



## Desarrollo organizacional, ambiente laboral en la gestión educativa

Fernando Ysaías Aguilar Padilla  
Francis Esmeralda Ibarguen Cueva  
Jeidy Gisell Panduro Ramirez  
Rósula Muñoz Zabaleta  
Jaime Vivanco Gonzalez



# **Desarrollo organizacional, ambiente laboral en la gestion educativa**

**Fernando Ysaías Aguilar Padilla**  
**Francis Esmeralda Ibarguen Cueva**  
**Jeidy Gisell Panduro Ramirez**  
**Rósula Muñoz Zabaleta**  
**Jaime Vivanco Gonzalez**

**Desarrollo organizacional,  
ambiente laboral en la  
gestion educativa**



Título original:  
Desarrollo organizacional,  
ambiente laboral en la  
gestión educativa

Primera edición: noviembre 2020

©Fernando Ysaías Aguilar Padilla  
Francis Esmeralda Ibarguen Cueva  
Jeidy Gisell Panduro Ramirez  
Rósula Muñoz Zabaleta  
Jaime Vivanco Gonzalez  
2020,

Publicado por acuerdo con los autores.  
© 2020, Editorial Grupo Compás  
Guayaquil-Ecuador

Editor. Carlos Castagnola Sánchez

Grupo Compás es una editorial de la Universidad de Oriente desde el 2017, cada uno de sus textos han sido sometido a un proceso de evaluación por pares externos con base en la normativa del editorial. Este texto ha sido sugerido para su indexación en Latindex, Redib, ErihPlus, mediante ISSN 2600-5743 Folio 28701 Folio Único 24972 Centro de Acopio, Ecuador

El copyright estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

Editado en Guayaquil - Ecuador

ISBN: 978-9942-33-340-7



Cita.

Aguilar. F, Ibarguen. F, Panduro. J, Muñoz. R, Vivanco. J. (2020) Desarrollo organizacional, ambiente laboral en la gestión educativa, Editorial Grupo Compás, Guayaquil Ecuador 86 pag

## Prólogo

El libro utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel causal, que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar encuesta de desarrollo organizacional de Arcia, la de ambiente laboral de Cruz y la de gestión educativa de Morales, todos con escala de Likert, que brindaron información acerca de la relación e incidencia que existe entre las variables de estudio en sus distintas dimensiones.

Entre las principales conclusiones se tiene que el desarrollo organizacional y el ambiente laboral inciden significativamente frente a la gestión educativa en el I.S.T.P. Carlos Cueto Fernandini Lima. 2016, es decir que las variables independientes inciden significativamente en la variable dependiente; implicando que la variabilidad de la Gestión educativa depende el 28.2% de Desarrollo organizacional y Ambiente laboral en los docentes de la I.S.T.P. Carlos Cueto Fernandini Lima. 2016.

## Revisión literaria

Martínez (2012). Tesis Doctoral: Desarrollo organizacional de una cooperativa de trabajo asociado y la implicación de sus estudiantes y docentes. Universidad del País Vasco. Objetivo determinar la relación entre desarrollo organizacional e implicancia de estudiantes. Descriptiva, correlacional, no experimental. cuantitativa, N=1616 participantes: 343 docentes y 1273 estudiantes que cursan desde 4º de primaria hasta 2º de Bachillerato. El autor concluye que:

Se puede concluir, presenta un desarrollo organizacional más elevado que el resto de centros públicos y concertados. Son particularmente destacables las diferencias observadas en las dimensiones cultura institucional, historia institucional, aprendizaje organizativo y liderazgo.

Son más significativas las diferencias en aprendizaje organizativo, misión/visión y cultura. Discusión de los resultados institucional. También puede referirnos a distintas fases o etapas organizacionales del centro en línea.

Existen relaciones significativas entre todas las dimensiones del desarrollo organizacional.

Venutolo (2010). Tesis Doctoral: Estudio del ambiente laboral y la productividad en empresas pequeñas y Medianas: el transporte vertical en la Ciudad autónoma de Buenos Aires (Argentina). Universidad Politécnica de

Valencia. Objetivo determinar la relación entre ambiente laboral y productividad. Descriptiva, correlacional, no experimental, cuantitativa, población 200 trabajadores, muestra censal, instrumentos específicos para el estudio. El autor concluye que:

La evidencia empírica indica que el clima laboral insatisfactorio es el tipo de clima predominante en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires.

La baja productividad representa el tipo de productividad más representativo en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires.

El clima laboral y la productividad están relacionadas en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires.

Rentería, (2010). Colombia. Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en el colegio Rafael Uribe Uribe de ciudad Bolívar, en la jornada de la mañana. Bogotá. Pontificia Universidad Javeriana. Objetivo determinar relación entre gestión educativa y convivencia, descriptivo, correlacional, no experimental, cuantitativa, población y muestra 120 docentes, instrumento específico para la investigación. El autor concluye que:

Esta estrategia es particular y específicas de acuerdo a las conclusiones arrojadas por las encuestas y las entrevistas hechas a la comunidad educativa, el nuevo diseño resulta del sentir unificado de docentes y administrativos, padre de familia y estudiantes.

Los docentes y el docente administrativo tienen una gran responsabilidad social y ética con su formación, al igual que es deber de la institución educativa, facilitar, motivar e implementar un proceso de capacitación permanente, y así, reconocer plenamente al maestro como profesional de la educación.

En su gestión educativa el directivo docente y los profesores deben facilitar la generación de conocimiento en los educandos, al igual que cultura ciudadana, valores universales, comunidad educativa, y convivencia pacífica, es de esta manera como se genera calidad educativa produciendo inclusión y equidad, el reconocimiento de la diversidad y el respeto a los derechos humanos.

Natividad (2010). Tesis Doctoral: Relación entre el desarrollo organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Agropecuaria y Nutrición de la Une Enrique Guzmán y Valle 2010. Objetivo determinar la relación entre el desarrollo organizacional y el desempeño laboral, es descriptiva, correlacional, no experimental cuantitativa, población y muestra 124 docentes, instrumentos específicos para la investigación. El autor concluye que:

Los análisis estadísticos realizados revelan que las pruebas utilizadas en la presente investigación, desarrollo Organizacional y Desempeño Laboral Docente, presentan validez y confiabilidad.

Los análisis estadísticos realizados demuestran la existencia de relaciones significativas y positivas entre desarrollo Organizacional y Desempeño Laboral de los Docentes de la Facultad de Agropecuaria y Nutrición de la UNE Enrique Guzmán y Valle.

Los resultados del análisis de varianza de la Motivación para el estudio por año académico indican que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de desarrollo en la Organización, Cultura del Aprendizaje, Formación y el Total del Aprendizaje Organizacional.

El análisis comparativo de las escalas del Desempeño Laboral por Departamento Académico, realizado a través del análisis de Varianza de un factor, permite observar que no existen diferencias estadísticas significativas en ninguno de los casos.

Pelaes (2010). Tesis Doctoral: Relación entre el ambiente laboral y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos. UNMSM. Objetivo determinar el grado de relación entre el ambiente laboral y la satisfacción del cliente. Descriptiva, correlacional, no experimental, cuantitativa. Con este fin se aplicó una escala de Clima Organizacional a un grupo de 200 empleados de la empresa Telefónica del Perú y un Cuestionario de

Satisfacción a sus respectivos clientes. El autor concluye que:

Existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Relaciones Interpersonales) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú.

Existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Estilo de Dirección) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú.

Existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Sentido de Pertenencia) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú.

Existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Retribución) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú

No hay relación entre la disponibilidad de recursos y la satisfacción del cliente.

Existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Estabilidad) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú.

Existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Claridad y Coherencia de la Dirección) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú

Existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Valores Colectivos) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú.

Campos, (2011).Puno. Tesis: Relación de clima organizacional en la gestión institucional de las instituciones educativas estatales de nivel secundario del distrito de Ayaviri Melgar, Puno. Universidad Nacional del Altiplano. Objetivo determinar la relación entre clima organizacional y gestión institucional, descriptiva, correlacional, no experimental, cuantitativa. Poblacion y muestra 42 docentes, instrumentos específicos para la investigación. El autor concluye que:

Existe una relación directa significativa entre el nivel de clima organizacional y gestión institucional en las instituciones educativas estatales de nivel secundario de Ayaviri Melgar, Puno 2011.

Se identificó un “regular” nivel de clima organizacional, en las instituciones educativas estatales de nivel secundario de Ayaviri Melgar, Puno 2011.

Se identificó un “regular” nivel de gestión institucional, en las instituciones educativas estatales de nivel secundario de Ayaviri Melgar, Puno 2011.

Rivas (2010): “Estrategia de acción implementada por la alta gerencia para desarrollar capacidades en los recursos humanos con la finalidad de mejorar la gestión; un esfuerzo

libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano, a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo” (p.6).

Potencia las capacidades humanas en las en las organizaciones donde se aplica, mejorando la gestión para beneficio de la entidad.

Robbins (2010, cita a Ferreira, 2004): “Un término utilizado para transmitir un conjunto de intervenciones del cambio planeado, sustentado en valores humanistas democráticos que buscan mejorar la efectividad organizacional y el bienestar del empleado”. (p.8).

Estrategia de acción implementada por la alta gerencia para desarrollar capacidades en los recursos humanos para poder mejorar la gestión.

Gerencia Significativa (2012, cita a Burke, 1971): “Proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos”. (p.2).

Se basa en un conjunto de teorías que se aplican en equipos de gestión utilizando las competencias desarrolladas con anterioridad y que se establecen basadas en el liderazgo.

Gerencia Significativa (2012, cita a Schmuck, 1971): “Un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto analíticos y de reflexión”. (p.2)

Si bien es determinado por la alta dirección , sn los mandos medios los que propulsan el cambio y cambiando la cultura organizacional hacia un manejo eficiente de la entidad.

Gerencia Significativa (2012, cita a French ,1973) : “Visualizan el origen del D.O. con el entrenamiento de equipos de un misma organización en los laboratorios " T-Groups " , considerando cada vez más la organización como objetivo o cliente”. (p.2).

Es la técnica, mas las estrategias mas las capacidades para implementar mejoras de gestión de acuerdo a lo planificado , impulsado por la alta dirección.

Gerencia Significativa (2012, cita a Friedlander, 1974): “Metodología para facilitar cambios y desarrollo: en las personas, en tecnologías y en procesos y estructuras organizacionales”.

Viene con la globalización en el sentido de implementar estrategias en el recurso humano para hacerlo mas eficiente, se apoya en un liderazgo eficaz que produzca cambios.

Danny (2012), describe las siguientes características:

Es una estrategia educativa porque se basa en la modificación de la cultura organizacional para lograr un cambio planeado en la empresa.

Los cambios que se buscan están ligados directamente a las exigencias o requerimientos que la organización intenta satisfacer: Crecimiento, destino, identidad y revitalización. Satisfacción y desarrollo humano. Eficiencia organizacional. Su fundamento es una metodología que hace hincapié en la importancia del conocimiento experimentado.

Los agentes de cambio son en su mayoría externos a la organización.

Implica una relación cooperativa de colaboración entre el agente de cambio y los componentes del sistema cliente. (p.12).

El DO, es el uso del conocimiento en etapas para los trabajadores de la organización para alcanzar el cambio hacia lo efectivo a través de una correcta capacitación y planificación, teniendo como objetivo principal la excelencia del trabajo propio, considerando para esto cambiar actitudes , valores , estrategias para superar el avance competitivo de otras organizaciones producido por la globalización, los cambios de tecnología, los entornos ambientales y el surgimiento de nuevos valores adecuados a la modernidad.

Cinvestav (2016). Establece las siguientes funciones:

Proponer estrategias de operación y líneas de acción a corto, mediano y largo plazo. Vigilar que los objetivos

estrategias y líneas de acción que conformen el Plan de Desarrollo Institucional , sigan los lineamientos marcados. Promover y fortalecer la capacidad institucional. Promover el desarrollo de nuevas áreas estratégicas de investigación científica y tecnológica. Estructurar programas de modernización administrativa. (p.1).

Establece estrategias, en camino para cumplir metas desarrollando capacidades de sus trabajadores , estableciendo el conocimiento como forma de superación personal y de la entidad, instalación del DO para el desarrollo de competencias corporativas en conjunción con las de los trabajadores, con el primer propósito de cambiar su desarrollo organizacional coo condición de mejora.

Villarroel (2012): El proceso de Desarrollo Organizacional consiste fundamentalmente en la recolección de datos, diagnóstico organizacional y acción de intervención. El desarrollo organizacional exige cambios estructurales en la organización formal y cambios del comportamiento conjuntamente. Este presenta a la organización un concepto dinámico de organización, cultura organizacional y cambio aplicado a la administración".(p.1).

En el estado siempre será critico la forma de introducir el DO, por que da lugar a un cambio sustancial del modo que se veía desempeñando la entidad estatal, paralelo a eso se desarrolla una capacitación al personal y se les motiva primero para lograr el cambio organizacional a través de estrategias educativas y desarrollo de competencias, esto lograr transformar a le entidad en

eficiente y eficaz para la satisfacción de los usuarios internos y externos de tal manera que se logra las metas de la entidad.

Cárdenas (2014). Opina que;

Al hablar de desarrollo institucional se proyectan los imaginarios que tienen tanto los administrativos, como los académicos y demás agentes participantes de las instituciones. Dichos imaginarios corresponden al aumento de recursos económicos y humanos, el mejoramiento de la infraestructura, la organización de cronogramas, planes de acción y otros elementos que se esperan contribuyan a la proyección y el cumplimiento de la misión y visión de las instituciones. (p.1).

En el desarrollo organizacional todos sus elementos infieren una actividad específica pero realista y suficiente de tal manera que se autoregulan y se desarrollan con estrategias educativas de gestión y aplicación de procesos eficientes pero desarrollados en forma conjunta todo estos procesos están desarrollados integralmente y tangencialmente con la comunicación que es el mejor vehículo de integración para el desarrollo de las estrategias y establecimiento de los procesos.

### **La teoría clásica propuesta por Taylor y por Fayol.**

Trejo (2010): “Hizo énfasis, cada una por separado, en la organización formal y en la racionalización de los métodos de trabajo. La organización científica desarrolló un enfoque

rígido y mecanicista, que consideraba al hombre desde un punto de vista atomista y simplista (hombre económico), como un apéndice de la máquina. Esa teoría se evidencio como incompleta y parcializada. (p.1).

Su principio basico es la eficiencia , organizo mejor las tareas , centro su atención en la ecología , aplicando algo de Fyol se fundamento en l división de la tarea, una correcta administracion y las técnicas gerenciales.

### **La teoría de Relaciones Humanas, propuesta por Mayo.**

Trejo (2010): “Fue una reacción de oposición al tradicionalismo de la teoría clásica. Hizo énfasis en el hombre (hombre social) y en el clima psicológico del trabajo. Las expectativas de los empleados, sus necesidades psicológicas, la organización informal y la red convencional de comunicaciones pasan a ser los componentes principales de los estudios de administración”. (p.1).

Mayo centra su teoría en que el éxito gerencial es la motivación , preocupado por su ambiente laboral, su entorno físico, sus relaciones laborales en mejora de la productividad además de auto desarrollarse.

### **La teoría de la Burocracia**

Trejo (2010):"Pretendió sentar las bases de un modelo ideal y racional de organización que pudiese ser copiado y aplicado a las empresas, cualquiera que fuera su ramo de

actividad, Weber describió las características más importantes de la organización burocrática o racional, basándose en la estructura militar del ejército prusiano. (p.2).

La autoridad ejercida como forma de lograr resultados en la entidad es su principio basado también en que la organización de la entidad le permita ejercer ese poder legitimándolo. Es rígida, el trabajador solo cumple lo establecido sin opinión.

### **La teoría Estructuralista.**

Trejo (2010), define:

Representó una visión más crítica de la organización, esta concibe la sociedad moderna como una sociedad de organizaciones. Una organización debe ser interpretada como la síntesis de la organización formal y de la informal. Dentro de una organización encontramos los objetivos organizacionales (mayores utilidades, mayor eficacia, crecimiento, etc.) en conflicto con los objetivos individuales de los participantes (mayores salarios, mejor horario de trabajo, prestigio, etc.). (p.2).

Se basa únicamente en estructuras, es analítico que compara a cada elemento en relación al espacio que ocupan comparando sus relaciones, se centra más en la problemática que en las soluciones, no es una teoría propiamente dicha pues hace crítica de las demás teorías comparando a las organizaciones e relacionándolas con su

entorno externo y su interrelación con las demás organizaciones .

### **Dimensiones del desarrollo Organizacional**

De acuerdo con la Encuesta de Desarrollo Institucional, de Quispe y adaptada por Yauri el 2013, establece las siguientes dimensiones: Organización, Tecnología, Economía, Innovación e Infraestructura, las mismas que son definidas a continuación por diferentes autores>

### **Dimensión de Organización**

Santos (2011, cita a Weber, 1922): "Una relación social que o bien está cerrada hacia afuera, o bien limitada mediante reglas y disposiciones de admisión de personas ajenas". (p.2)

Se da en relación a personas agrupadas para trabajar e identificadas , con metas y propósitos comunes , juntos logran producir haciendo un uso racional de los materiales , todo regido por una normatividad que regula su funcionamiento, logrando el bien común ya sea individual o colectivo.

Santos (2011, cita a Mooney, 1947): " Se refiere a todo el cuerpo, con todas sus funciones correlativas. Se refiere a todo el cuerpo, con todas sus funciones correlativas". (p.2).

La empresa tiene funciones específicas, pero para su funcionamiento requiere de una organización interna que norme su accionar a través de procesos generales y

específicos que son llevados a cabo por un grupo humano con los mismos intereses.

Santos (2011, cita a Simón, 1952): "Un sistema de actividades interdependientes que abarcan por lo menos varios grupos con un alto grado de dirección del comportamiento hacia fines que son objeto de conocimiento común". (p.2).

Prima lo material en la definición de organización, pues son las tendencias actuales de la administración, que delimitan claramente el accionar de los recursos humanos basados en una ruta e trabajo previamente organizada y que busac el cumplimiento de objetivos y metas.

### **Dimensión Tecnología**

Osorio (2012, cita a Winner, 1,979): "Agruparía también todo el cuerpo de actividades técnicas, habilidades, métodos, procedimientos, rutinas- empleadas por la gente para la realización de tareas y a lo que se puede llamar "técnica". (p.2).

Se denomina al apoyo de la ciencia para aplicar métodos innovadores a través de un equipamiento moderno o tecnología de punta que le permite ahorrar tiempo y a la vez expandir funciones que harán crecer a la organización.

Osorio (2012, cita a Ellul, 1960), define: "Totalidad de los métodos a los que se ha llegado racionalmente y que

tienen una eficacia absoluta (para una fase de desarrollo dada) en todos los campos de la actividad humana". (p.2).

Sin el hombre es imposible aplicar tecnología pues aunque sea su presencia mínima las maquinas no funcionan por si solas, cuando la tecnología se complementa con la capacidad humana los resultados son sorprendentes por los éxitos alcanzados.

Osorio (2012, cita a Mitcham, 1.994): "Una tecnología como la computadora, denotaría poder para unos y alegría existencial para otros. Ambas definiciones pueden ser simultáneamente aplicables, en diferentes niveles".(p.2).

Se diferencian en el tiempo ya que no es igual en el presente con relación al pasado, porque las respuestas serian diferentes con la incursión de tecnología de punta y su implementacion oportuna, habiéndose previamente capacitado a laos recursos humanos para poder manejarlas y sacarles el máximo provecho..

### **Dimensión Economía.**

Livio (2016, cita a Robbins): "Es la ciencia que se encarga del estudio de la satisfacción de las necesidades humanas mediante bienes que siendo escasos tienen usos alternativos entre los cuales hay que optar". (p.1).

Básicamente se define la forma como la sociedad produce sus necesidades previamente organizada, estos bienes producidos requieren que una vez que son producidos y absorbidos se puedan renovar nuevamente

cada cierto tiempo de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la sociedad.

Livio (2016, cita a Engels): “Es la ciencia que estudia las leyes que rigen la producción, la distribución, la circulación y el consumo de los bienes materiales que satisfacen necesidades humanas”. (p.1).

Es la ciencia que explica la consecución de las necesidades para el máximo bienestar de tal forma que es cíclica pues consume y produce en un espacio de tiempo generando un costo económico que puede ser rentable en cuanto satisfaga las carencias materiales completamente de una sociedad.

Livio (2016, cita a Marshall, 1924): “Examina la parte de la actividad individual y social especialmente consagrada a alcanzar y a utilizar las condiciones materiales del bienestar”. (p.1).

Se considera como la administración de las necesidades materiales de una sociedad, de tal forma que estas estén en constante producción de acuerdo a los requerimientos de la sociedad y en el espacio de tiempo que las necesita.

### **Dimensión Innovación**

Ángel (2016, cita a Schumpeter, 1942): “La introducción de nuevos bienes y servicios en el mercado con el surgimiento de nuevos métodos de producción y el cambio en la organización en su proceso de gestión”. (p.1).

Tácitamente se considera innovación al nuevo producto o servicio y con una utilidad exitosa para beneficio masivo.

Ángel (2016, cita a Freeman, 1971): "Ubicó una escala de cinco puntos para diferenciar las innovaciones, en: sistémicas, importantes, menores, incrementales y no registradas, sin embargo, la gran mayoría de los autores se han acogido a la categorización, la cual propone dos conceptos de innovación: incremental y radical". (p.1).

Innovar significa transformar algo que pase d un servicio común a un servicio espectacular, que sirva a la mayoría y que logre en este caso propulsar la gestion.

Ángel (2016, cita a Damanpour 2001): "Han catalogado dentro del concepto de innovaciones radicales las innovaciones tecnológicas de producto, las cuales se dan por cambios en el diseño, en la fabricación, en la comercialización o en la mejora del mismo, a partir de las necesidades del cliente". (p.1).

La innovación se considera como la creatividad del mejoramiento en relación a un producto o servicio. La innovación se relaciona con los que ofrecen la empresa, o sea sus productos o servicios, como lo que ofrecen a los consumidores.

## **Dimensión Infraestructura**

Naciones Unidas (2012): “La infraestructura puede ser definida como las estructuras físicas y organizativas, redes o sistemas necesarios para el buen funcionamiento de una sociedad y su economía”. (p.1).

Se refiere a lo material que está en relación con el funcionamiento de la organización, comprende edificios, servicios básicos, muebles, es decir todo lo tangible que alberga y ayuda a que sus trabajadores estén correctamente instalados.

Ntambue (2016): “La infraestructura comprende y significa el conjunto de las fuerzas de producción (medios de producción, fuerza de trabajo o capacidad físico - intelectual de los trabajadores) y de las relaciones de producción (formas de propiedad, organización de las clases sociales, sistemas de repartición de los ingresos). (p.1).

Es considerado como parte de los medios técnicos, servicios y edificaciones que se requieren para realizar una acción o actividad, como se trata de la organización es netamente económica que tiene un proceso de producción en marcha.

Barajas (2012, cita a Buhr, 2009): “La infraestructura es la suma de los materiales institucionales, personales y físicos que sustentan una economía y contribuyen a la remuneración de los factores teniendo en cuenta una

asignación oportuna de recursos, es decir, un grado relativamente alto de integración y el nivel más alto posible de los derechos económicos de las actividades (Buhr, 2009).

En las poblaciones, infraestructura se entiende por los elementos que hacen que la ciudadanía pueda vivir cómodamente, como el alcantarillado, agua potable, luz, recolección de residuos, de comunicaciones, de edificios públicos, etc.

### **Definición de Ambiente Laboral.**

Ramos (2012, cita a Lewin, 1951): "El comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización". (p.14).

Ambiente laboral es el panorama que siente el trabajador en la organización donde desempeña su trabajo, su composición esta dada por la infraestructura, relaciones, desempeño. Liderazgo, conflictos, etc, todo lo que influye directamente con el trabajador

La organización por su propio funcionamiento genera un aserie de condiciones que dan lugar a un ambiente laboral positivo o negativo, este ambiente tiene acción directa sobre los trabajadores.

Ramos (2012, cita a Litwin y Stringer, 1968):"Otros factores ambientales importantes sobre las actitudes,

creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización". (p.14)

El entorno de la entidad tiene un peso y una forma si bien es cierto subjetiva para visualizarla pero objetiva por sus efectos en las actitudes de los trabajadores.

Ramos (2012, cita a Tagiuri, 1968): "Cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimenta sus miembros e influye en la conducta de estos. Se puede describir en términos de los valores de un conjunto particular de características". (p.14).

Puede ser físico, emocional, subjetivo, sentido es decir se da en diferentes características propias de la entidad el asunto es que este influya en forma positiva en los trabajadores para que sean más productivos.

Ramos (2012, cita a Hall, 1972): "Propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los empleados. Y es a su vez una fuerza que influye en la conducta del empleado".(p.14).

Las actitudes, la conducta y las respuestas laborales y emocionales del trabajador están sujetas al ambiente laboral de su entidad y en su efecto emocional y productivo.

Ramos (2012, cita a James, 1974): "Algunas dimensiones del clima intervienen, modulan las influencias entre los componentes de la organización e integran actitudes

individuales y comportamientos relacionados con el desarrollo del trabajo". (p.14).

Ambiente laboral es el panorama que siente el trabajador en la organización donde desempeña su trabajo, su composición esta dada por la infraestructura, relaciones, desempeño. Liderazgo, conflictos, etc, todo lo que influye directamente con el trabajador.

### **Características del Ambiente Laboral**

Pinzón (2016). Las describe como:

Valores morales positivos: Una organización con valores organizacionales correctos hace a sus trabajadores que sientan a gusto.

Atmosfera relajada y productiva: Empleados se sientan apreciados y valorados a todo momento, lo que hará que su eficiencia aumente.

Compromiso con la excelencia: Constantemente retar a sus empleados y les ponen metas altas, lo que hace que los trabajadores sientan que su trabajo es necesario y por ende valorado.

Comunicación directa y sincera: Trato honesto y sincero entre compañeros de trabajo.

Cooperación y apoyo: Un ambiente de trabajo positivo tiene actitudes cordiales y de camaradería entre compañeros.

Oportunidades de ascenso y capacitación: Oportunidades para avanzar profesionalmente y para capacitar a sus empleados. (p.1).

El ambiente de trabajo se compone de una serie de variables que modifican a favor o en contra las actitudes de los trabajadores, la entidad centra sus estrategias laborales primero en dotar un adecuado ambiente de trabajo, que motive al trabajador para mejorar su rendimiento y productividad, no hay dos entidades con el mismo ambiente laboral por que las personas que las componen son distintas por tanto sus percepciones serán diferentes.

### **Importancia del Ambiente Laboral.**

Eslava (2016). Define:

Las entidades exitosas del mundo, no son otras que siendo visionarias han basado su estrategia de desarrollo en su principal fortaleza: su gente, en la cual los valores humanos son imprescindibles y forman parte de su vida, de su cultura y práctica habitual; son nuestros socios estratégicos, es todo un equipo humano que debe estar sensibilizado, motivado, fidelizado, involucrado y comprometido en la filosofía corporativa.(p.2).

El trabajador no solo siente la necesidad de lo material, el hombre es un ser social que se relaciona, que entabla relaciones amicales, que posee una conducta individual y que a trves del ambiente laboral establece un sentido de pertenencia e identidad con la entidad, pueden tener mucha capacidad pero su ambiente laboral actuara como un catalizador hacia arriba ohacia abajo de tal

manera que el ambiente laboral esta ligado a los resultados de productividad y rendimiento.

### **Ambiente laboral para una garantía plena.**

Eslava (2016). Establece que:

Un buen ambiente laboral en las organizaciones es una garantía plena de desarrollo y éxito para la organización y toda su gente, no habrá barreras donde nuestra gente no llegue, porque su fuerza interior es más grande que todos los obstáculos y alcanzar cualquier meta. Un ambiente laboral sano, anima, levanta el espíritu, preserva el sistema inmunológico, evita enfermedades físicas y psicosomáticas, hace crecer a la gente en valores, en conocimiento y desarrollo humano. (p.6).

El trabajador con un buen ambiente laboral se identifica plenamente con su entidad, cuida sus recursos y tiende a maximizar su rendimiento y por ende su productividad, eso evita también conflictos y paralizaciones que afectan a la entidad, una buena comunicación a todos los niveles hace que todos estén unidos en un propósito que es cumplir con sus metas.

### **Componentes del Ambiente Laboral.**

Emprende Pyme. (2016). Define:

**Diseño y estructura organizacional:** el tamaño de la organización conjuntamente con su organigrama y la cantidad de niveles jerárquicos.

**El medio ambiente y el entorno en general** cuyas incidencias son percibidas por el trabajador ya sea de forma directa o indirecta.

**Los recursos humanos** y su gestión están estrechamente relacionados con los distintos procesos de las organizaciones.

**La situación psicológica de cada trabajador,** grupo u organización en general y otros aspectos como los valores, normas y las actitudes.

**Los microclimas,** o sea, como fenómeno para toda la organización, en ocasiones puede presentarse con un carácter particular de una unidad, adscrita a la organización, (p.1).

El ambiente repercute con la conducta del trabajador, su labor y la toma de decisiones que tienen que ver con la función de la entidad, su funcionamiento y su productividad, una variable que tiene mucho efecto en el ambiente laboral es la comunicación, dependiendo en que sentido circule y que mensajes contiene, normalmente la comunicación es integradora y mantiene unido a los trabajadores con sus mensajes y mejora la relación entre el emisor y el receptor. El ambiente laboral está en todas las áreas pueden ser iguales o distintos.

## **Teorías del ambiente laboral.**

### **Escuela Gestalt.**

García (2016, cita a Brune, 2004): "Se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. (p.1).

De acuerdo a su postulado las personas entienden al mundo en relación a sus percepciones y de acuerdo a eso actúan, transfiriendo en el mundo laboral actúan en relación a su entorno.

### **Escuela funcionalista.**

García (2016, cita a Brune, 2004): "El pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. (p.1)..

Simplemente se basa en que como el ser humano no tiene otra opción se adapta a su entorno para sobrevivir, trabajar, vivir, etc.

### **Escuela Estructuralistas**

García (2016, cita a Brune, 2004):"El clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o

descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individual. (p.2).

La personalidad del individuo tiene injerencia en su conducta pero esta es modificada por su ambiente que lo rodea basado en sus percepciones netamente objetivas.

**Escuela Humanista:** “El clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización”. (p.2).

Aquí las propiedades de la organización se entremezclan con las características individuales dando resultado una reacción o actitud frente a este ambiente.

### **Escuela Sociopolítica y Crítica.**

“Afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los individuos tienen ante su organización”. (p.2).

Todas las teorías se fundamentan en la percepción del trabajador dentro de su empresa, como cada variable del ambiente laboral incide en él ya sea en sentido positivo

como negativo, de lo que depende su accionar y el éxito o fracaso de la empresa.

### **Dimensiones de Ambiente Laboral.**

De acuerdo con la encuesta de ambiente laboral de Cruz, F del año 2015, determina las siguientes dimensiones: Dimensión de relaciones, dimensión de retribución, dimensión de entorno físico, dimensión de estabilidad, dimensión de organización, las mismas que se describen a continuación:

#### **Dimensión de Relaciones.**

Feder (2016, cita a Ruiz, 1994): "La forma en que se adoptan las decisiones para distribuir los frutos de la producción entre los productores y aquellos que proporcionan los medios para que la misma se produzca". (p.1).

Feder (2016, cita a Cedrola, 1999): "Las relaciones laborales son relaciones de fuerza, donde lo que importa es determinar quien toma las decisiones y de que manera". (p.1).

Para el ejercicio de la autoridad , de la actividad laboral y del poder se necesitan relaciones, el individuo no actúa solo..

Feder (2016, cita a Lucena, 2002): "Su objeto de análisis radica en "el estudio de las reglas que gobiernan las

relaciones de trabajo, conjuntamente con los medios por los cuales son hechas, cambiadas, interpretadas y administradas, a su vez, el estudio de los sindicatos, las empresas y organizaciones públicas vinculadas con las relaciones de trabajo. (p.2).

Se puede establecer que las relaciones son puentes que se dan para mantener a las personas unidas , en el medio laboral se desarrollan par cumplir una función de entendimiento que permita realizar la labor.

### **Dimensión de Retribución.**

Vega (2015, cita a Martocchio, 1998): “Existe una denominada Compensación intrínseca o no monetaria definida como la satisfacción que el trabajador consigue del propio puesto de trabajo, en sí mismo o del entorno en el que lo desempeña.”. (p.8).

La retribución puede tener muchos aspectos, desde lo moneterio, pasando por bonos, capacitación, premios, permisos, recompensas, esta dada como un valor agregado para el trabajador.

Vega (2015, cita a Gómez, 2004): “La retribución puede definirse como el conjunto de las recompensas cuantificables que recibe un empleado por su trabajo”. (p.8).

Pueden ser cuantificables o no cuantificables, eso depende de la entidad como las considere , en que momento y por que las otorga.

Vega (2015, cita a Mejía, 2004): “Se trata de la cantidad fija que recibe un empleado regularmente”. (p.8).

La suma de todo lo percibido por el trabajador corresponde a su retribución comprende salario, incentivos salariales y prestaciones o retribuciones indirectas.

### **Dimensión de Entorno Físico.**

Navarro (2016).: “Utilización de un proceso de mejora continua de la protección y promoción de la seguridad, la salud y el bienestar de todos los trabajadores y a la sostenibilidad del medio ambiente”. (p.8).

El entorno tiene muchos componentes, siempre giran alrededor del trabajador, su salud, su seguridad, como afecta la infraestructura el trabajo de la persona, contaminación, ergonomía, etc.

Navarro (2016, cita a Grott, 2003):“El ambiente de trabajo como un conjunto de factores físicos, climáticos o de cualquier otro que, interconectadas, o no, están presentes y participan en el trabajo del individuo. (p.8).

Esta también directamente ligado al medio ambiente, como afecta esto al trabajo y la integridad individual del trabajador.

Navarro (2016, Dos Santos, 2002): "Lugar en donde desarrolla gran parte de la vida del trabajador, cuya calidad de vida es, por tanto, en estrecha dependencia de la calidad del medio ambiente". (p.8).

El ambiente de trabajo desarrolla un papel importante en la labor diaria, dado que si las condiciones de salud y seguridad son adecuadas, el trabajador se sentirá cómodo y seguro.

### **Dimensión de Estabilidad**

Pedraza (2010, cita a Socorro, 2006): "Responsabilidad compartida que posee tanto el patrono como el empleado de asegurar su participación efectiva en el ambiente laboral mientras ambas partes garanticen la adicción de valor a los procesos, productos o servicios que generen u ofrezcan". (p.8).

Es una relación contractual donde se especifica la naturaleza del trabajo y las causas que puedan cortar ese vínculo.

Pedraza (2010, cita a Pose, 2005): "Seguridad que percibe el individuo de permanecer por un tiempo determinado, cumpliendo las normas establecidas, en una organización". (p.8).

La estabilidad comprende también dos aspectos diferentes como son la parte económica condicionada al

trabajo realizado y la parte de la evaluación laboral del trabajador.

Pedraza (2010). Define: "Garantiza los ingresos del trabajador en forma directa, lo que es medio indispensable de satisfacción de necesidades". (p.8).

Un concepto clásico de la estabilidad laboral es que es el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto indefinidamente y esta en relación con su desempeño y su conducta en el trabajo.

### **Dimensión de organización.**

UDLAP. (2012, Cita a Hall, 1981): "Organizar una entidad es dotarlo con todo lo necesario para su funcionamiento: materias primas, herramientas, capital y personal". (p.10).

Conjunto de individuos amalgamados con un fin que es de interés de los mismo, regidos por un conjunto de normas dadas por ellos mismos.

UDLAP. (2012, Cita a León, 1985): "Es un acuerdo entre personas, para cooperar en el desarrollo de alguna actividad" (p.10).

Individuos organizados para una función determinada por un conjunto de normas y reglas que cumplir para lograr un objetivo común.

UDLAP. (2012, Cita a Wehrich, 1999): "Identificación, clasificación de actividades requeridas, para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación, y estructura organizacional". (p.10).

Comprende también los procesos de las relaciones sociales que permiten desarrollar determinada actividad concertada de antemano.

## Capítulo 2

### Gestión Educativa

Espinel, (2011).” Es una administración enfocada la educación, con todos sus componentes pero agregando la parte pedagógica que es transversal a todos los procesos. Se caracteriza fundamentalmente por enfocar de manera amplia las posibilidades reales de una institución, en el sentido de resolver situaciones o el de alcanzar un propósito en cuestión”. (p.2).

Es una administración enfocada la educación, con todos sus componentes pero agregando la parte pedagógica que es transversal a todos los procesos,

Borja (2010): “Una gestión educativa que promueva el cambio debe promover la autonomía en las tomas de decisiones de los educadores en un ambiente que favorezca la participación, el diálogo y el consenso; y, sobre todo, debe reflexionar continuamente sobre la misma práctica como método de aprendizaje permanente en aras de mejorar su desempeño profesional”.

Corresponde a las acciones administrativas que se llevan a cabo para gestionar el accionar educativo, incluye los procesos de dirección, conducción, planeamiento y gerencia por resultados.

Ramírez (2012, cita a Men (2008): “Los establecimientos educativos han evolucionado: han pasado de ser

instituciones cerradas y aisladas a funcionar como organizaciones abiertas, autónomas y complejas. Esto significa, que requieren nuevas formas de gestión para cumplir sus propósitos, desarrollar sus capacidades para articular sus procesos internos y consolidar su PEI". (p.4).

Desarrollo de gerencia de los proyectos educativos, las instituciones educativas y todo aquello que signifique administrar para logara metas. Es una gerencia con todos sus componentes pero orientada al sector educación.

Ramírez (2012, cita a Carrasco, 2002): "Juega un rol importante en la conducción y realización de las actividades, que van a conducir al logro de las metas y objetivos previstos en el sistema educativo"; es así, como las instituciones educativas son vistas y analizadas como organizaciones desde la Administración" (p.6).

Es el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación.

Ramírez (2012, cita a Sverdlick (2006) "El modelo de gestión escolar que la reforma educativa neoliberal promovió para el interior de las escuelas se basó en la consideración de las organizaciones escolares como análogas a otras organizaciones, interpretadas desde las ciencias de la administración". (p.6).

Conjunto de procesos administrativos en una organización educativa para lograr el cumplimiento de sus

objetivos a través de decisiones gerenciales que buscan maximizar sus recursos.

Rivas, (2011), define:

La gestión educativa es un proceso de fortalecimiento de los Proyectos Educativos y de ayuda para el mantenimiento de la autonomía institucional. En sí, la importancia que tiene esta gestión para el mejoramiento del sistema educativo de un país radica en el fortalecimiento de la educación y de los establecimientos educativos; en sus instancias administrativas y sistema pedagógico para generar cambios y aportar un valor agregado en conocimientos y desarrollo de competencias a los estudiantes. (p.6).

Se parte del principio de considerar a las entidades ejecutivas como una organización e la que se basa con el cumplimiento de metas y objetivos de tal maner que su importancia radica en la eficiencia de la gestion y en la mejora de la calidad educativa, es decir para que exista calidad se deben de gerenciar las acciones administrativas con la finalidad de stisfacer al usuario externo que es el alumnado y en quien caen como usuario todos los efectos positivos o negativos de las acciones administrativas tomadas por la dirección.

Lujambio, (2010), define que:

Básicamente, esta gestión se caracteriza por una visión-misión amplia de las oportunidades reales de una

organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado . Este proceso es acción, y, como compromete a toda la comunidad educativa, es fundamental lograr que todos los actores de esta tiren o remen hacia un mismo lado o rumbo para lograr lo que se quiere, y mejorar permanentemente . Los elementos que contiene la gestión educativa estratégica se reconocen como los básicos para identificar, planear, organizar, ejecutar, evaluar y dar seguimiento a un plan de intervención institucional para su mejora. (p.2).

Se encuadra en una gestión de procesos por que implementa la sistematización de las acciones específicas para cada actividad, resultante de esto es una correcta administración de la entidad educativa de tal forma que sus resultados estén conjugados en calidad y racionalización de los recursos empleados, logrando sus metas con la participación plena de todos los autores educativos.

Ministerio Educación Colombia. (2014), describe que:

Los nuevos escenarios globales inciden directamente en todas las organizaciones sociales y las obligan a emprender rápidas transformaciones. La educación no es ajena a este fenómeno y, por esta razón, el sistema educativo enfrenta importantes desafíos para dar respuestas oportunas y pertinentes a las nuevas necesidades de formación de los ciudadanos . De allí resultaron cinco líneas de acción en el campo de la gestión: Fortalecimiento de la gestión y el liderazgo del sistema educativo. Fortalecimiento de la articulación intra e intersectorial. Fortalecimiento de la

efectividad y la transparencia del sistema educativo. Implementación de mecanismos adecuados de gestión del talento humano. (p.6).

Cuando se realiza una adecuada gestión educativa el resultado es la calidad en educación, igualdad, accesibilidad, inclusión social, acreditaciones de procesos, desarrollo de competencias, motivación, satisfacción del usuario externo que es el alumno, etc.

Parra, (2010): "La Gestión Educativa es todo un proceso, cuyo bagaje de actividades se desarrollan en cuatro ámbitos , de tal manera que conforman un conjunto de engranajes interrelacionados con el fin de potenciar a la gestión escolar". (p.8).

Toda gestión educativa implica unas actitudes de liderazgo, pues este es el impulso que necesita la dirección para motivar a los trabajadores y docentes a una realidad educacional basada en trabajo de equipo, de tal manera que los resultados que se dan se centran en una correcta administración ética y transparente.

Fuentes, (2010). Establece que:

El clima laboral es uno de los factores que más aporta al logro de mejores resultados, en una escuela en la cual ya opera una adecuada disciplina laboral, es el conjunto de variables que incide en la forma como percibimos y nos sentimos en relación a nuestro trabajo y a las circunstancias en las cuales lo llevamos a cabo. Estas variables incluyen,

por ejemplo, el estilo de supervisión que ejerce el director, la relación que establece con su personal y las reglas del juego que fija para el trabajo colectivo, por lo que estos temas están inevitablemente ligados.

Está relacionado con el ambiente laboral de la entidad, si el personal directivo está motivado, cumplirá una buena gestión, motivando también a sus docentes y trabajadores para elevar su productividad con calidad, de tal forma que la entidad cambia de un clima conformista y monótono a un clima proactivo y participativo.

### **Teorías de la gestión.**

Correa, (2010):"Nace a mediados del siglo 20, fundamentado en los postulados teóricos de Taylor, Farol y Weber, busca mejorarla eficiencia y la productividad laboral, mediante el análisis de los puestos de trabajos presenta una excesiva rigidez y linealidad omitiendo de los aspectos humanos de la organización'. (p.90).

Establece que la productividad será buena siempre y cuando las vacantes laborales tengan establecido el perfil adecuado, además considera la experiencia como un valor agregado al puesto que se postula.

### **Teoría Humanista de la Administración**

Correa, (2010):"El enfoque de las relaciones humanas surge entre 1924 y 1927 con las experiencias de Hawthorne y los estudios de Elton Mayo sobre los cambios en las condiciones

físicas de trabajo y sus efectos sobre la productividad". (p.90).

Los cambios en el ambiente físico y emocional dan lugar a conflictos que por naturaleza humana se pueden agravar en contra de la entidad paralizando todas sus actividades de cierta forma la gestión educativa incide en prevenir con una buena gestión cualquier conflicto anticipándose a lo que viene.

### **Teoría Racionalista de la Administración.**

Correa, (2010):" Pone su acento en la cuestión tecnológica de programación de decisiones, formalización de actividades y control de las conductas de los miembros de la organización, pero deja de lado los aspectos informales, las relaciones de poder, el conflicto de intereses y la influencia del contexto". (p.90).

Tecnología y determinación para lograr resultados de tal forma que se cumplan las normas y se logren las metas planificadas con anterioridad dando como resultado una gestión ética y transparente y calidad en la entidad educativa.

### **Dimensión Pedagógica**

Castro (2013): "La implementación del proceso de enseñanza y aprendizaje conlleva diseñar estrategias didácticas que contribuyan a la construcción de aprendizajes significativos". (p.6).

Tiene diferentes componentes como profesional, cultural y pedagógica en respuesta a los requerimientos cognitivos de la sociedad donde interviene.

Terán, (2011): "Se refiere a los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje.". (p.8).

En el ámbito escolar considera, por una parte, los significados, saberes y valores respecto de lo educativo y lo didáctico.

Ben (2011): "El eje central de los acuerdos gira en torno de la dimensión pedagógico – didáctica, la participación es promovida junto con los canales de información formales que sean útiles, sin desconocer los informales". (p.4).

Todas las actividades de enseñar y aprender que se desarrollan en la entidad educativa están comprendidas en la dimensión pedagógica, es lo que aparentemente lo separa de una organización formal.

### **Dimensión Organizacional**

Vega (2012): "Se refiere, por una parte, a la forma de organizar el funcionamiento de la escuela, a las instancias de participación y la asignación de responsabilidades a los diferentes actores de la escuela: las comisiones docentes, la vinculación con la Asociación de Padres de Familia". (p.9).

Todos los actores de los procesos educativos cumplen su actividad en un marco organizado y regulado por normas, llevadas a la sistematización para hacerla más funcional en sus acciones de gestión.

Berales. (2012): "Se acentúa la importancia de la organización profesional y no burocrática utilizando los componentes claves que son la consulta, la comunicación, la coordinación y la coherencia". (p.8).

Cada día la comunidad se vuelve más exigente en relación a los resultados en temas educativos, por tanto se debe de gestionar técnicamente la entidad educativa para que cumpla con los fines para lo cual fue creada.

Ben (2011): "En el estilo organizacional profesional se encuentra como rasgo característico la negociación, el currículum prescripto es visto como un organizador de la tarea. En este tipo de gestión se privilegian los vínculos contractuales y respetuosos". (p.2).

### **Dimensión comunitaria**

Vega (2012): "La escuela conoce y comprende las condiciones, necesidades y demandas de la comunidad de la que es parte; así como a la forma en la que se integra y participa de la cultura comunitaria". (p.9).

Todos los actores del proceso educativo son parte de la gestión, en especial la comunidad que está en estrecho contacto con las autoridades educativas y que cumple un rol de apoyo y fiscalizador de la gestión.

Berales. (2012): "Implica abordar demandas expresadas por la comunidad y la búsqueda de respuestas efectivas". (p.8).

La relación entidad educativa y comunidad es clave para el desarrollo de la gestión ya que existe un doble flujo, de la comunidad hacia la entidad apoyo y participación y de la entidad a la comunidad cultura y desarrollo.

### **Dimensión Administrativa**

Arias (2012): "El conocimiento de las funciones genéricas que delimitan la intervención de la gestión en la planificación, desarrollo, ejecución y control y sus relaciones en el trabajo escolar exigen el acercamiento a nociones básicas del proceso administrativo". (p.6)

Se procesan los procesos de gestión en personal, económica y temporal, además de la gestión de la información para gestionar los proyectos educativos.

Navarrete (2012): "Aparece asociada a cúmulo de trámite e incluso suele tener una connotación peyorativa, desvalorizada en comparación con otras dimensiones. Pueden estar relacionados con aspectos económicos". (p.2).

Existen distintos tipos de trámites algunos son internos y otros responden a demandas externas, algunos están relacionados con los alumnos, otros con el personal, otros con el funcionamiento organizacional y económico.

Rivas (2012). Cita:

En la investigación hay una justificación teórica cuando el propósito del estudio es generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontar una teoría, contrastar resultados o hacer epistemología del conocimiento existente. Un trabajo investigativo tiene justificación teórica cuando se cuestiona una teoría, es decir los principios que soportan su proceso de implantación. (p.2).

Por tal motivo, estas variable se sustentan teóricamente en la presente investigación, mediante la descripción de cada una de ellas, con este trabajo se abre camino para aportar resultados y conclusiones en beneficio de la gestion de la entidad educativa, en beneficio de sus docentes y sus alumnos.

Moreno (2013). Especifica que:

Indica la aplicabilidad de la investigación, su proyección de la sociedad, quienes se benefician de ésta, ya sea un grupo social o una organización. Otros autores sostienen que una investigación tiene justificación práctica cuando su desarrollo ayuda resolver un problema o por lo menos pone estrategias que, de aplicarlas contribuirían a resolverlo, vale decir, explicar por qué es conveniente es llevar a cabo la investigación y cuáles son los beneficios que se derivaran de ella. (p.4).

La realización de esta investigación permitirá aplicar procesos de desarrollo organizacional, mejorar el ambiente laboral y aportar a mejorar la gestión educativa en la entidad.

Tesis de Investigación (2011): "El estudio de la epistemología representa un elemento de suma importancia para las personas, ya que en la búsqueda del conocimiento es necesario pensar y entender, es decir, extender la capacidad de comprensión sobre las cosas y la realidad. Es aquí donde entra en juego la inteligencia y la razón, es decir, adquirir información y argumentar". (p.4).

El entendimiento de la naturaleza de las cosas, su origen y exponerlo a las demás personas para su entendimiento es la epistemología, está en estrecha relación con la filosofía.

Samaja (2004). "Como se advierte, esta tesis comporta una severa restricción de los conceptos científicos a "los marcos de una experiencia posible", lo que significa sostener que los conceptos teóricos sólo son válidos a condición de que su uso quede referido a los marcos de las "condiciones formales de la sensibilidad". (p.64).

Las condiciones de lo que es están inmersas en el estudio, en un lenguaje entendible en relación al tiempo y su exposición a las demás personas.

En la I.E.S. Carlos Cueto Fernandini. Lima, se cuenta con plan estratégico, plan operativo y los planes que devienen de las

normas del Ministerio de Educación, sin embargo en términos de gestión no se conceptúa como un organización formal, la poca experiencia de la dirección para conducir gerencialmente a la entidad tre como consecuencia un bajo desarrollo organizacional, un inadecuado ambiente laboral que afecta principalmente al alumnado, los niveles de rendimiento académico son menos que regulares acusando el impacto de las falencias administrativas y de gestión de la entidad, no existe un plan de capacitación que ayude a desarrollar actividades gerenciales y está más dirigido a la parte pedagógica pero sin el apoyo gerencial que es necesaria para una adecuada, eficaz y eficiente gestión educativa.

**El en ámbito Internacional**, la problemática sobre el desarrollo organizacional, la autora colombiana Villareal (2013) lo describe como:

En las organizaciones y empresas surgen problemas los cuales depende su naturaleza hay que atenderlos, ya que sean menores, mayores, urgentes o no deben ser solucionados y estas soluciones conllevan una toma de decisiones respecto a lo que se hará al respecto, por lo que hay procesos, herramientas, modelos que ayudan a esta tarea que recae en administradores, ingenieros, responsables y líderes. (p.1).

La problemática institucional del desarrollo organizacional constante se centra en el capital humano convenientemente capacitado para afrontar riesgos y con habilidades para emplear herramientas de

gestión adecuadas en el momento oportuno. No es simple solucionar situaciones complicadas en la organización por que integra soluciones, recursos humanos para la solución y en general los materiales para conseguir la remisión de estos problemas, para esto es vital el desarrollo organizacional que propone empoderar y capacitar a los trabajadores para hacerlos más competentes para la organización acompañados de una adecuada metodología y tecnología para los resultados efectivos y oportunos.

Sobre la problemática del ambiente laboral la autora mexicana Mayo (2014) define:

La conducta de un empleado puede tener como resultado actitudes que inciden en las actividades y el empeño dentro de la organización. El ambiente laboral en el que se encuentre el empleado afecta la manera de cómo relacionarse con las demás personas sea interno o externo. Algo que pasa muy a menudo en una organización puede ser las preferencias de los altos mandos, esto puede ocasionar problemas entre los mismos trabajadores y conflictos que podrían dejar en quiebra a una organización. (p.4).

En la prevención de encontrar los factores que inciden en un mal ambiente laboral determinan el éxito de la entidad, si son identificados en forma oportuna podrán reducirse o gestionarse para revertir la situación de tal modo que el entorno se mantenga estable y agradable para que la productividad se pueda dar en

forma de cumplimiento de metas y calidad en este caso educativa.

Sobre la problemática de la gestión educativa se conceptúa con la opinión del autor chileno Casassus, (2010):

Gestión es un concepto más genérico que administración. La práctica de la gestión hoy va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que vienen del centro. Las personas que tienen responsabilidades de conducción, tienen que planificar y ejecutar el plan. El concepto gestión, connota tanto las acciones de planificar como las de administrar. La administración, como ejecución de las instrucciones de un plan, independientes de los contextos, no es lo que ocurre en las situaciones reales. (p.22).

La gestión en educación esta vista como un mero tramite administrativo y no se le da la importancia que requiere por que toda la atención esta centrada en la parte pedagógica, lamentablemente no se percibe que para que la pedagogía y sus metas se desarrollen se necesita todo un accionar gerencial para procurarles los medios de cumplimiento en forma eficaz y eficiente.

El en ámbito Nacional, Sobre la problemática del desarrollo organizacional en el Perú, De la Cruz (2010), de la UNMSM detalla:

En términos prácticos, el Desarrollo Organizacional

significa el choque de las organizaciones del ayer con el medio del presente y del mañana, acerca del cual no se está preparado, pues el cambio ha sorprendido y amenaza con aniquilar la organización social, si no se atiende uno por uno los problemas que nos plantea dicho medio. (p.2).

Si bien el desarrollo organizacional se basa en una capacitación constante y productiva, los cambios del entorno pueden afectar la gestión institucional haciéndola más burocrática y sin el cumplimiento de los objetivos institucionales. Los procesos de modernización que se intentaron aplicar han fracasado casi todos, sigue la administración pública en el Perú más burocrática que nunca, resistiéndose al cambio y siendo muy pocas las instituciones que se han modernizado y desarrollado.

Sobre la problemática del ambiente laboral en el Perú, Alvarez (2010), expone que:

Actualmente en el Perú, los términos cultura y clima institucional vienen adquiriendo mayor relevancia en las organizaciones públicas y privadas debido a la toma de conciencia de las altas direcciones que opinan que solamente se logrará alcanzar la calidad total en el servicio, al conocer el estado que guardan las cosas y la forma en que se está trabajando para alcanzar los objetivos de la institución. (p.2).

En reiteradas oportunidades se evalúa a la entidad

por sus procesos encontrando deficiencias en todos los niveles pero sin evaluar el ambiente laboral, este aspecto es clave sobre todo en el momento actual en que las reformas educativas están haciendo a las entidades proceder a un cambio, en el país la preocupación es la calificación Pisa y no la entidad como una unidad empresarial o gestionaría.

Sobre la problemática de la gestión educativa en el Peru, Gómez, (2011), define que:

El Perú no puede escapar a los profundos cambios que se están dando en el mundo y en especial en América Latina, lugar en la que se está modificando el eje de articulación entre el Estado y la Sociedad Civil, a través de un rol más prominente de los mercados que, en caso de la educación son especialmente limitados y complejos. En este escenario, el Sistema Educativo adquiere a la vez un valor crítico y estratégico de la calidad de su acción, actualización y desarrollo de las capacidades humanas, dependen de gran medida del acceso definitivo a la modernidad y el afianzamiento de la democracia como medio de vida.(p.40).

La gestión de las entidades educativas en el Perú se traba por una serie de problemas como un plan estratégico inadecuado, por tanto un plan operativo desfasado, pocos recursos económicos, deficientes controles, problemas sindicales, bajos salarios, una carrera magisterial no definida, reformas y mas reformas llevan a la gestión solo a sobrevivir en medio del caos, la deficiente preparación de los directores para administrar o gestionar una entidad

educativa son problema mayoritario pues las consecuencias la sufre los alumnos.

Se observa que del total de docentes de la I.S.T.P. Carlos Cueto Fernandini encuestados sobre desarrollo organizacional, el 8.3% opinan que no es óptimo, 55% regular y 36.7% óptimo. I.S.T.P. Carlos Cueto Fernandini encuestados sobre ambiente laboral, el 10% opinan que esta deteriorado, 63.3% regular y 26.7% adecuado. Los docentes de la I.S.T.P. Carlos Cueto Fernandini encuestados sobre gestión educativa, el 11.7% opinan que es ineficiente, 55% regular y 33.3% eficiente. El total de docentes de la I.S.T.P. Carlos Cueto Fernandini encuestados sobre dimensión institucional de la gestión educativa, el 11.7% opinan que es ineficiente, 50% regular y 38.3% eficiente.

En cuanto al reporte del programa a partir de los datos, se tienen los siguientes resultados donde los datos obtenidos estarían explicando la dependencia del desarrollo organizacional y Ambiente laboral en la Gestión educativa de los docentes del Instituto, así mismo se tiene al valor del Chi cuadrado es de 16.437 y p\_valor (valor de la significación) es igual a 0.00 frente a la significación estadística a igual a 0.05 ( $p\_valor < \alpha$ ), significa rechazo de la hipótesis nula, es decir los datos de la variable no son independientes, implica la dependencia de una variable sobre la otra.

De los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo específico 1, en cuanto de la prueba del Pseudo R-cuadrado, lo que se estaría presentando es la dependencia porcentual del desarrollo organizacional y

Ambiente laboral que inciden en la dimensión institucional de la Gestión educativa de los docentes del Instituto, en el cual se tiene al coeficiente de Nagalkerke, implicando que la variabilidad de la dimensión institucional de la Gestión educativa depende el 21% de desarrollo organizacional y Ambiente laboral en los docentes del Instituto. Así mismo, en cuanto al resultado de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 67.6% representando un nivel moderado de implicancia de la del desarrollo organizacional y Ambiente laboral en la dimensión institucional de la Gestión educativa de los docentes del Instituto, 2016.

De los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo específico 2, en cuanto de la prueba del Pseudo R-cuadrado, lo que se estaría presentando es la dependencia porcentual del desarrollo organizacional y Ambiente laboral que inciden en la dimensión administrativa de la Gestión educativa de los docentes del Instituto, en el cual se tiene al coeficiente de Nagalkerke, implicando que la variabilidad de la dimensión administrativa de la Gestión educativa depende el 29.1% de desarrollo organizacional y Ambiente laboral en los docentes del Instituto. Así mismo, en cuanto al resultado de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 69.6% representando un nivel moderado de implicancia de la del desarrollo organizacional y Ambiente laboral en la dimensión administrativa de la Gestión educativa de los docentes del Instituto, 2016.

De los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo específico 3, en cuanto de la prueba del Pseudo R-cuadrado, lo que se estaría presentando es la dependencia porcentual del desarrollo organizacional y Ambiente laboral que inciden en la dimensión pedagógica de la Gestión educativa de los docentes del Instituto, en el cual se tiene al coeficiente de Nagalkerke, implicando que la variabilidad de la dimensión pedagógica de la Gestión educativa depende el 36.9% de desarrollo organizacional y Ambiente laboral en los docentes del Instituto. Así mismo, en cuanto al resultado de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 70.9% representando un nivel moderado de implicancia del desarrollo organizacional y Ambiente laboral en la dimensión pedagógica de la Gestión educativa de los docentes del Instituto, 2016.

De los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo específico 4, en cuanto de la prueba del Pseudo R-cuadrado, lo que se estaría presentando es la dependencia porcentual del desarrollo organizacional y Ambiente laboral que inciden en la dimensión comunitaria de la Gestión educativa de los docentes del Instituto, en el cual se tiene al coeficiente de Nagalkerke, implicando que la variabilidad de la dimensión comunitaria de la Gestión educativa depende el 51% de desarrollo organizacional y Ambiente laboral en los docentes del Instituto. Así mismo, en cuanto al resultado de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 75.3% representando un nivel moderado de implicancia del desarrollo organizacional y

Ambiente laboral en la dimensión comunitaria de la Gestión educativa de los docentes del Instituto, 2016.

De los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo general, en cuanto de la prueba del Pseudo R-cuadrado, lo que se estaría presentando es la dependencia porcentual del desarrollo organizacional y Ambiente laboral que inciden en la Gestión educativa de los docentes del Instituto, en el cual se tiene al coeficiente de Nagalkerke, implicando que la variabilidad de la Gestión educativa depende el 28.2% de desarrollo organizacional y Ambiente laboral en los docentes del Instituto; así mismo, en cuanto al resultado de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 67.6% representando un nivel moderado de implicancia de la del desarrollo organizacional y Ambiente laboral en la Gestión educativa de los docentes del Instituto, 2016.

Así mismo del análisis de los resultados se observa que del total de docentes de la I.S.T.P. Carlos Cueto Fernandini encuestados sobre desarrollo organizacional, el 8.3% opinan que no es óptimo, 55% regular y 36.7% óptimo; se observa que del total de docentes de la I.S.T.P. Carlos Cueto Fernandini encuestados sobre ambiente laboral, el 10% opinan que esta deteriorado, 63.3% regular y 26.7% adecuado; se observa que del total de docentes de la I.S.T.P. Carlos Cueto Fernandini encuestados sobre gestión educativa, el 11.7% opinan que es ineficiente, 55% regular y 33.3% eficiente.

Igualmente en cuanto a la dimensiones de la gestión educativa se observa que del total de docentes de la I.S.T.P. Carlos Cueto Fernandini encuestados sobre dimensión institucional de la gestión educativa, el 11.7% opinan que es ineficiente, 50% regular y 38.3% eficiente; se observa que del total de docentes de la I.S.T.P. Carlos Cueto Fernandini encuestados sobre dimensión administrativa de la gestión educativa, el 13.3% opinan que es ineficiente, 55% regular y 31.7% eficiente; se observa que del total de docentes de la I.S.T.P. Carlos Cueto Fernandini encuestados sobre dimensión pedagógica de la gestión educativa, el 13.3% opinan que es ineficiente, 56.7% regular y 30% eficiente; se observa que del total de docentes del Instituto encuestados, la mayoría tiene una opinión regular sobre desarrollo organizacional (55%), opinión regular sobre ambiente laboral (63.3%) y opinión regular de la gestión educativa (55%); se observa que del total de docentes de la I.S.T.P. Carlos Cueto Fernandini encuestados sobre dimensión comunitaria de la gestión educativa, el 16.7% opinan que es ineficiente, 55% regular y 28.3% eficiente.

Así mismo de los hallazgos encontrados la presente investigación corrobora lo planteado por Rentería, (2009), puesto que se coincide en afirmar que los docentes y el docente administrativo tienen una gran responsabilidad social y ética con su formación, al igual que es deber de la institución educativa, facilitar, motivar e implementar un proceso de capacitación permanente, y así, reconocer plenamente al maestro como profesional de la educación.

En su gestión educativa el directivo docente y los profesores deben facilitar la generación de conocimiento en los educandos, al igual que cultura ciudadana, valores universales, comunidad educativa, y convivencia pacífica, es de esta manera como se genera calidad educativa produciendo inclusión y equidad, el reconocimiento de la diversidad y el respeto a los derechos humanos.

Igualmente de los hallazgos encontrados la presente investigación corrobora lo planteado por Martínez (2012), puesto que se coincide en afirmar que el desarrollo organizacional tiene muchos objetivos, pero existe uno que es el principal y esencial de la práctica que engloba a todos los demás. El DO está orientado a maximizar el potencial del recurso humano. El principal objetivo del DO es unificar todo ese potencial, esa fuerza laboral desarrollada previamente y canalizarla a las áreas de oportunidad que la requieran resultando en incrementos de productividad y, por consiguiente, en ingresos. Es simple y sencillo y no más que esto, aquí recae la importancia de contar con un plan de DO, sea una micro o mediana empresa, es necesario tener este tipo de refuerzos. Al fin de cuentas, es beneficio para todos, ganar – ganar.

Así mismo de los hallazgos encontrados la presente investigación corrobora lo planteado por Venutolo (2009), puesto que se coincide en afirmar que el ambiente laboral es uno de los aspectos más importantes para una empresa y lo podemos definir como el conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la empresa, y

que repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados. Esto incluye elementos como el grado de identificación del trabajador con la empresa, la manera en que los grupos se integran y trabajan, los niveles de conflicto, así como los de motivación, entre otros. El empleado, además de tener necesidades materiales, también necesita sentirse involucrado en un ambiente confortable para poder trabajar de manera óptima. Muchos empleados pueden tener todas las aptitudes necesarias para cubrir perfectamente los requerimientos del puesto, pero si no están en un ambiente agradable, no lograrán desarrollar su potencial.

Igualmente de los hallazgos encontrados la presente investigación corrobora lo planteado por Yauri, (2013), puesto que se coincide en afirmar que el desarrollo organizacional es una herramienta administrativa para lograr un incremento en la productividad, reducir el ausentismo, los costos y conducir las modificaciones que se deben llevar a cabo en las instituciones, derivados de la influencia de fuerzas internas o externas que obligan a los directivos a mantener constantemente una actitud de mejoramiento continuo.

Así mismo de los hallazgos encontrados la presente investigación corrobora lo planteado por Peláez (2010), puesto que se coincide en afirmar que la importancia del análisis de nuestro ambiente laboral, nos permite conocer si las prácticas de la empresa tienen una percepción positiva o negativa en los trabajadores, si se consideran a sí mismos como espectadores apáticos o parte activa de los procesos

organizacionales. Los trabajadores suelen enlazar estas ideas con perspectivas y anhelos propios, que son difíciles de conocer para la alta dirección si no es a través de una comunicación directa. Un grato ambiente laboral depende de líderes que motiven, formen equipos y que manejen la comunicación como eje fundamental de la relación. Un ambiente laboral negativo repercute directamente en los objetivos de la empresa y por más invisible que pueda parecer su influencia, es sinónimo de baja productividad, aumento del conflicto interno y de la mala imagen de la empresa.

Así mismo de los hallazgos encontrados la presente investigación corrobora lo planteado por Yábar (2013), puesto que se coincide en afirmar que a diferencia de otras organizaciones que existen en una sociedad la educación es imprescindible, en todo proceso productivo ya que cumple un rol determinante en el desarrollo de la gente y en el progreso de los países. La gestión como tal, surge del desarrollo o evolución natural de la administración como disciplina social que está sujeta a los cambios operados en las concepciones del mundo, del ser humano y del entorno económico, político, social, cultural y tecnológico. Como punto de partida es importante enunciar el concepto de gestión educativa y establecer algunas diferencias que suelen hacerse entre gestión y administración. Aunque para la teoría de la administración, desde la década de los años sesenta, el concepto de gestión ha estado asociado con el término de gerencia y en especial, sobre el cómo gerenciar organizaciones, empresas productivas y de servicios, no ha sido así para las instituciones del sector educativo.

La presente investigación demuestra respecto al objetivo específico 1 que el desarrollo organizacional y el ambiente laboral inciden significativamente frente a la dimensión institucional de la gestión educativa en la I.S.T.P. Carlos Cueto Fernandini. Lima. 2016; esto es, implicando que la variabilidad de la dimensión institucional de la Gestión educativa depende el 21% de Desarrollo organizacional y Ambiente laboral en los docentes del Instituto. La presente investigación demuestra respecto al objetivo específico 2 que el desarrollo organizacional y el ambiente laboral inciden significativamente frente a la dimensión administrativa de la gestión educativa en la I.S.T.P. Carlos Cueto Fernandini. Lima. 2016; esto es, implicando que la variabilidad de la dimensión administrativa de la Gestión educativa depende el 29.1% de desarrollo organizacional y Ambiente laboral en los docentes del Instituto.

La presente investigación demuestra respecto al objetivo específico 3 que el desarrollo organizacional y el ambiente laboral inciden significativamente frente a la dimensión pedagógica de la gestión educativa en la I.S.T.P. Carlos Cueto Fernandini. Lima. 2016; esto es, implicando que la variabilidad de la dimensión pedagógica de la Gestión educativa depende el 36.9% de Desarrollo organizacional y Ambiente laboral en los docentes del Instituto.

La presente investigación demuestra respecto al objetivo específico 4 que el desarrollo organizacional y el ambiente laboral inciden significativamente frente a la dimensión comunitaria de la gestión educativa en la I.S.T.P. Carlos Cueto Fernandini. Lima. 2016; esto es, implicando que la variabilidad de la dimensión comunitaria de la Gestión educativa depende el 51% de desarrollo organizacional y Ambiente laboral en los docentes del Instituto.

La presente investigación demuestra respecto al objetivo general que el desarrollo organizacional y el ambiente laboral inciden significativamente frente a la gestión educativa en el I.S.T.P. Carlos Cueto Fernandini Lima. 2016; esto es, implicando que la variabilidad de la Gestión educativa depende el 28.2% de Desarrollo organizacional y Ambiente laboral en los docentes del Instituto.

## Referencias

- Ángel, A. (2016). *El concepto de innovación*. Recuperado de:  
<http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/94/182>
- Alvarez, V. (2010). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología*. Recuperado de:  
[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/human/alvarez\\_v\\_s/presentacion\\_introd.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/human/alvarez_v_s/presentacion_introd.htm)
- Alelu, H. (2010). *Encuesta*. Recuperado de:  
[https://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso\\_10/ENCUESTA\\_Trabajo.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/ENCUESTA_Trabajo.pdf)
- Arias, L. (2012). *La dimensión administrativa de la gestión*. Recuperado de :  
<http://www.latarea.com.mx/articu/articu18/jlarias18.htm>
- Barajas, V. (2012). *La importancia de la infraestructura física en el crecimiento económico de los municipios de la frontera norte*. Recuperado de:  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-)
- Borja, B. (2010). *La gestión educativa al servicio de la innovación*. Recuperado de:  
[http://www.feyalegria.org/images/acrobat/Folleto%2012%20La%20gesti%C3%B3n%20educativa%20al%20servicio%20de%20la%20innovaci%C3%B3n\\_2813.pdf](http://www.feyalegria.org/images/acrobat/Folleto%2012%20La%20gesti%C3%B3n%20educativa%20al%20servicio%20de%20la%20innovaci%C3%B3n_2813.pdf)

- Ben, S. (2011). *La correspondencia entre los modelos pedagógico-didácticos y los estilos de gestión educativa*. Recuperado de: <http://rieoei.org/opinion11.htm>
- Berales, P. (2012). *Gestión escolar: el desafío de la función directiva*. Recuperado de: [http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/articles-193360\\_archivo5.pdf](http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/articles-193360_archivo5.pdf)
- Campos, Palle y Arela (2011). Tesis: *Relación de clima organizacional en la gestión institucional de las instituciones educativas estatales de nivel secundario del distrito de Ayaviri Melgar, Puno*. Universidad Nacional del Altiplano.
- Casassus, J (2010). *Problemas de la gestión educativa en América Latina*. Recuperado de: <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>
- Cinvestav (2016). *Departamento de Desarrollo Institucional*. Recuperado de: <http://administracion.cinvestav.mx/Secretar%C3%ADadePlaneaci%C3%B3n/Subdirecci%C3%B3ndePlaneaci%C3%B3n/DepartamentodeDesarrolloinstitucional.aspx>
- Castro, R. (2013). *Proyecto de intervención curricular y/o pedagógica*. Recuperado de <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/378/manual%20para%20el%20dise%C3%91o%20de%20proyectos%20de%20gesti%C3%93n%20educacional.compressed.pdf>
- Correa y Álvarez (2010). "La Gestión Educativa un nuevo Paradigma. Fundación Universitaria Luis Amigo". Recuperado de:

- <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lagestioneducativaunnuevoparadigma.pdf>
- Cárdenas, R. (2014). *El desarrollo institucional. ¿Cuestión externa o de autopoíesis?* Recuperado de: <http://www.oei.es/oeivirt/salacredi/PRoa.pdf>
- Camacaro, R. (2012). Instrumentos de recolección de datos. Recuperado de: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/prc/instrumentos%20de%20recoleccion%20de%20datos.htm>
- Danny, P. (2012). *Teoría del desarrollo organizacional*. Recuperado de: <http://fayolvstaylor.blogspot.pe/2012/05/teoria-del-desarrollo-organizacional.html#!/2012/05/teoria-del-desarrollo-organizacional.html>
- De la Cruz, G. (2010). *Problemas y principios para el desarrollo de las organizaciones modernas*. Recuperado de: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/publicaciones/administracion/v02\\_n3/problemas01.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/publicaciones/administracion/v02_n3/problemas01.htm)
- Dayne, M. (2011). *Investigación Educativa y Diseños Cuantitativos – Cualitativos*. Recuperado de: <http://metodoscuantitativosdeinvestigacion.blogspot.pe/>
- Espinel de Pérez, G. (2011). *La gestión educativa comunitaria en instituciones públicas del sector rural*. Universidad de Málaga. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros/2011e/1066/indice.htm>
- Eslava, E. (2016). *La gestión estratégica del clima laboral para competir en un mercado global*. Recuperado de: [http://www.degerencia.com/articulo/la\\_gestion\\_estrategica\\_del\\_clima\\_laboral](http://www.degerencia.com/articulo/la_gestion_estrategica_del_clima_laboral)

- Emprende Pyme. (2016). *Componentes fundamentales del clima laboral*. Recuperado de: <http://www.emprendepyme.net/componentes-fundamentales-del-clima-laboral.html>
- Fuentes Aravena. E (2008.p.1). "*Clima Laboral en Educación. Psi coeducación*". Recuperado de: <http://psicoeducacion.bligoo.com/content/view/310770/Clima-laboral-en-educacion.html>. Recuperado 30-01-13
- Feder, E. (2016). *Concepto y definiciones de relaciones laborales*. Recuperado de: <http://www.fder.edu.uy/contenido/rll/contenido/curricular/intro/concepto-definiciones-rll.pdf>
- Gómez G. (2011). *Hacia una mejor calidad de la gestión educativa peruana*. Recuperado de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/inv\\_educativa/2010\\_n26/a04.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/inv_educativa/2010_n26/a04.pdf):
- García, S. (2016). *Teorías que sustentan el Clima Organizacional*. Recuperado de: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:5Gs3YDBJLAQJ:www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/Teorias%2520que%2520sustentan%2520el%2520Clima%2520Organizacional.htm&num=1&hl=es-419&gl=pe&strip=1&vwsrc=0>
- Gerencia Significativa (2012). *Desarrollo organizacional. Conceptos*. Recuperado de: <http://gerenciasignificativa.blogia.com/2012/011502-desarrollo-organizacional.-conceptos.php>
- Hernández, Fernández y Batista (2014). *Metodología de la investigación*. (6a ed.) México: Mc Gram - Hill.

- Lujambio, I. (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Programa Escuelas de Calidad*, Secretaria de Educación Pública. México.
- Livio, C. (2016). *Definición de Economía según algunos Expertos y Autores*. Recuperado de: <http://econiaparatodosyalgomablogspot.blogspot.pe/2012/06/definicion-de-economia-segun-algunos.html>
- Mayo, D. (2014). *Problemas internos en el ambiente laboral*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/problemas-internos-en-el-ambiente-laboral/>
- Martínez, L. (2012). *Desarrollo organizacional de una cooperativa de trabajo asociado y la implicación de sus estudiantes y docentes*. Universidad del País Vasco. Recuperado de: <https://addi.ehu.es/handle/10810/10580>
- Ministerio Educación Colombia. (2014). *La gestión educativa es la vía al mejoramiento de la educación*. Recuperado de: <http://www.mineduccion.gov.co/1621/article-137440.html>
- Moreno (2013), *Artículo: Metodología de investigación, pautas para hacer tesis*. Recuperado de: <http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2013/08/disenos-no-experimentales.html>
- Navarrete, C. (2012). *Dimensión administrativa*. Recuperado de: <http://celestenavarrete.blogspot.pe/p/dimension-administrativas.html>
- Natividad, A. (2010). *Relación entre el aprendizaje organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Agropecuaria y Nutrición de la Une*

- Enrique Guzmán y Valle 2010. Recuperado de:  
<http://www.une.edu.pe/investigacion/fan%20agrop%20y%20nut%202010/fan-2010-fan%20natvidadcaratula%20%20invest%20.%20une%202010.pdf>
- Ntambue. L. (2016). *Infraestructura y acceso universal*. Recuperado de:  
<http://vecam.org/archives/article542.html>
- Naciones Unidas (2012). *Infraestructura*. Recuperado de:  
<http://eird.org/pr14/cd/documentos/espanol/Publicacionesrelevantes/Recuperacion/6-Infraestructura.pdf>
- Navarro, F. (2016). *El concepto de medio ambiente de trabajo*. Recuperado de:  
<http://www.ebah.com.br/content/abaaafzukaj/el-concepto-medio-ambiente-trabajo>
- Osorio, M. (2012). *Enfoques sobre la tecnología*. Recuperado de:  
<http://www.oei.es/numero2/osorio.htm>
- Prieto, L (2013). *Método Hipotéticamente Deductivo*. Recuperado de:  
<http://www.taringa.net/posts/ciencia-educacion/8175411/Que-es-el-metodo-hipotetico-deductivo.html>
- Pelaes, L. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. UNMSM. Recuperado de:  
[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1140/1/Pelaez\\_lo\(2\).pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1140/1/Pelaez_lo(2).pdf)
- Parra, G. (2009.p.3). *Dimensiones de una Institución Educativa y los Ámbitos de la Gestión Escolar*. Recuperado de:  
<http://archivo.abc.com.py/?fec=2009-05-28>

- Pérez. L. (2010). *Técnica de análisis multivariable de datos. Aplicaciones con SPSS*. ISBN: 978-84-205-4104-4. Editorial Pearson Prentice Hall.
- Pinzón, G. (2016). *10 señales para reconocer un ambiente de trabajo positivo*. Recuperado de: [http://www.eempleo.com/colombia/mundo\\_empresarial/10-sen-ales-para-reconocer-un-ambiente-de-trabajo-positivo](http://www.eempleo.com/colombia/mundo_empresarial/10-sen-ales-para-reconocer-un-ambiente-de-trabajo-positivo)
- Pedraza, E. (2010). *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia*. Recuperado de: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182010000300010](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010)
- Ramírez, C. (2012). *La gestión educativa en la educación básica y media oficial de Manizales: un análisis desde las teorías administrativas y organizacionales*. Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/9039/1/7708531.2012.pdf>
- Quero B. (2010). *Confiabilidad y coeficiente Alfa de Cron Bach*. Recuperado de: <http://www.urbe.edu/publicaciones/telos/ediciones/pdf/vol-12-2/nota-2.PDF>.
- Ruiz, M. (2014). *Técnicas e instrumentos de investigación*. Según autores. Recuperado de: <http://tesisdeinvestig.blogspot.pe/2014/06/tecnicas-e-instrumentos-de.html>
- Ramos, M. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Recuperado de:

<http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/21111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>

Rentería, L y Quintero, G (2010). *Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en el colegio Rafael Uribe de ciudad Bolívar, en la jornada de la mañana*. Bogotá. Pontificia Universidad Javeriana.

Rivas, M (2011) *La gestión educativa es la vía al mejoramiento de la educación*. Ministerio de Educación Nacional de Colombia. Recuperado de: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-137440.html>

Rivas, Q. (2010). *Desarrollo Organizacional*. Recuperado de: <http://www.sielo.com/trabajos12/desorgan/desorgan.shtml>.

Robbins, S. (2010). *Comportamiento Organizacional*. Recuperado de: (8a. ed.) México D.F. Prentice Hall.

Samaja, J. (2004). *Epistemología y Metodología: elementos para una teoría de la Investigación Científica*. 4ta. Edición. Buenos Aires. Editorial universidad de Buenos Aires.

Santos, C. (2011). *7 definiciones de organización*. Recuperado de: <http://ciclog.blogspot.pe/2011/09/7-definiciones-de-organizacion.html>

Tesis de Investigación. (2011). *Estudio de la epistemología*. Recuperado de: <http://tesisdeinvestig.blogspot.pe/2011/05/corrientes-epistemologicas.html>

Terán, H. (2011). *"La Importancia de la Gestión en la Escuela"*. Colegio de Ciencias y Humanidades-UNAM. México.

- Recuperado De:  
[http://foros.anuies.mx/media\\_superior/pdf/La\\_importancia\\_gestion\\_escuela.pdf](http://foros.anuies.mx/media_superior/pdf/La_importancia_gestion_escuela.pdf).
- Trejo, F. (2010). *Teoría del desarrollo organizacional*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/teoria-desarrollo-organizacional/>
- UDLAP. (2012). *Organización*. recuperado de:  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/ortiz\\_m\\_a/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/ortiz_m_a/capitulo2.pdf)
- Venutolo, M. (2010). *Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y Medianas: el transporte vertical en la Ciudad autónoma de Buenos Aires (Argentina)*. Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado de:  
[https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/6561/tesis\\_UPV3161.pdf](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/6561/tesis_UPV3161.pdf)
- Vega, G. (2015). *Gestión de retribuciones: “Una perspectiva estratégica*. Recuperado de:  
<http://www.ehu.eus/documents/1393006/2235488/Gestion-de-retribuciones-Una-perspectiva-estrategias.pdf>
- Villareal, T. (2013). *Problemas organizacionales como reto de toma de decisiones*. Recuperado de:  
<http://www.gestiopolis.com/problemas-organizacionales-como-reto-de-toma-de-decisiones/>
- Vega, M. (2012). *Modelo de gestion educativa*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/16671810/Modelo-de-Gestion-Escolar-Para-Directivos>
- Villarreal, E. (2012). *El Proceso del Desarrollo Organizacional*. Recuperado de:  
<http://administracionestrategica.blogspot.pe/2012/01/el-proceso-del-desarrollo.html>

## ***Descubre tu próxima lectura***

Si quieres formar parte de nuestra comunidad, regístrate en <https://www.grupocompas.org/suscribirse> y recibirás recomendaciones y capacitación



   @grupocompas.ec  
compasacademico@icloud.com

Fernando Ysaías Aguilar Padilla  
Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad, Universidad César Vallejo, Lima, Perú.  
Magister en Administración de Negocios y Relaciones Internacionales – MBA, Universidad César Vallejo, Lima, Perú.  
Licenciado en Educación, Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú.  
dr.mba.fernandoaguilar@gmail.com.  
ORCID: 0000-0002-0634-0028  
<https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=K7jRPKwAAAAJ>

Francis Esmeralda Iburguen Cueva  
Dra. Ciencias de La Educación, Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle  
Magister en Medición, Evaluación y Acreditación de la Calidad Educativa, Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle  
Licenciado en Educación, Universidad San Martín de Porres.  
francisibarguen@gmail.com  
ORCID: 0000-0003-4630-6921  
<https://scholar.google.com/citations?user=jARHbYwAAAAJ&hl=es>

Jeidy Gisell Panduro Ramirez  
Maestría en Administración de Negocios - MBA, Universidad César Vallejo, Lima, Perú,  
Negocios Internacionales – Universidad de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.  
jeidy5panduro@gmail.com,  
ORCID: 0000-0001-9512-4329,  
<https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=a7Lhze0AAAAJ>

Rósula Muñoz Zabaleta  
Doctora en Administración de la Educación, Universidad César Vallejo, Lima, Perú.  
Magíster en Educación con Mención en Docencia y Gestión Educativa, Universidad César Vallejo. Lima, Perú.  
Licenciada en Educación Secundaria Lengua y Literatura, Universidad Inca Garcilaso De La Vega, Lima, Perú.  
jbpmunozr@gmail.com  
ORCID: 0000-0003-0355-970X  
<https://scholar.google.es/citations?user=zIVA0nwAAAAJ&hl=es>

Jaime Vivanco Gonzalez  
Licenciado en Administración y Gestión de Empresas, Universidad Peruana Las Américas, Lima, Perú, Maestro en Administración de negocios, Universidad Autónoma de Ica, Ica, Perú, jaimevivancog@hotmail.com, ORCID: 0000-0000-0000-0000-0000-0000-0000-0000-0000-0000, <https://scholar.google.com/citations?user=ah6pSAYAAAAJ=es>



ISBN: 978-9942-33-340-7



Organización  
de las Naciones Unidas  
para la Educación,  
la Ciencia y la Cultura



Cátedra UNESCO  
«Paz, Solidaridad y  
Diálogo Intercultural»  
Universitat Abat Oliba CEU



@grupocompas.ec  
compasacademico@icloud.com