente con el Aprendizaje Organizacional de los Directores, el coeficiente  $r$  de Pearson es de 0.599, con una significación  $p\text{-value} = 0.000$ .
- El Clima Institucional de los docentes y el Clima Institucional directores esta correlación es positiva y significativa el coeficiente  $r$  de Pearson = 0.543 y  $p\text{-value} = 0.000$ .

- El Clima Institucional de los Directores presenta una correlación positiva y significativa con el aprendizaje organizacional de los Directores, el coeficiente  $r$  de Pearson es de 0.778, con una significación  $p\text{-value} = 0.000$ .
- En el Aprendizaje Organizacional de los Directores y el Aprendizaje Organizacional de los Docentes esta correlación es positiva y significativa el coeficiente  $r$  de Pearson es = 0.677 y  $p\text{-value} = 0.000$ , con el clima Institucional de los directores el aprendizaje docente tiene una correlación  $r = 0.557$  con  $p\text{-value} = 0.000$ , significativa.

### **3. Prueba de hipótesis**

En esta sección se presenta la prueba de hipótesis con datos cuantitativos y cualitativos, de acuerdo a la información de los resultados y la discusión de la presente investigación.

#### **Hipótesis general de la investigación**

Los resultados de la investigación demuestran que existe correlación significativa positiva entre el aprendizaje organizacional y el clima institucional del personal directivo y docente de las instituciones educativas de la ciudad de Cajabamba, Cajamarca, 2012.

#### **La Hipótesis Derivada 1**

H1= El nivel de correlación del aprendizaje organizacional del personal directivo con el personal docente es positivo y significativo, reflejada en el coeficiente  $r$  de Pearson = 0.677 y  $p\text{-value} = 0.000$ . La aplicación de las cinco disciplinas del aprendizaje organizacional, como una combinación del aprendizaje generativo a nivel individual y colectivo tiene gran incidencia en la determinación del fortalecimiento institucional.

#### **La Hipótesis Derivada 2**

H2= El nivel de Clima Institucional entre los docentes y el personal directivo presenta una correlación positiva y significativa según el coeficiente  $r$  de Pearson = 0.543 y  $p\text{-value} = 0.000$ . El Clima Institucional, reflejado en las relaciones interpersonales y la delegación de funciones por parte del personal directivo no facilita óptimamente el

verdadero liderazgo docente que asegure identificarse con los propósitos institucionales.

### **La Hipótesis Derivada 3**

H3= El nivel de eficiencia según la correlación existente entre el personal directivo y docente fue bueno 0.557 con p-value; sin embargo, demanda de estudios experimentales que permitan profundizar científicamente y establecer el planteamiento de un programa que asegure un nivel muy bueno de correlación al aplicar las disciplinas del aprendizaje organizacional y el clima institucional.

Por último, las instituciones educativas para ser verdaderamente organizaciones inteligentes abiertas al aprendizaje, en un nivel muy bueno, necesitan fortalecer por parte del personal Directivo el pensamiento sistémico y el desarrollo personal a fin de que se inspire en los docentes a trabajar en equipo.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE MEJORA**

#### **1. Título**

Propuesta de mejora para fortalecer el aprendizaje organizacional mediante el buen clima institucional

#### **2. Fundamentación**

La propuesta sobre el aprendizaje organizacional y su correlación con el clima institucional, surge de los resultados del estudio en seis instituciones educativas de educación primaria de la ciudad de Cajabamba, en el que es vital que los directores y docentes se capaciten sobre la buena organización institucional y las relaciones humanas positivas que les permita mejorar su cultura organizativa para alcanzar sostenidamente resultados esperados en el tiempo.

Los directores deben estar lo adecuada y pertinentemente capacitados sobre su función como líder para guiar las prácticas de gestión organizativa como pedagógicas tanto en lo teórico como en lo práctico y tener buenos resultados institucionales al interior y exterior de la institución educativa, en el marco de la calidad educativa.

Pero no basta solo con lo expresado en los párrafos anteriores sino debe conocer el director a cada uno de los miembros de su institución educativa respecto a su cultura personal y profesional de liderazgo, sus formas de interrelacionarse con los demás como las maneras de tomar decisiones que asegure consistencia y seguridad de seguir creciendo integradamente en el tiempo.

La presente propuesta se considera que es de impacto social, porque sus beneficiarios son todos los miembros de la comunidad educativa de las seis instituciones educativas de educación primaria de Cajabamba. De igual manera, la propuesta está orientada para todo profesional en la educación, tanto del sistema básico como de superior para fortalecer sus competencias organizacionales como en mejorar las relaciones interpersonales y así, corroborar un eficiente clima institucional.

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo general**

Fortalecer las capacidades del personal directivo y docente sobre su cultura del aprendizaje organizacional para mejorar el clima institucional que permita asegurar consistencia y seguridad en el marco de la calidad educativa.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Valorar la interiorización de una visión compartida para lograr mejores resultados con la predisposición favorable de los docentes: conocimiento de la organización institucional, los propósitos escolares y los procesos de implementación de la gestión escolar.
- Conocer y aplicar herramientas normativas y de integración social para la gestión del buen clima escolar.
- Interiorizar las estrategias del trabajo generativo como oportunidad del fortalecimiento de capacidades de la comunidad escolar.
- Conocer las herramientas sociales que permiten conocer el funcionamiento de la mente humana y poder abordar los problemas o conflictos en la institución educativa.

#### **4. Responsables**

Los responsables directos de la propuesta están los directores y docentes de las instituciones educativas, el Consejo directivo de la APAFA, mientras que los responsables indirectos están los profesionales al servicio de la educación.

Las acciones de promover en las instituciones educativas la cultura del aprendizaje organizacional bajo un buen clima institucional se enmarca en un fundamento normativo institucional:

- Ley N° 28044, Ley General de Educación.
- Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial
- Decreto Supremo N° 011, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 28044, Ley General de Educación.
- Decreto Supremo N° 004-2013-MINEDU, que aprueba el Reglamento de la Ley 29944
- Decreto Supremo N° 004-2018-MINDEU, Aprueban los “Lineamientos para la Gestión de la Convivencia Escolar, la Prevención y la Atención de la Violencia Contra Niñas, Niños y Adolescentes”
- Resolución Ministerial N° 189-2021-MINEDU, que Aprueba el documento normativo denominado “Disposiciones para los Comités de Gestión Escolar en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica.
- Resolución Viceministerial N° 0093-2021-MINEDU, que aprueba el “Clasificador de Cargos de la Carrera Pública Magisterial”
- OFICIO MÚLTIPLE N° 00007-2023-MINEDU/VMGI-DIGC, actualización de la “Guía para la Gestión Escolar en II.EE. y programas educativos de educación básica”.
- Proyecto educativo institucional PEI.
- Proyecto curricular institucional. PCI.

- Proyecto educativo regional. PER.
- Propuesta de gestión. PG
- Reglamento interno. RI
- Plan anual de trabajo para la mejora del aprendizaje. PAT.
- Informe de gestión anual IGA.

## **5. Duración**

La ejecución de la propuesta tendrá una duración de cinco meses continuos con dos sesiones de trabajo por mes.

## **6. Resultados esperados**

La propuesta permite a los directores y docentes fortalecer sus desempeños en el contexto de practica pedagógica en lo que corresponde al liderazgo y al dominio de inteligencia emocional en el recinto educativo. A continuación, se explicitan los resultados de aprendizaje:

- Interiorización de la importancia de una visión compartida institucionalmente permite un buen clima de convivencia en la institución educativa.
- Director fortalecido en sus capacidades de liderazgo le permite la toma de decisiones que posibilita un clima institucional favorable y comprometido de sus docentes y padres de familia.
- Implementación de la cultura del aprendizaje generativo para favorecer las buenas relaciones y motivación del personal de la institución educativa hacia los objetivos institucionales.
- Clima institucional fortalecido entre los miembros de la institución educativa al manejar herramientas de solución de conflictos y promoción de la convivencia escolar positiva.

## **7. Beneficios**

La propuesta determina una utilidad de acción en los directivos y docentes, la cual fortalecen sus competencias y capacidades profesionales, en el que el ejercicio del directivo y del docente sea eficiente el liderazgo y la cultura organizacional. A continuación, se manifiestan de manera precisa los resultados de acción:

- Prestigio y reconocimiento social de la institución educativa.
- Clima institucional favorable ofrece mayor rentabilidad social, de salud biopsicosocial de sus integrantes y resultados alcanzados en la gestión escolar.
- Cultura de mejora continua instalada en la comunidad escolar, asegura consistencia y seguridad de seguir creciendo integradamente en el tiempo.

## **8. Modelo de acción de la propuesta del aprendizaje organizacional y el clima institucional**

Los líderes pedagógicos y los docentes de las instituciones educativas, en el contexto de un sistema organizativo del talento humano del soporte institucional, deben constituirse en hologramas epistemológicos que permita desarrollar competencias de acción como relaciones humanas, el sentido de pertenencia y el reconocimiento personal, los cuales, son factores determinantes en la motivación y desempeño de los actores educativos, lo cual deja ver la importancia por brindar un ambiente de trabajo que favorezca el bienestar de la docencia y de los docentes y con ello los resultados de desempeño laboral.

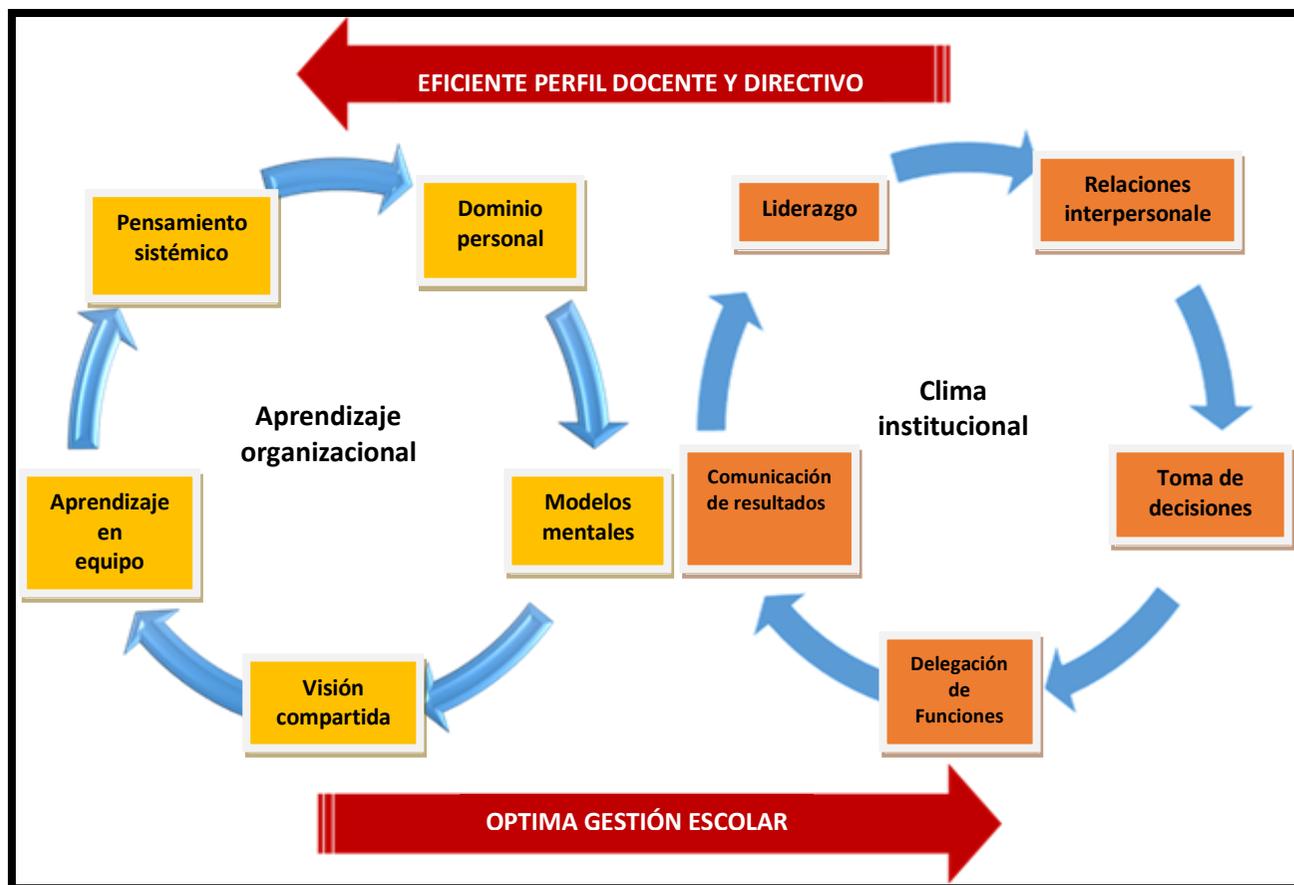
El empoderamiento del aprendizaje organizacional permitirá el eficiente manejo del clima institucional entre directivos y docentes en las instituciones educativas. En este sentido, el fortalecimiento del clima institucional faculta a que se tenga una excelente herramienta que le permita conocer las percepciones y opiniones sobre aspectos pertinentes que determinan el nivel de satisfacción de los actores educativos. El talento de los líderes pedagógicos y de la

docencia que integran las instituciones educativas es su activo de acción participativa y transformacional, pues con su trabajo y aportes ayudan a la cristalización de los objetivos institucionales. Por ello, el accionar formativo de la gestión estratégica es el resultado de una serie de acciones y un esfuerzo metódico que crea una convivencia y un ambiente de trabajo estimulante para el profesorado, el personal y los estudiantes, lo que repercutirá positivamente en la mejora continua de la calidad del talento humano de las instituciones educativas.

En consecuencia, la mejora continua del clima organizacional, en cuanto en la acción formativa de sus habilidades permitirá que haya una eficiencia en la interacción y convivencia del clima institucional, en los líderes pedagógicos y en la docencia. La sincronización participativa de las habilidades del aprendizaje organizacional permitirá el desarrollo efectivo de un clima institucional. En este alineamiento constructivo, la clave fundamental es el trabajo en equipo y colaborativo, en el que convergen diversos elementos que orientan el alcance de los objetivos institucionales, partiendo de factores relevantes que permiten que las políticas organizacionales impacten en la gestión de los aprendizajes de los estudiantes y en la gestión escolar de las instituciones educativas.

**Figura 6**

*Diagrama del modelo de acción de la propuesta del aprendizaje organizacional y el clima institucional*



*Nota.* El perfil docente y directivo se actualiza en la gestión escolar de la institución educativa

## 9. Matriz de acciones estratégicas

**Tabla 7**

*Actividades, estrategias, instrumentos y cronograma del plan de mejora*

Problema	Objetivos del Plan	Actividades	Estrategias/ Recursos	Instrumentos	Cronograma 2024				
					marzo	abril	mayo	junio	julio
¿Cómo mejorar el clima institucional y los resultados escolares al implementar el aprendizaje organizacional?	Objetivo General: Fortalecer las capacidades del personal directivo y docente sobre su cultura de aplicar las disciplinas del aprendizaje organizacional en relación con las dimensiones del clima institucional que permita asegurar consistencia y seguridad de seguir creciendo integradamente en el tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Presentación de los resultados del estudio de investigación.</li> <li>✓ Presentación del plan de capacitación.</li> <li>✓ Reflexión sobre los resultados de la investigación y sus demandas de mejora continua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficialización a reunión informativa</li> <li>• Reunión de coordinación con él y/o los directores.</li> <li>• Presentación del módulo de capacitación para el fortalecimiento de capacidades de directores y docentes.</li> <li>• Fotocopias</li> <li>• Proyector multimedia</li> <li>• Refrigerios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficios</li> <li>• Plan de capacitación</li> <li>• Informe de resultados del estudio de investigación.</li> <li>• Encuestas de satisfacción laboral</li> <li>• Encuesta de conocimiento de los propósitos institución educativa</li> <li>• Encuesta de conocimiento de herramientas para el manejo emocional y de conflictos.</li> </ul>	X				
	<b>Específico 1</b>								
	a) Valorar la interiorización de una visión compartida para	✓ Experiencias de Gestión creativa	• Taller reflexivo con directores	• Guion metodológico		X			

	lograr mejores resultados con la predisposición favorable de los docentes: conocimiento de la organización institucional, los propósitos escolares y los procesos de implementación de la gestión escolar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ e innovadora en la gestión escolar</li> <li>✓ Marco Normativo de los roles, deberes y derechos de los directivos y docentes.</li> <li>✓ Estrategias impulsoras del cambio para implementar el PEN, PER, PEI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sobre las prácticas de gestión y las buenas prácticas directivas.</li> <li>• Jornada de trabajo con docentes y directivos para identificar los propósitos de las herramientas de gestión nacional o regional y el alineamiento en la institución educativa.</li> <li>• Análisis de documentos PEN, PER, PEI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• del taller</li> <li>• Lecturas reflexivas y normativas</li> <li>• Cuestionarios</li> <li>• Encuestas</li> </ul>					
	<b>Específico 2</b>								
	b) Conocer y aplicar herramientas normativas y de integración social para la gestión del buen clima escolar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo</li> <li>✓ La inteligencia emocional como habilidad del directivo.</li> <li>✓ La gestión de emociones desde los planteamientos de Daniel Goleman.</li> <li>✓ Marco normativo del minedu para la convivencia escolar en la IE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexión sobre datos estadísticos de estrés docentes.</li> <li>• Presentación de daños a la salud los conflictos sociales o laborales</li> <li>• Socialización de herramientas para la gestión de emociones</li> <li>• Sociodrama “manejo de emociones”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPT con información relevante</li> <li>• Videos</li> <li>• Fotocopias</li> <li>• Plumones, tijeras, cinta maskin tape.</li> <li>• Lecturas</li> </ul>			<b>X</b>		

	<b>Específico 3</b>								
	c) Interiorizar las estrategias del trabajo generativo como oportunidad del fortalecimiento de capacidades de la comunidad escolar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Escuelas inteligentes de Peter Senge.</li> <li>✓ Metodología de las reuniones colegiadas para el aprendizaje productivo.</li> <li>✓ Desafíos, retos e incertidumbres en la enseñanza docente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demostración de habilidades blandas para alcanzar retos mediante el trabajo en equipos.</li> <li>• Reflexión de la importancia de promover jornadas de evaluación institucional</li> <li>• Reflexión de las TICS en los procesos de enseñanza aprendizaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelografos</li> <li>• Fotocopias de imágenes</li> <li>• Plumones, tijeras, cinta maskin tape</li> <li>• Lecturas</li> <li>• Trabajo interactivo usando las Tics en línea</li> </ul>				<b>X</b>	
	<b>Específico 4</b>								
	d) Conocer las herramientas sociales que permiten conocer el funcionamiento de la mente humana y poder abordar los problemas o conflictos en la institución educativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Neurociencia y la inteligencia emocional</li> <li>✓ Herramientas para solucionar conflictos</li> <li>✓ Disciplina positiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lecturas reflexivas</li> <li>• Dilemas morales</li> <li>• Juegos de roles</li> <li>• Análisis de la normativa sobre disciplina positiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotocopia de lecturas</li> <li>• Materiales descartables</li> <li>• Fotocopia de normas</li> </ul>				<b>X</b>	

## 10. Presupuesto

**Tabla 8**

*Presupuesto de bienes y servicios*

<b>Elementos del costo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Servicios	Alimentación de ponente (desayuno +almuerzo +cena)	1 personas x 10 sesiones	30.00	300.00
	Pasajes de ponentes	1 persona x 10 sesiones	30.00	300.00
	Fotocopias	500 unidades	0.10	50.00
	Impresiones	100 unidades	0.50	50.00
	Pago de servicios profesionales	10 sesiones	200.00	2000.00
	Sistematización de evaluación de resultados	1 documento	1000.00	1000.00
	Agua mineral	10 unidades	2.00	20.00
	internet	10 horas	0.00	0.00
Bienes	Papel Boon A4x 500 hojas	1 paquete	25.00	25.00
	Lapicero tinta seca color azul	70 unidades	1.00	70.00
	Tijeras punta roma	20 unidades	2,00	40.00
	Papel bond A4 de color, amarillo, verde limón, rosado, celeste, turquesa	200 unidades	0.20	40.00
	Papelote	100 unidades	0.50	50.00
	Laptop	30 horas	0.00	0.00
	Proyector multimedia	30 horas	0.00	0.00
	Cinta mastín tape	10 unidades	3.00	30.00
				<b>3975.00</b>

## 11. Evaluación

Se evaluará las actividades del plan de mejora de manera permanente. En esta parte, se toma en cuenta las actividades del cronograma.

**Tabla 9***Evaluación de avance de actividades implementadas*

N° DE SESIÓN	ACTIVIDAD	AVANCE		
		INICIO	PROCESO	TERMINADO
<b>01</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experiencias de Gestión creativa e innovadora en la gestión escolar</li> <li>✓ Marco Normativo de los roles, deberes y derechos de los directivos y docentes</li> </ul>			<b>X</b>
<b>02</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estrategias impulsoras del cambio para implementar el PEN, PER, PEI.</li> </ul>			<b>X</b>
<b>03</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo</li> <li>✓ La inteligencia emocional como habilidad del directivo</li> </ul>			<b>X</b>
<b>04</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La gestión de emociones desde los planteamientos de Daniel Goleman.</li> <li>✓ Marco normativo del minedu para la convivencia escolar en la IE</li> </ul>			<b>X</b>
<b>05</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Escuelas inteligentes de Peter Senge</li> </ul>			<b>X</b>
<b>06</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Metodología de las reuniones colegiadas para el aprendizaje productivo.</li> <li>✓ Desafíos, retos e incertidumbres en la enseñanza docente.</li> </ul>			<b>X</b>
<b>07</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Neurociencia y la inteligencia emocional</li> </ul>			<b>X</b>
<b>08</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Herramientas para solucionar conflictos</li> </ul>			<b>X</b>
<b>09</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Herramientas para solucionar conflictos</li> </ul>			<b>X</b>
<b>10</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Disciplina positiva</li> </ul>			<b>X</b>

## CONCLUSIONES

1. Los resultados de la investigación demuestran que existe correlación significativa positiva entre el aprendizaje organizacional y el clima institucional del personal directivo y docente de las instituciones educativas de la ciudad de Cajabamba, Cajamarca, 2012.
2. A partir del análisis de los resultados se identifica que el nivel de correlación del aprendizaje organizacional del personal directivo con el personal docente es positivo y significativo, reflejada en el coeficiente  $r$  de Pearson = 0.677 y  $p$ -value = 0.000. La aplicación de las cinco disciplinas del aprendizaje organizacional, como una combinación del aprendizaje generativo a nivel individual y colectivo tiene gran incidencia en la determinación del fortalecimiento institucional.
3. El nivel de Clima Institucional entre los docentes y el personal directivo presenta una correlación positiva y significativa según el coeficiente  $r$  de Pearson = 0.543 y  $p$ -value = 0.000. El Clima Institucional, reflejado en las relaciones interpersonales y la delegación de funciones por parte del personal directivo no facilita óptimamente el verdadero liderazgo docente que asegure identificarse con los propósitos institucionales.
4. El nivel de eficiencia según la correlación existente entre el personal directivo y docente fue bueno 0.557 con  $p$ -value; sin embargo, demanda de estudios experimentales que permitan profundizar científicamente y establecer el planteamiento de un programa que asegure un nivel muy bueno de correlación al aplicar las disciplinas del aprendizaje organizacional y el clima institucional.

## RECOMENDACIONES

1. A los Directores de las instituciones educativas de la ciudad de Cajabamba, se sugiere que deben implementar y aplicar la propuesta de mejora institucional sobre convivencia y aprendizaje organizacional, a partir de la incorporación del Proyecto Educativo Institucional, para contribuir al desarrollo del aseguramiento de la gestión de calidad y fortalecer desempeños profesionales, experienciales y de aprendizaje en la linealidad de la mejora de la gestión del talento humano entre directivos, docentes, padres de familia y estudiantes, en el marco del sistema organizacional de las instituciones educativas.
2. A los docentes de las instituciones educativas, se les sugiere fortalecer el clima institucional mediante el aprendizaje organizacional con la intervención participativa de las Redes Educativas, los Consejos Educativos Institucionales y las Asociaciones de Padres de Familia; que cuyos resultados se tenga eficientes desempeños y adecuados perfiles profesionales para la convivencia armoniosa en el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.
3. Los padres de familia de las instituciones educativas deben apoyar en la implementación de la propuesta de mejora del aprendizaje organizacional y el clima institucional, con la finalidad de que se otorgue especial atención en el trabajo cooperativo y colaborativo para efectivizar las relaciones interpersonales y los comportamientos afectivos entre los actores educativos en el contexto de la calidad de la gestión de los aprendizajes de los estudiantes.

4. Al Director de la UGEL-Cajabamba, que, a partir de la estrategia participativa de actualización docente, se sugiere que debe fomentar la propuesta de mejora para fortalecer el aprendizaje organizacional mediante el buen clima institucional en todas las instituciones educativas de su jurisdicción, con la finalidad de mejorar la gestión de calidad, tomando como base las disciplinas del aprendizaje organizacional.

## REFERENCIAS

- Aguilar, C. E. (2020). *Influencia de la inteligencia emocional del gerente educativo en el clima organizacional del personal de la Escuela Básica Bolivariana “Ricardo Montilla” de Guarenas, estado bolivariano de Miranda*. Tesis de maestría, Universidad Pedagógica Experimental Libertador.  
<https://espacio.digital.upel.edu.ve/index.php/TGM/article/view/467>
- Arroyo, V. y Chacón, S. (2018). *Clima Laboral y Satisfacción Laboral en los Colaboradores del Instituto Nacional Penitenciario Región Norte, Chiclayo*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/28924?show=full>
- Alves, J. (2000). *Liderazgo y clima organizacional*. *Revista de Psicología del Deporte*. 9(2), 123-133.  
<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2147/1/Liderazgo%20y%20clima%20organizacional.pdf>
- Ancalla, P. (2021). *Liderazgo directivo y el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Arequipa, durante el año 2021*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa].  
<https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/4865933?show=full>
- Ángeles, S. (2020). *Gestión por procesos y el aprendizaje organizacional en instituciones educativas públicas del distrito de Puente Piedra, 2020*. Lima. Perú. [Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57145/%C3%81ngeles\\_LST-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57145/%C3%81ngeles_LST-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

- Angulo, A., Fuster, D., Sánchez, A., Bautista, E. y Cabezas, V. (2021). *Características predominantes del aprendizaje organizacional que influyen en el bienestar laboral de los docentes del Perú*. *Propósitos y Representaciones*, 9(1), 1035-1055. <https://dx.doi.org/10.20511/pyr2021.v9n1.1035>.
- Angulo, P., Angulo, J. y Huamán, L. (2019). *Rol estratégico de la cultura organizacional y el liderazgo en la gestión del cambio de la universidad peruana*. *Horizonte de la Ciencia*, 7(13), 103–121. <https://revistas.uncp.edu.pe/index.php/horizontedelaciencia/article/view/317/333>
- Barriga, C. (2003). Concepto y Campo de Estudio de la Epistemología. *Revista de Investigaciones Educativas*, 8(12), 55-68. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/educa/article/view/8368/7283>
- Bar-On, R. (1997). *El cociente emocional (EQ-i): una prueba de Inteligencia Emocional*. Multi-Heath Systems.
- Bass, B. M. (1990). *El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden*. *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. Universidad de Deusto.
- Berger, P. y Luckman, T. (1967). *La construcción social de la realidad: Un tratado de sociología del conocimiento*. Doubleday.
- Bertalanffy, L. (1976). *Teoría General de los Sistemas*. Editorial Fondo de Cultura Económica
- Bunge, M. (1976). *Epistemología*. Ariel.
- Bunge, M. (2004). *Emergencia y convergencia, novedad cualitativa y unidad del conocimiento*. Gedisa Editorial.
- Carlos, E. (2021). *Clima organizacional y su relación con la gestión educativa de las instituciones de Educación Básica Regular de Lima Este*. [Tesis de doctorado, Universidad San Ignacio de Loyola].

<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/b2393152-7aee-4aea-99d9-5181ac477135/content>

Carlos, N. (2021). *Clima organizacional y su influencia en la gestión educativa de las instituciones de Educación Básica Regular Privada de Lima Este*. [Tesis de doctorado, Universidad San Ignacio de Loyola].

<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/b2393152-7aee-4aea-99d9-5181ac477135/content>

Cavada, F. (2022). *El aprendizaje organizacional en institución educativa en Monterrey, Nuevo León: Un estudio de caso*. *Vinculatégica EFAN*, 8(5), 125–133.

<https://doi.org/10.29105/vtga8.5-271>

Chiavenato, A. (2009). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mac Graw Hill.

Gamonal, H. (2019). *La gestión descentralizada del Proyecto Educativo Nacional y los resultados en la educación básica regular en Cajamarca, período 2014 – 2017*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Cajamarca].

<https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14074/4025/H%c3%a9ctor%20Gamonal%20Idrogo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gardner, H. (2014). *Las inteligencias múltiples*. Fondo de Cultura Económica.

Goleman, D. (1998). *La Práctica de la Inteligencia Emocional*. Kairós.

Goleman, D. (2006). *Inteligencia Social: la nueva ciencia de las relaciones humanas*. Kairós.

Guion, M. (1973). Una nota sobre el clima organizacional. *Comportamiento organizacional y desempeño humano*, 9, 120-125.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mac Graw Hill.

- Jackofsky, F. y Slocum, W. (1988). *Un estudio longitudinal del clima*. Revista de comportamiento organizacional, 9, 319-334.
- Jara, M., Olivera, M., & Yerrén, E. (2018). *Teoría de la personalidad según Albert Bandura*. Revista JANG, 7(2), 22-35.  
<https://revistas.ucv.edu.pe/index.php/jang/article/view/1510/1335>
- Kerlinger, F. N. y Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento*. McGraw Hill.
- Ley General de Educación, Ley N 28044
- Likert, R. (1961). *Nuevos patrones de gestión*.  
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/download/11695/10485/40803>
- Litwin, H. y Stringer, A. (1968). *Motivación y clima organizacional*. Prensa de la Escuela de Negocios de Harvard.
- Martín, M. (1999). *Clima de trabajo y organizaciones que aprenden*. Educar 27(11), 103-117. <https://www.raco.cat/index.php/educar/article/download/20736/20576>
- Moran, T., & Volkwein, F. (1992). *Examinando el clima organizacional en instituciones de educación superior*. Investigación en Educación Superior, 20(4), 367-383.  
<https://documat.unirioja.es/descarga/articulo/2486886.pdf>
- Moss, S. (2006). *El efecto del enfoque regulatorio del seguidor y la extraversión en el comportamiento del liderazgo: el papel de la inteligencia emocional*.  
<https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/4518/1/TFG001308.pdf>
- Pacco, A., y Damián, F. (2023). Clima institucional y evaluación del desempeño docente en 3 instituciones del nivel primario. Puente piedra – Lima. IGOBERNANZA, 6(22), 961-980. <https://doi.org/10.47865/igob.vol6.n22.2023.282>
- Piscoya, Luis. (1995). *Investigación Científica y Educacional. Un enfoque epistemológico*. Amaru.

- Portillo, M. A. (2019). *Innovación y Aprendizaje Organizacional en las instituciones educativas del distrito de Puno, durante el año 2019*. Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. <http://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/4130>
- Quintana, M. (2020). *Inteligencia emocional y clima institucional en instituciones educativas públicas con Jornada Escolar Completa del distrito El Tambo-Huancayo*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Centro del Perú de Huancayo – Junín]. <https://repositorio.uncp.edu.pe/handle/20.500.12894/6612>
- Reglamento de la Ley General de Educación, D.S. N° 011-2012-ED
- Ricoy, C. (2006). *Contribución sobre los paradigmas de investigación*. *Revista do Centro de Educação*, 31 (1), 11-22. <https://www.redalyc.org/pdf/1171/117117257002.pdf>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.
- Rosales, A., Bullón, O. y Valero, R. (1996). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.
- Rosales, A., Bullón, O. y Valero, R. (2022). *Liderazgo directivo en la educación básica de la región latinoamericana*. *Puriq*, 4, e325. <https://doi.org/10.37073/puriq.4.325>
- Salovey, P. y Mayer, D. (1990). *Inteligencia emocional*. *Imaginación, cognición y personalidad*, 9(3), 185-211. [http://doi.org/10.1016/S0962-1849\(05\)80058-7](http://doi.org/10.1016/S0962-1849(05)80058-7).
- Sandoval, M. (2004). Conceptos y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10(27), 78–82. [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24151w/r\\_s11\\_02.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24151w/r_s11_02.pdf)
- Schneider, B. y Reichers, E. (1983). *Sobre la etiología de los climas*. *Psicología del Personal*, 36, 19-39.
- Senge, P. (1990). *La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica.

- Silva, D. (2021), *Diagnóstico en clima y la motivación laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional de Cajamarca 2019*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Cajamarca].  
<https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14074/4647/Tesis%20David%20Silva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Torres, K., Lamenta, P. y Hamidian, B. (2017). *Clima organizacional como gestión del conocimiento*. *Sapienza Organizacional*, 9(24), 1-18.  
<https://www.redalyc.org/journal/5530/553056570008/>
- Yajahuanca, A. (2020). *Relación del liderazgo transformacional de la gestión escolar y la comunicación asertiva en la I.E. Mariano Melgar N°16040, del Distrito de las Pirias, Jaén Departamento de Cajamarca, durante el año 2018*. Lambayeque – Perú. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Cajamarca].  
<https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/9254>

## **APÉNDICES/ANEXOS**

## Apéndice 1: Instrumentos de investigación

Tesis: “Correlación entre el aprendizaje organizacional y el clima institucional del director y docentes de las instituciones educativas del nivel primario de la ciudad de Cajabamba, Cajamarca, 2012”

### CUESTIONARIO A DIRECTORES SOBRE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

**DATOS PERSONALES:**

Edad.....Sexo.....Tiempo de servicios.....  
 Institución Educativa.....

**INSTRUCCIONES:** A continuación, encontrará una serie de enunciados referidos al aprendizaje organizacional. Por favor responda a cada uno de ellos marcando con una X, de forma sincera y de acuerdo con su propia opinión. Para responder utilice los siguientes criterios:

**NIVEL DE EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DEL DIRECTOR.**

AD: Muy Bueno (3) A: Bueno (2) B: Regular. (1) C: Deficiente (0)

DIMENSIONES	Indicadores	ITEMS	0	1	2	3
<b>Aprendizaje individual</b>	Pensamiento sistémico	1. Convoco a la elaboración y evaluación sistémica e integral de los instrumentos de gestión: PEI, PCI, PAT, IGA				
		2. Aproveché el resultado del Informe de Gestión Anual para la mejora integral y logro de la misión y visión.				
	Dominio Personal	4. Evalúa que los propósitos institucionales incorporen los propósitos personales y familiares de los docentes.				
	Modelos mentales	3. Los retos comunes de cambio institución holístico han sido asumido por todos los docentes como respaldo a su liderazgo en				
		1. Sus decisiones las realiza con autonomía y demostrando autogestión				
		2. Emite los documentos normativos de gestión en forma oportuna, fluida y monitorea su atención.				
		8. Posiciona una aspiración común en la práctica de la misión y visión institucional entre los docentes.				

		9. Toma decisiones con autonomía promoviendo soluciones ante conflictos e integración institucional.				
		11. Fomenta la diversidad de ideas para la unificación de criterios institucionales en reuniones de coordinación y comunicación permanente.				
<b>Aprendizaje colectivo</b>	Visión Compartida	9. Promueve los ideales institucionales ante los docentes y comunidad para lograr el cambio				
		1. Los retos comunes de cambio institucional han sido asumidos por todos los docentes como respaldo a su liderazgo en gestión integral.				
		13. Su institución y docentes logran reconocimientos permanentes y estimula esta práctica entre los				
	Aprendizaje en equipo	12. Promueve eventos de capacitación para el fortalecimiento interdisciplinario del personal y la mejora institucional.				
		4. Los docentes de su institución tienen un manejo óptimo de las tecnologías de información y comunicación.				

Tesis: “Correlación entre el aprendizaje organizacional y el clima institucional del director y docentes de las instituciones educativas del nivel primario de la ciudad de Cajabamba, Cajamarca, 2012”

### CUESTIONARIO A DOCENTES SOBRE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

**DATOS PERSONALES:**

Edad.....Sexo.....Tiempo de servicios.....

Institución Educativa.....

**INSTRUCCIONES:** A continuación, encontrará una serie de enunciados referidos al aprendizaje organizacional. Por favor responda a cada uno de ellos marcando con una X, de forma sincera y de acuerdo con su propia opinión. Para responder utilice los siguientes criterios:

**NIVEL DE EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DEL DIRECTOR HACIA LOS DOCENTES:**

AD: Muy Bueno (3) A: Bueno (2) B: Regular. (1) C: Deficiente (0)

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	0	1	2	3
Aprendizaje individual	Pensamiento sistémico	1. Convoco a la elaboración y evaluación sistémica e integral de los instrumentos de gestión: PEI, PCI, PAT, IGA				
		2. Conoce los resultados del Informe de Gestión Anual para la mejora integral y logro de la misión y visión.				
		3. Elabora el diagnostico institucional con la participación de la docencia.				
		4. Conoce los estilos de desempeño de cada uno de los docentes y estos los aprovecha para generar innovación en la Institución Educativa.				
	Dominio Personal	5. Concuerdan y disfruta de los propósitos institucionales con sus propósitos personales y familiares.				
		6. Las decisiones del director las toma con autonomía y demuestra autocontrol.				
		7. Cómo considera las soluciones creativas de los directores frente a problemas en la institución educativa.				
		8. Cómo considera la innovación en la solución de conflictos de los profesores en la institución educativa.				

	Modelos mentales	9. Se evidencia un cambio institucional holístico al haberse planteado retos comunes aceptados por el director.				
		10.Las disposiciones normativas emitidas por la dirección son oportunas y predisponen al cumplimiento.				
		11.La Dirección fomenta la diversidad de ideas para la unificación de criterios institucionales en reuniones de coordinación y comunicación permanente.				
		12.La toma de decisiones del Director, para la solución de conflictos, están basadas en el diálogo.				
Aprendizaje colectivo	Visión Compartida	13.Conoce los ideales institucionales que inviten a la comprensión organizativa y compromiso de mejora.				
		14.Como consideras el compromiso que demuestran los directivos con el trabajo en equipo que desarrollan los docentes.				
		15.Asume con entusiasmo y responsabilidad la visión y misión institucional.				
		16.La dirección estimula y reconoce los logros alcanzados por los docentes.				
	Aprendizaje en equipo	17.Se promueve eventos de capacitación para la mejora interdisciplinaria del personal y convergen en el logro de los propósitos institucionales.				
		18.Se mantiene actualizado en el uso de las tecnologías de la información y comunicación.				
		19.Cómo considera el desarrollo de metas institucionales, gracias al liderazgo de los directivos.				
		20.Resuelves las tareas asignadas por tu equipo, con optimismo y compromiso.				

Tesis: “Correlación entre el aprendizaje organizacional y el clima institucional del director y docentes de las instituciones educativas del nivel primario de la ciudad de Cajabamba, Cajamarca, 2012”

### CUESTIONARIO AL DIRECTOR SOBRE CLIMA INSTITUCIONAL

**DATOS PERSONALES:**

Edad.....Sexo.....Tiempo de servicios.....

Institución Educativa.....

**INSTRUCCIONES:** A continuación, encontrará una serie de enunciados referidos al clima institucional. Por favor responda a cada uno de ellos marcando con una X, de forma sincera y de acuerdo con su propia opinión. Para responder utilice los siguientes criterios:

**NIVEL DE EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DEL CLIMA INSTITUCIONAL POR EL DIRECTOR**

AD: Muy Bueno (3) A: Bueno (2) B: Regular. (1) C: Deficiente (0)

DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	0	1	2	3
Cultura de habilidades emocionales y de comportamiento.	Liderazgo	1. Se promueve un verdadero trabajo en equipo para lograr la visión y misión institucional.				
		3- Fomenta la cultura de evaluación del desempeño.				
		8- Las decisiones directivas motivan un trabajo gratificante en el personal docente.				
		10. El Reglamento Interno antes de su aplicación ha sido previamente consensuado y discutido				
	Relaciones interpersonales	2. Todo el personal asume el trabajo institucional sin rencillas ni divisiones.				
		4- Se logra que cada docente se muestre dispuesto a apoyar a sus demás colegas en los comités y el trabajo pedagógico.				

		7- Privilegia el diálogo proactivo como mecanismo para la prevención o solución de conflictos.				
		5. Ante los problemas suscitados en la institución se analizan, dialogan y encuentran soluciones o buscan culpables inmediatos.				
		6. Lleva registro sobre los procesos integrados de gestión de la escuela y los utiliza para la transformación institucional.				
	Delegación de funciones	3. Asigna funciones de un modo democrático, participativo y consensuado.				

Tesis: “Correlación entre el aprendizaje organizacional y el clima institucional del director y docentes de las instituciones educativas del nivel primario de la ciudad de Cajabamba, Cajamarca, 2012”

### CUESTIONARIO AL DOCENTE SOBRE CLIMA INSTITUCIONAL

**DATOS PERSONALES:**

Edad.....Sexo.....Tiempo de servicios.....

Institución Educativa.....

**INSTRUCCIONES:** A continuación, encontrará una serie de enunciados referidos al clima institucional. Por favor responda a cada uno de ellos marcando con una X, de forma sincera y de acuerdo con su propia opinión. Para responder utilice los siguientes criterios:

**NIVEL DE EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DEL CLIMA INSTITUCIONAL POR PARTE DE LOS DOCENTES:**

AD: Muy Bueno (3) A: Bueno (2) B: Regular. (1) C: Deficiente (0)

DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	0	1	2	3
Cultura de habilidades emocionales y de comportamiento.	Liderazgo	1. El director promueve un verdadero trabajo en equipo para lograr la visión y misión institucional.				
		2. La dirección promueve una cultura de evaluación del desempeño con fines de crecimiento profesional e institucional.				
		3. Los docentes se muestran dispuestos a apoyar a sus demás colegas en los comités y el trabajo pedagógico.				
		4. El Reglamento Interno genera un clima agradable de relación entre docentes al haber sido consensuado y discutido.				
	Relaciones interpersonales	5. La toma de decisiones del director motivan y facilitan al personal docente asumir un trabajo institucional sin rencillas ni divisiones.				
		6. La dirección promueve las mejoras institucionales en base a diversos registros documentarios.				

		7. El director promueve acuerdos y consensos para solucionar oportunamente los conflictos entre docentes.				
		8. Ante los problemas suscitados en la institución se analizan, dialogan y encuentran soluciones o buscan culpables inmediatos.				
		9. Cómo estima la amabilidad de los directivos frente a consultas por parte de los profesores.				
	Toma de decisiones	10. Analiza, dialoga y encuentran soluciones inmediatas ante problemas suscitados.				
		12. Lleva registro sobre los procesos integrados de gestión de la escuela y los utiliza para la transformación institucional.				
		13. Toman decisiones institucionales evaluando todos los factores que beneficien a la comunidad educativa.				
		14. Toman decisiones considerando las opiniones de los docentes.				
		15. Crees que los directivos toman decisiones buscando diferentes alternativas de solución.				
		Delegación de funciones	16. Las decisiones institucionales las toma solo el director o con un pequeño grupo de docentes.			
	17. Delega funciones de un modo democrático, participativo y consensuado.					
	18. Deja que los docentes asuman compromisos de gestión como parte de las tareas institucionales.					

		19. Permite que le acompañen en la suscripción de proyectos de desarrollo para la institución educativa con otras organizaciones sociales.				
		20. Designa a un comité evaluador para la evaluación de los documentos de gestión.				

Tesis: “Correlación entre el aprendizaje organizacional y el clima institucional del director y docentes de las instituciones educativas del nivel primario de la ciudad de Cajabamba, Cajamarca, 2012”

### FICHA DE VERIFICACIÓN A DIRECTORES

**DATOS PERSONALES:**

Nombre..... Edad.....II.EE.....

INSTRUCCIONES: Verificación de otros aspectos evaluados en la institución.: Marque con una (x) en el recuadro que corresponda.

<b>Existencia física de documentos de gestión</b>	Completo	En	No
1. Proyecto Educativo Institucional- PEI			
2. Plan Anual de Trabajo-PAT			
3. Reglamento Interno- RI			
4. Proyecto Curricular de Institución Educativa			
5. Informe de Gestión Anual			
6. Documentación normativa emitida: oficios, memorándums, resoluciones			
7. Registro de reuniones de trabajo y compromisos: fichas, actas, cuaderno de campo, anecdotario			
8. Documentos que evidencian la cultura de evaluación: fichas de supervisión, monitoreo y acompañamiento			
9. Documentos de estímulo y reconocimiento emitidos: Oficios, resoluciones, diplomas.			
Sub Total			

Tesis: “Correlación entre el aprendizaje organizacional y el clima institucional del director y docentes de las instituciones educativas del nivel primario de la ciudad de Cajabamba, Cajamarca, 2012”

### FICHA DE VERIFICACIÓN A DOCENTES

**DATOS PERSONALES:**

Nombre..... Edad.....II.EE.....

INSTRUCCIONES: Verificación de otros aspectos evaluados en la institución: Marque con una (x) en el recuadro que corresponda.

<b>Conocimiento y aplicación de documentos de gestión</b>	Conocimiento y aplicación aceptable	Conocimiento y aplicación Parcial	No conoce ni aplica
1. Misión y Visión del Proyecto Educativo Institucional- PEI.			
2. Conocimiento de los objetivos y actividades del Plan Anual de Trabajo-PAT.			
3. Conocimiento de las disposiciones del Reglamento Interno- RI.			
4. Conocimiento e incorporación del Proyecto Curricular de Institución Educativa en sus programaciones curriculares			
5. Conocimiento de los logros, deficiencias y compromisos del Informe de Gestión Anual.			
6. Documentación normativa recibida: oficios, memorándums, resoluciones.			
7. Registro de reuniones de trabajo y compromisos: fichas, actas, cuaderno de campo, anecdotario.			
8. Documentos que evidencian la cultura de evaluación: fichas de supervisión, monitoreo y acompañamiento.			
9. Documentos de estímulo y reconocimiento recibidos: oficios, resoluciones, diplomas.			
Sub Total			

## Apéndice 2: Análisis de confiabilidad de los instrumentos de investigación

### Estadísticos de fiabilidad: Aprendizaje organizacional

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,900	20

### Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
pregunta 1	18,40	17,378	,830	,831
pregunta 2	18,50	17,833	-,091	,946
pregunta 3	18,50	17,722	,790	,719
pregunta 4	18,70	18,789	-,098	,749
pregunta 5	18,50	18,833	-,081	,746
pregunta 6	18,40	19,267	-,753	,751
pregunta 7	18,50	17,833	,868	,894
pregunta 8	18,50	17,833	,868	,894
pregunta 9	18,50	18,278	,727	,707
pregunta 10	18,70	16,344	,657	,882
pregunta 11	18,50	16,611	,641	,887
pregunta 12	18,60	19,156	,842	,933
pregunta 13	18,40	19,044	-,084	,947
pregunta 14	19,30	18,900	,721	,913
pregunta 15	19,30	17,900	,821	,913
pregunta 16	17,50	18,278	,827	,907
pregunta 17	17,30	17,900	,821	,913
pregunta 18	18,60	17,822	,726	,896
pregunta 19	16,50	18,944	,624	,825
pregunta 20	18,60	18,822	,926	,796

Nota. Tabla general de dato – SPSS 25

**Estadísticos de fiabilidad: Clima institucional**

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,900	20

**Estadísticos total-elemento**

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
pregunta 1	17,40	17,378	,630	,831
pregunta 2	17,50	18,833	-,091	,946
pregunta 3	18,50	18,722	,690	,819
pregunta 4	18,70	18,789	-,098	,949
pregunta 5	18,50	18,833	-,091	,946
pregunta 6	16,40	18,267	-,753	,951
pregunta 7	16,50	17,833	,868	,894
pregunta 8	17,50	17,833	,968	,894
pregunta 9	17,50	18,278	,927	,907
pregunta 10	17,70	17,344	,957	,882
pregunta 11	16,50	17,611	,641	,887
pregunta 12	18,60	18,156	,542	,933
pregunta 13	18,40	19,044	-,084	,947
pregunta 14	18,30	17,900	,921	,913
pregunta 15	18,30	18,900	,821	,913
pregunta 16	18,50	18,278	,827	,907
pregunta 17	19,30	18,900	,821	,913
pregunta 18	18,60	17,822	,926	,896
pregunta 19	18,50	18,944	,724	,925
pregunta 20	18,60	17,822	,926	,896

*Nota.* Tabla general de dato – SPSS 25

## Anexo 1: Fichas de validación de instrumentos de investigación

### VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL (Juicio de experto 1)

Yo, Segundo Ricardo Cabanillas Aguilar, identificado con DNI N° 26607960 Con grado académico de: Doctor en Educación, Universidad: Universidad Nacional de Cajamarca.

Hago constar que he leído y revisado los veinte (20) ítems correspondientes a la Tesis de Maestría: Relación entre el aprendizaje organizacional y clima institucional de las instituciones educativas del nivel primario de la ciudad de Cajabamba, Cajamarca, 2012.

Los ítems del cuestionario de aprendizaje organizacional están distribuidos en cinco (05) dimensiones: Pensamiento sistémico (41 ítems), Dominio personal (04 ítems), Modelos mentales (04 ítems), Visión compartida (04 ítems), y Aprendizaje en equipo (04). Para la evaluación de los ítems, se tomaron en cuenta tres (03) indicadores: Claridad, coherencia y adecuación.

Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

CUESTIONARIO		
N° de ítems	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
20	20	100%

Lugar y fecha: Cajamarca, marzo del 2012

Nombres y apellidos del evaluador: Segundo Ricardo Cabanillas Aguilar



.....  
FIRMA DEL EVALUADOR

## **VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CLIMA INSTITUCIONAL (Juicio de experto 1)**

Yo, Segundo Ricardo Cabanillas Aguilar, identificado con DNI N° 26607960 Con grado académico de: Doctor en Educación, Universidad: Universidad Nacional de Cajamarca.

Hago constar que he leído y revisado los veinte (20) ítems correspondientes a la Tesis de Maestría: Relación entre el aprendizaje organizacional y clima institucional de las instituciones educativas del nivel primario de la ciudad de Cajabamba, Cajamarca, 2012.

Los ítems del cuestionario de aprendizaje organizacional están distribuidos en cinco (05) dimensiones: Liderazgo (05 ítems), Relaciones interpersonales (05 ítems), Toma de decisiones (05 ítems) y Delegación de funciones (05 ítems). Para la evaluación de los ítems, se tomaron en cuenta tres (03) indicadores: Claridad, coherencia y adecuación.

Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

<b>CUESTIONARIO</b>		
<b>N° de ítems</b>	<b>N° de ítems válidos</b>	<b>% de ítems válidos</b>
20	20	100%

Lugar y fecha: Cajamarca, marzo del 2012

Nombres y apellidos del evaluador: Segundo Ricardo Cabanillas Aguilar



.....  
FIRMA DEL EVALUADOR

**FICHA DE EVALUACIÓN  
(Juicio de expertos 1)**

**Apellidos y Nombres del Evaluador:** Dr. Segundo Ricardo Cabanillas Aguilar

Grado académico: Doctor en Educación

**Título de la investigación:** Relación entre el aprendizaje organizacional y clima institucional de las instituciones educativas del nivel primario de la ciudad de Cajabamba, Cajamarca, 2012.

**Autor:** Richard Obando Barahona

**Variable:** Aprendizaje organizacional

CRITERIOS DE EVALUACIÓN								
N° Ítem	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis		Pertinencia con la variable y dimensión		Pertinencia con la dimensión/indicadores		Pertinencia con la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado
01	x		x		x		x	
02	x		x		x		x	
03	x		x		x		x	
04	x		x		x		x	
05	x		x		x		x	
06	x		x		x		x	
07	x		x		x		x	
08	x		x		x		x	
09	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	

**EVALUACIÓN.** No válido, Mejorar ( )

Válido, Aplicar ( x )

Nota: La validez exige el cumplimiento del 100%

**FECHA:** Cajamarca, marzo del 2012



-----  
**FIRMA DEL EVALUADOR**

## FICHA DE EVALUACIÓN (Juicio de expertos 1)

**Apellidos y Nombres del Evaluador:** Dr. Segundo Ricardo Cabanillas Aguilar

Grado académico: Doctor en Educación

**Título de la investigación:** Relación entre el aprendizaje organizacional y clima institucional de las instituciones educativas del nivel primario de la ciudad de Cajabamba, Cajamarca, 2012.

**Autor:** Richard Obando Barahona

**Variable:** Clima institucional

CRITERIOS DE EVALUACIÓN								
N° Ítem	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis		Pertinencia con la variable y dimensión		Pertinencia con la dimensión/indicadores		Pertinencia con la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado
01	x		x		x		x	
02	x		x		x		x	
03	x		x		x		x	
04	x		x		x		x	
05	x		x		x		x	
06	x		x		x		x	
07	x		x		x		x	
08	x		x		x		x	
09	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	

**EVALUACIÓN.** No válido, Mejorar ( )

Válido, Aplicar ( x )

Nota: La validez exige el cumplimiento del 100%

**FECHA:** Cajamarca, marzo del 2012



-----  
**FIRMA DEL EVALUADOR**

## **VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL (Juicio de experto 2)**

Yo, Wigberto Waldir Díaz Cabrera, identificado con DNI N° 27732528, Con grado académico de: Maestro en Ciencias de la Educación – Psicopedagogía Cognitiva, Universidad: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Hago constar que he leído y revisado los veinte (20) ítems correspondientes a la Tesis de Maestría: Relación entre el aprendizaje organizacional y clima institucional de las instituciones educativas del nivel primario de la ciudad de Cajabamba, Cajamarca, 2012.

Los ítems del cuestionario de aprendizaje organizacional están distribuidos en cinco (05) dimensiones: Pensamiento sistémico (41 ítems), Dominio personal (04 ítems), Modelos mentales (04 ítems), Visión compartida (04 ítems), y Aprendizaje en equipo (04). Para la evaluación de los ítems, se tomaron en cuenta tres (03) indicadores: Claridad, coherencia y adecuación.

Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

<b>CUESTIONARIO</b>		
<b>N° de ítems</b>	<b>N° de ítems válidos</b>	<b>% de ítems válidos</b>
20	20	100%

Lugar y fecha: Cajamarca, marzo del 2012

Nombres y Apellidos del evaluador: Wigberto Waldir Díaz Cabrera



.....  
FIRMA DEL EVALUADOR

## **VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CLIMA INSTITUCIONAL (Juicio de experto 2)**

Yo, Wigberto Waldir Díaz Cabrera, identificado con DNI N° 27732528, Con grado académico de: Maestro en Ciencias de la Educación – Psicopedagogía Cognitiva, Universidad: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Hago constar que he leído y revisado los veinte (20) ítems correspondientes a la Tesis de Maestría: Relación entre el aprendizaje organizacional y clima institucional de las instituciones educativas del nivel primario de la ciudad de Cajabamba, Cajamarca, 2012.

Los ítems del cuestionario de aprendizaje organizacional están distribuidos en cinco (05) dimensiones: Liderazgo (05 ítems), Relaciones interpersonales (05 ítems), Toma de decisiones (05 ítems) y Delegación de funciones (05 ítems). Para la evaluación de los ítems, se tomaron en cuenta tres (03) indicadores: Claridad, coherencia y adecuación.

Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

<b>CUESTIONARIO</b>		
<b>N° de ítems</b>	<b>N° de ítems válidos</b>	<b>% de ítems válidos</b>
20	20	100%

Lugar y fecha: Cajamarca, marzo del 2012

Nombres y Apellidos del evaluador: Wigberto Waldir Díaz Cabrera



.....  
FIRMA DEL EVALUADOR

## FICHA DE EVALUACIÓN (Juicio de expertos 2)

**Apellidos y Nombres del Evaluador:** M. Cs. Wigberto Waldir Díaz Cabrera

**Grado académico:** Maestro en Ciencia de la Educación: Psicopedagogía Cognitiva

**Título de la investigación:** Relación entre el aprendizaje organizacional y clima institucional de las instituciones educativas del nivel primario de la ciudad de Cajabamba, Cajamarca, 2012.

**Autor:** Richard Obando Barahona

**Variable:** Aprendizaje organizacional

CRITERIOS DE EVALUACIÓN								
N° Ítem	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis		Pertinencia con la variable y dimensión		Pertinencia con la dimensión/indicadores		Pertinencia con la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado
01	x		x		x		x	
02	x		x		x		x	
03	x		x		x		x	
04	x		x		x		x	
05	x		x		x		x	
06	x		x		x		x	
07	x		x		x		x	
08	x		x		x		x	
09	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	

**EVALUACIÓN.** No válido, Mejorar ( )

Válido, Aplicar ( x )

Nota: La validez exige el cumplimiento del 100%

**FECHA:** Cajamarca, marzo del 2012

-----  
**FIRMA DEL EVALUADOR**

**FICHA DE EVALUACIÓN**  
**(Juicio de expertos 2)**

**Apellidos y Nombres del Evaluador:** M. Cs. Wigberto Waldir Díaz Cabrera

**Grado académico:** Maestro en Ciencias de la Educación: Psicopedagogía Cognitiva

**Título de la investigación:** Relación entre el aprendizaje organizacional y clima institucional de las instituciones educativas del nivel primario de la ciudad de Cajabamba, Cajamarca, 2012.

**Autor:** Richard Obando Barahona

**Variable:** Clima institucional

CRITERIOS DE EVALUACIÓN								
N° Ítem	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis		Pertinencia con la variable y dimensión		Pertinencia con la dimensión/indicadores		Pertinencia con la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado
01	x		x		x		x	
02	x		x		x		x	
03	x		x		x		x	
04	x		x		x		x	
05	x		x		x		x	
06	x		x		x		x	
07	x		x		x		x	
08	x		x		x		x	
09	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	

**EVALUACIÓN.** No válido, Mejorar ( )

Válido, Aplicar ( x )

Nota: La validez exige el cumplimiento del 100%

**FECHA:** Cajamarca, marzo del 2012

-----  
**FIRMA DEL EVALUADOR**

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

MAESTRANTE: RICHARD OBANDO BARAHONA							
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL.							
EJE TEMÁTICO: CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS URBANAS Y RURALES.							
TÍTULO DE LA TESIS: RELACIÓN ENTRE EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y CLIMA INSTITUCIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL PRIMARIO DE LA CIUDAD DE CAJABAMBA, REGIÓN CAJAMARCA, PERÚ, 2012.							
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS/ INST.	METODOLOGÍA
<p><b>Problema principal</b></p> <p>¿Qué relación existe entre el aprendizaje organizacional y el clima institucional de las Instituciones Educativas del Nivel Primario de la ciudad de Cajabamba, Cajamarca, 2012?</p> <p><b>Problemas derivados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuál es el nivel de aprendizaje organizacional de las Instituciones Educativas del Nivel Primario de la ciudad de Cajabamba, Cajamarca, 2012?</li> <li>- ¿Cuál es el nivel del clima institucional de las Instituciones Educativas del Nivel Primario de la ciudad de Cajabamba, Cajamarca, 2012?</li> </ul>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar la relación entre el aprendizaje organizacional y el clima institucional de las Instituciones Educativas del Nivel Primario de la ciudad de Cajabamba, Cajamarca, 2012.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar el nivel de aprendizaje organizacional de las Instituciones Educativas del Nivel Primario de la ciudad de Cajabamba, Cajamarca, 2012.</li> <li>- Identificar el nivel del clima institucional de las Instituciones</li> </ul>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>Existe relación directa y significativa entre el aprendizaje organizacional y el clima institucional de las Instituciones Educativas del Nivel Primario de la ciudad de Cajabamba, Cajamarca, 2012.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El nivel de aprendizaje organizacional de las instituciones educativas del Nivel Primario de la ciudad de Cajabamba, Región Cajamarca, 2012, es positivo y significativo.</li> <li>- El nivel del clima institucional de las</li> </ul>	<p><b>Variable 01</b></p> <p>Aprendizaje Organizacional</p>	<p>Aprendizaje individual (directores y docentes)</p>	<p><b>Pensamiento Sistémico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Convoca a la elaboración y evaluación sistémica e integral de los instrumentos de gestión: PEI, PCI, PAT, IGA.</li> <li>- Aprovecha los resultados del Informe de Gestión Anual para la mejora integral y logro de la misión y visión.</li> </ul> <p><b>Dominio Personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evalúa que los propósitos institucionales incorporen los propósitos personales y familiares de los docentes.</li> </ul> <p><b>Modelos mentales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sus decisiones las realiza con autonomía y demostrando autocontrol.</li> <li>- Posiciona una aspiración común en la práctica de la misión y visión institucional entre los docentes.</li> <li>- Fomenta la diversidad de ideas para la unificación de criterios institucionales en reuniones de coordinación y comunicación permanente.</li> <li>- Toma decisiones con autonomía promoviendo soluciones ante conflictos e integración institucional.</li> <li>- Emite los documentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta</li> <li>- Cuestionario</li> </ul>	<p><b>Tipo de investigación:</b></p> <p>Básica</p> <p><b>Diseño de investigación:</b></p> <p>Descriptivo correlacional</p> <p><b>Esquema:</b></p> <div style="text-align: center;"> </div> <p><b>Métodos:</b></p> <p>Inductivo Analítico-sintético</p> <p><b>Población:</b></p> <p>Los 67 participantes, comprendidos entre directores y docentes de seis instituciones educativas públicas polidocentes de la ciudad de Cajabamba, 2023.</p>

<p>- ¿Qué relación existe entre el nivel de aprendizaje organizacional y el nivel del clima institucional de las Instituciones Educativas del Nivel Primario de la ciudad de Cajabamba, Cajamarca, 2012?</p> <p>- ¿Cómo mejorar el aprendizaje organizacional y el clima institucional del personal directivo y docente de las instituciones educativas del nivel primario de la ciudad de Cajabamba, Cajamarca, 2012?</p>	<p>Educativas del Nivel Primario de la ciudad de Cajabamba, Cajamarca, 2012.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer la relación existente entre el nivel de aprendizaje organizacional y el nivel del clima institucional de las Instituciones Educativas del Nivel Primario de la ciudad de Cajabamba, Cajamarca, 2012.</li> <li>- Elaborar una propuesta de mejora del aprendizaje organizacional y el clima institucional del personal directivo y docente de las instituciones educativas del nivel primario de la ciudad de Cajabamba, Cajamarca, 2012</li> </ul>	<p>instituciones educativas del Nivel Primario de la ciudad de Cajabamba, Región Cajamarca, 2012, es positivo y significativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe relación positiva y significativa entre el nivel de aprendizaje organizacional y el nivel del clima institucional de las instituciones educativas del Nivel Primario de la ciudad de Cajabamba, Región Cajamarca, 2012.</li> <li>- El aprendizaje organizacional mejora el clima institucional del personal directivo y docente de las instituciones educativas del nivel primario de la ciudad de Cajabamba 2012.</li> </ul>	<p><b>Variable 02</b></p> <p>Clima Institucional</p>	<p>Aprendizaje colectivo (directores y docentes)</p>	<p>normativos de gestión en forma oportuna, fluida y monitorea su atención.</p> <p><b>Visión Compartida</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promueve los ideales institucionales ante los docentes y comunidad para lograr el cambio institucional.</li> <li>- Los retos comunes de cambio institucional han sido asumidos por todos los docentes como respaldo a su liderazgo en gestión integral.</li> <li>- Su institución y docentes logran reconocimientos permanentes y estimula esta práctica entre los docentes.</li> </ul> <p><b>Aprendizaje en equipo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promueve eventos de capacitación para el fortalecimiento interdisciplinario del personal y la mejora institucional.</li> <li>- Los docentes de su institución tienen un manejo óptimo de las tecnologías de información y comunicación.</li> </ul> <p><b>Liderazgo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se promueve un verdadero trabajo en equipo para lograr la visión y misión institucional.</li> <li>- Fomenta la cultura de evaluación del desempeño con fines de crecimiento profesional e institucional.</li> <li>- Las decisiones directivas motivan un trabajo gratificante en el personal docente.</li> </ul>	<p><b>Muestra:</b></p> <p>No probabilística</p> <p>Los 67 participantes de las instituciones educativas públicas polidocentes de la ciudad de Cajabamba, 2023.</p> <p><b>Unidad de análisis:</b></p> <p>Cada uno de los directores y docentes, integrantes de la muestra de estudio de seis instituciones educativas públicas polidocentes de la ciudad de Cajabamba, 2023</p>
--	---	--	--	--	--	--

					<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Reglamento Interno antes de su aplicación ha sido previamente consensuado y discutido integralmente.</li> <li><b>Relaciones interpersonales</b></li> <li>- Todo el personal asume el trabajo institucional sin rencillas ni divisiones.</li> <li>- Se logra que cada docente se muestre dispuesto a apoyar a sus demás colegas en los comités y el trabajo pedagógico.</li> <li>- Privilegia el diálogo proactivo como mecanismo para la prevención o solución de conflictos.</li> <li><b>Toma de decisiones</b></li> <li>- Ante los problemas suscitados en la institución se analizan, dialogan y encuentran soluciones o buscan culpables inmediatos.</li> <li>- Lleva registro sobre los procesos integrados de gestión de la escuela y los utiliza para la transformación institucional.</li> <li><b>Delegación de funciones</b></li> <li>- Asigna funciones de un modo democrático, participativo y consensuado.</li> </ul>	
--	--	--	--	--	---	--