



UNIVERSIDAD JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA CON
MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**

TESIS

**Comportamiento organizacional y gestión administrativa en la UGEL
Huánuco, 2018**

PRESENTADA POR:

Velásquez Calizaya, Rosa Luz

ASESOR:

Ramos Rojas, Jarol Teófilo

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA CON
MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**

MOQUEGUA – PERÚ

2020

ÍNDICE

Pág.

Índice.....	i
Índice de tablas.....	iv
Índice de gráficos	v
Resumen.....	vii
Abstract	viii
Introducción	ix
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	1
1.2. Definición del problema	16
1.3. Objetivo de la investigación	16
1.3.1. general.....	16
1.3.2. Específicos	16
1.4. Justificación e importancia de la investigación	17
1.4.1. Teórica	17
1.4.2. Técnica.....	17
1.4.3. Académica	17
1.5. Variables.....	18
1.6. Hipótesis de la investigación	20
1.6.1. Hipótesis general.....	20
1.6.2. Hipótesis específicas.....	20

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación.....	21
2.1.1. A nivel internacional.....	21
2.1.2. A nivel nacional.....	22
2.2. Bases teóricas	25
2.2.1. Organización.....	25
2.2.2. Gestión administrativa	39
2.3. Marco conceptual.....	45

CAPÍTULO III: MÉTODO

3.1. Tipo de investigación.....	48
3.2. Diseño de investigación.....	48
3.3. Población y muestra.....	49
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	51
3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	57

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS

RESULTADOS

4.1. Presentación de resultados por variables	58
4.2. Contrastación de hipótesis	68
4.2.1. Prueba de normalidad	68
4.2.2. Hipótesis general.....	69
4.2.3. Hipótesis específica 1	70
4.2.4. Hipótesis específica 2	72
4.2.5. Hipótesis específica 3	74
4.2.6. Hipótesis específica 4	76

4.3. Discusión de resultados	78
------------------------------------	----

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.....	85
------------------------	----

5.2. Recomendaciones	86
----------------------------	----

BIBLIOGRAFÍA.....	87
-------------------	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de la variable Comportamiento organizacional	18
Tabla 2. Operacionalización de la variable gestión administrativa.....	19
Tabla 3. Población de trabajadores de la UGEL Huánuco 2018.....	49
Tabla 4. Muestra de trabajadores de la UGEL Huánuco 2018.....	50
Tabla 5. Nivel de comunicación en la UGEL Huánuco, 2018.....	58
Tabla 6. Nivel de liderazgo en la UGEL Huánuco, 2018	59
Tabla 7. Nivel de estrés en la UGEL Huánuco, 2018	60
Tabla 8. Nivel de desarrollo organizacional en la UGEL Huánuco, 2018.....	61
Tabla 9. Nivel de comportamiento organizacional en la UGEL Huánuco, 2018.....	62
Tabla 10. Nivel de planificación en la UGEL Huánuco, 2018	63
Tabla 11. Nivel de organización en la UGEL Huánuco, 2018.....	64
Tabla 12. Nivel de dirección en la UGEL Huánuco, 2018	65
Tabla 13. Nivel de control en la UGEL Huánuco, 2018.....	66
Tabla 14. Nivel de gestión administrativa en la UGEL Huánuco, 2018.....	67
Tabla 15. Prueba de normalidad de las variables y dimensiones	68
Tabla 16. Prueba de hipótesis general.....	69
Tabla 17. Prueba de hipótesis específica 1.....	71
Tabla 18. Prueba de hipótesis específica 2.....	73
Tabla 19. Prueba de hipótesis específica 3.....	75
Tabla 20. Prueba de hipótesis específica 4.....	77

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Presupuesto anual del sector educación en Huánuco 2014-2020.	1
Gráfico 2.	Ejecución anual del sector educación en Huánuco 2014-2020.	2
Gráfico 3.	Avance (%) del sector educación en Huánuco 2014-2020.	3
Gráfico 4.	El PIM de la UGEL Huánuco 2014 2020.	3
Gráfico 5.	Los devengados de la UGEL Huánuco 2014-2020.	4
Gráfico 6.	Avance % de la UGEL Huánuco en los años 2014-2020.	5
Gráfico 7.	Devengados en personal y obligaciones sociales en la UGEL Huánuco 2014 2020.	5
Gráfico 8.	Avance % en devengados del personal y obligaciones sociales en la UGEL Huánuco 2014 2020.	6
Gráfico 9.	El PIM de adquisición de activos no financieros 2014 2020.	7
Gráfico 10.	Avance % de adquisición de activos no financieros 2014 – 2020.	7
Gráfico 11.	Devengados de bienes y servicios de la UGEL Huánuco 2014-2020.	8
Gráfico 12.	Avance % de los devengados de bienes y servicios de la UGEL Huánuco 2014-2020.	9
Gráfico 13.	Nivel de comunicación en la UGEL Huánuco, 2018.	58
Gráfico 14.	Nivel de liderazgo en la UGEL Huánuco, 2018.	59
Gráfico 15.	Nivel de estrés en la UGEL Huánuco, 2018.	60

Gráfico 16. Nivel de desarrollo organizacional en la UGEL de Huánuco, 2018.	61
Gráfico 17. Nivel de comportamiento organizacional en la UGEL Huánuco, 2018.	62
Gráfico 18. Nivel de planificación en la UGEL Huánuco, 2018.	63
Gráfico 19. Nivel de organización en la UGEL Huánuco, 2018.	64
Gráfico 20. Nivel de dirección en la UGEL Huánuco, 2018.	65
Gráfico 21. Nivel de control en la UGEL Huánuco, 2018.	66
Gráfico 22. Nivel de gestión administrativa en la UGEL de Huánuco, 2018.	67
Gráfico 23. Correlación entre comportamiento organizacional y gestión administrativa.	70
Gráfico 24. Correlación entre comportamiento organizacional y planificación.	71
Gráfico 25. Correlación entre comportamiento organizacional y organización.	73
Gráfico 26. Correlación entre comportamiento organizacional y dirección.	75
Gráfico 27. Correlación entre comportamiento organizacional y control.	77

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado: “Comportamiento organizacional y gestión administrativa en la UGEL Huánuco, 2018”, fue realizado con la intención de identificar la asociación entre el comportamiento organizacional y la gestión administrativa en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Huánuco.

El tipo de investigación aplicado en el presente trabajo es sustantivo en su variante descriptiva, con diseño no-experimental, transeccional, correlacional; en ella se consideró como población al total de colaboradores de la UGEL Huánuco, mientras que la muestra de estudio estuvo compuesta por 56 trabajadores los que fueron elegidos a través de un muestreo probabilístico; para la recolección de los datos necesarios para la investigación se usó la técnica de muestreo y como instrumentos a los cuestionarios tanto de comportamiento organizacional como de gestión administrativa, ambos debidamente validados y cuya confiabilidad fue estadísticamente demostrada. Para el procesamiento de los datos se usó el programa SPSS versión 22 en español.

La medición realizada permitió identificar la existencia de relación significativa entre el comportamiento organizacional y la gestión administrativa en la UGEL Huánuco, durante el año 2018; dicha afirmación se fundamenta en el p-valor= 0.000. Siendo la correlación positiva considerable entre el Comportamiento organizacional y la Gestión administrativa.

Palabras clave: Asociación, comportamiento organizacional, gestión administrativa.

ABSTRACT

This research work entitled: "Organizational behavior and administrative management in the UGEL Huánuco, 2018", was carried out with the intention of identifying the association between organizational behavior and administrative management in the Local Educational Management Unit (UGEL) Huánuco.

The type of research applied in this work is substantive in its descriptive variant, with a non-experimental, transectional, correlational design; In it, the total of UGEL Huánuco collaborators was considered as population, while the study sample was made up of 56 workers who were chosen through a probabilistic sampling; For the collection of the data necessary for the investigation, the sampling technique was used and as instruments to the questionnaires, both organizational behavior and administrative management, both duly validated and whose reliability was statistically demonstrated. For data processing, the SPSS version 22 program in Spanish was used.

The measurement carried out allowed identifying the existence of a significant relationship between organizational behavior and administrative management at UGEL Huánuco, during the year 2018; This statement is based on the p-value = 0.000. Being the considerable positive correlation between Organizational Behavior and Administrative Management.

Keywords: Association, organizational behavior, administrative management.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación que lleva por título “Comportamiento organizacional y gestión administrativa en la UGEL Huánuco, 2018”, tiene como objetivo general identificar la relación entre el comportamiento organizacional y la gestión administrativa en la UGEL Huánuco, 2018.

Podemos expresar que está sintetizado en cinco capítulos elementales en forma coherente, clara, comprensible y sencilla, de tal manera que quien acceda a él, pueda comprenderlo, profundizar en su estudio y aplicarlo.

En el capítulo I, se incluye el problema el cual se encuentra una detallada descripción de la realidad problemática del trabajo de investigación, la definición del problema, los objetivos de investigación tanto objetivo general como objetivos específicos; la justificación e importancia de la investigación, tanto teórica, técnica y académica, que responde al ¿por qué? y al ¿para qué? fue planteada el presente trabajo; las variables de investigación con su respectiva operacionalización y por último la formulación de las hipótesis de investigación. En el capítulo II, se incluye información de los antecedentes que nos permitió tener conocimiento previo de investigaciones relacionadas a las variables de investigación, a nivel internacional, nacional y regional; contiene además el marco teórico de las variables de investigación, como son el comportamiento organizacional y la gestión administrativa que otorga fundamento teórico al presente trabajo; y el marco conceptual. El capítulo III, está referido al método aplicado para desarrollar el presente trabajo, desde el tipo de investigación, el diseño del mismo, la población considerada y la muestra seleccionada, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y las técnicas para el procesamiento de los datos. En el capítulo IV, se

considera presentación de resultados, la contrastación de hipótesis y la discusión de los resultados, que implica el contraste de las teorías y el planteamiento del problema, con las hipótesis, los resultados, el marco teórico, antecedente y objetivo. El capítulo V, considera las conclusiones; incluye además las sugerencias que nos permitimos realizar a raíz de la presente investigación, que podrían servir de utilidad para los investigadores interesados en temas relacionados a la presente. Como parte final se incluye las referencias bibliográficas de los diversos textos especializados, así como de las páginas Web consultadas; además de los anexos necesarios para la realización del presente trabajo de investigación.

Se espera que el presente trabajo de investigación contribuya como fuente de información a los maestros, investigadores y contribuya al mejoramiento de la calidad educativa, respecto a las variables de investigación como son comportamiento organizacional y gestión administrativa en la UGEL de Huánuco.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción de la realidad problemática

La realidad de la educación en Huánuco.

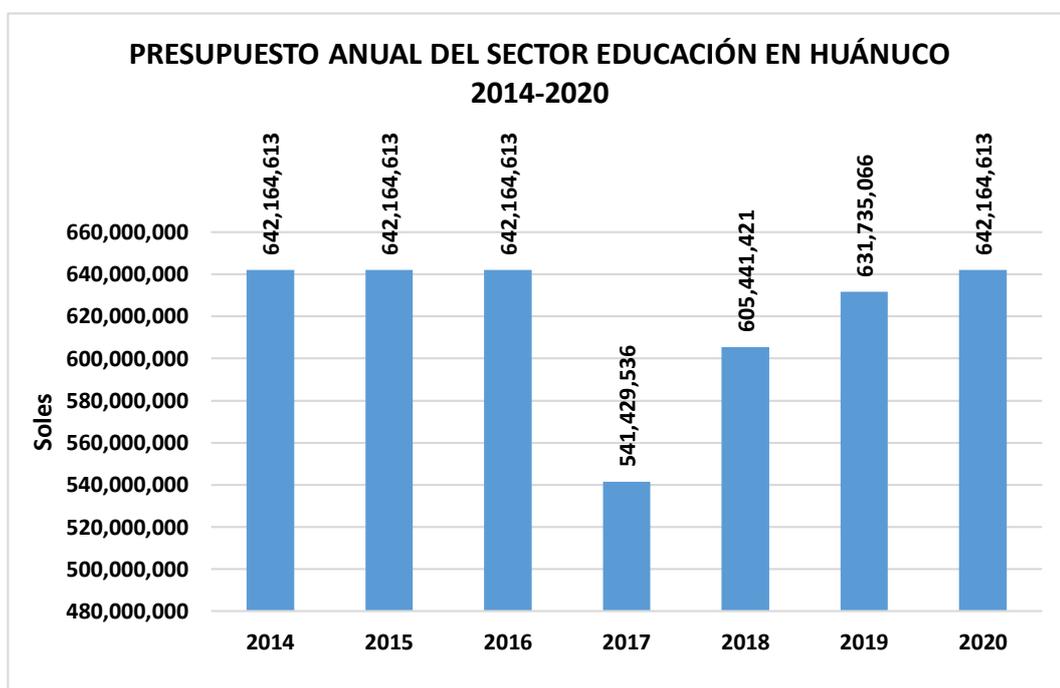


Gráfico 1. Presupuesto anual del sector educación en Huánuco 2014-2020.

En el Gráfico 1 se observa el presupuesto del sector educación en Huánuco, siendo vital como dice el documento “Plan regional de Huánuco” que es el eje para el desarrollo de los pueblos y que si no hay educación no hay desarrollo y cualquier

intento sería infructuosa. En ese sentido el presupuesto desde el año 2014 las cosas no han cambiado. Se observa que, el presupuesto del año 2020 es el mismo que el del año 2014 con 642 millones de soles. El peor año fue el del 2017 con 541 millones de soles. El presupuesto es aquel que no plantea de cómo se va hacer respecto a su plan estratégico, plan operativo y plan de monitoreo.

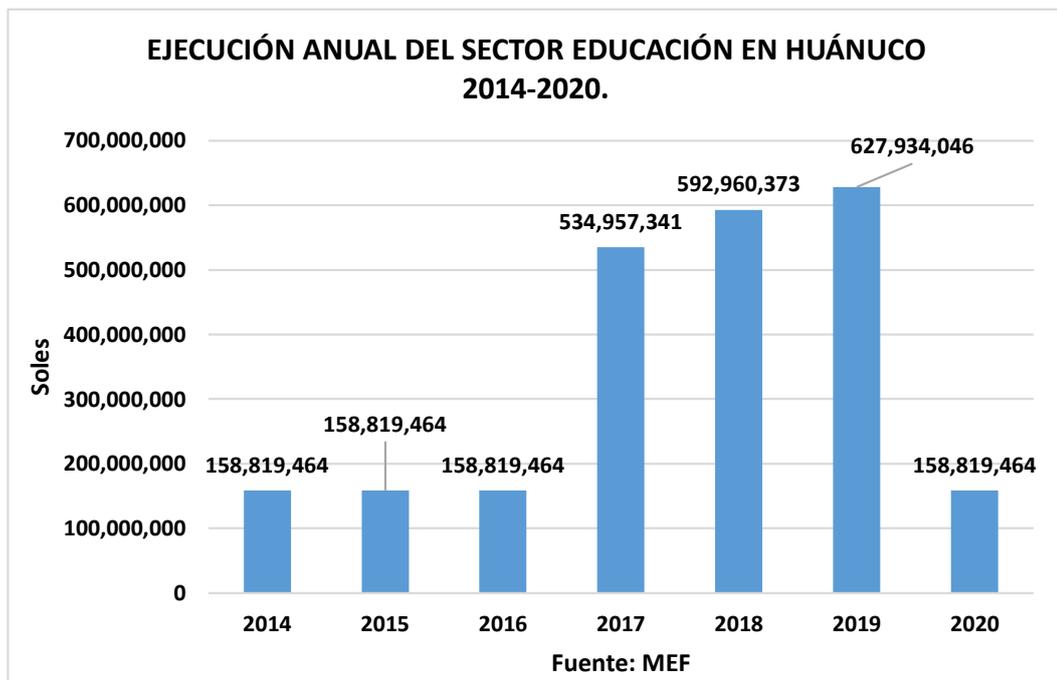


Gráfico 2. Ejecución anual del sector educación en Huánuco 2014-2020.

En el Gráfico 2 se revisa los niveles de ejecución del PIM en los años de análisis. En los años 2014 al 2016 la ejecución fue en promedio de 158 millones de soles. Cuando el año 2017 se incrementó a 534 millones de soles, para el 2018 llegó a 592 millones y el año 2019 con 627 millones de soles.

En lo que va del año 2020 es de 158 millones de soles, en un avance al mes de enero del 2020. Lo interesante es que el nivel de ejecución a partir del año 2017 se empieza a triplicar los valores.

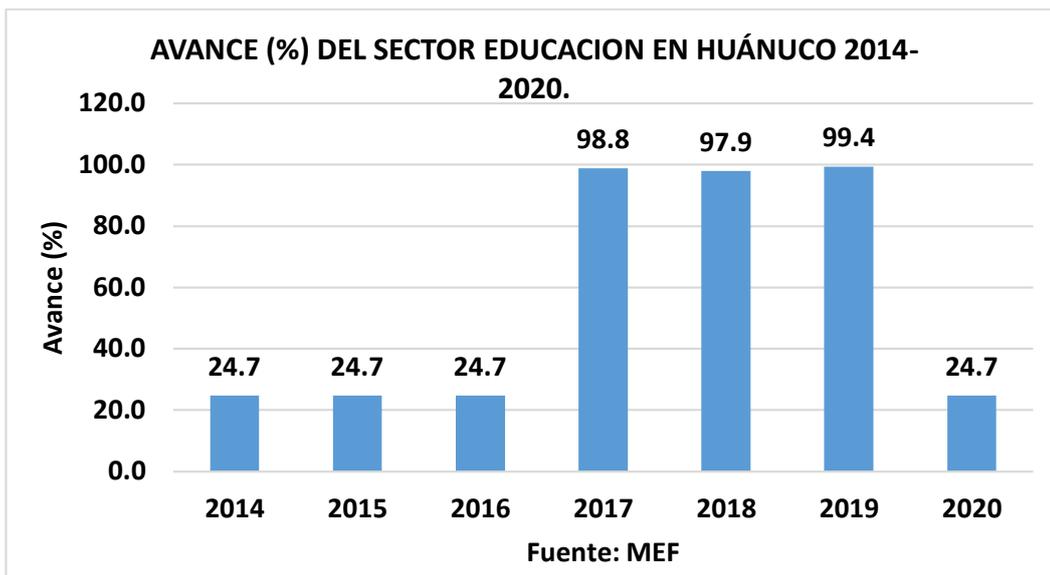


Gráfico 3. Avance (%) del sector educación en Huánuco 2014-2020.

El nivel de ejecución fue bastante bajo en los años 2014 al 2017 este solo llego al 24.7%. Pero entre los años 2017 al 2019 se eleva al 98.8% en los tres años siguientes. Este presupuesto fue para pagar a más docentes y obviamente para los equipos y las tecnologías de información y comunicación (Gráfico 3).

Presupuesto de la UGEL Huánuco 2014-2020.

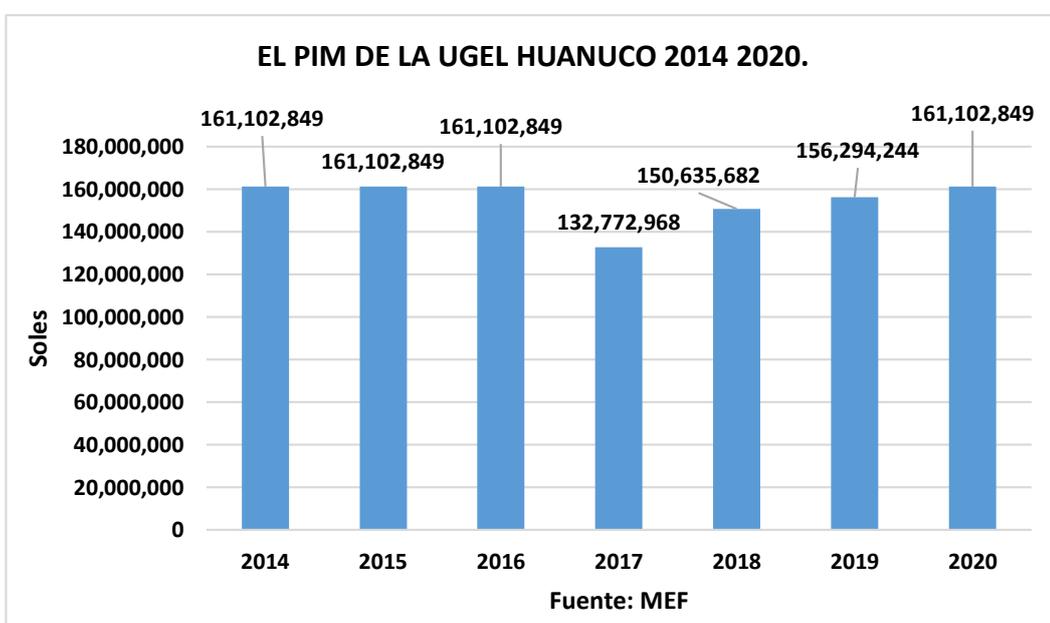


Gráfico 4. El PIM de la UGEL Huánuco 2014 2020.

La UGEL de Huánuco ha logrado un presupuesto anual promedio de 150 millones de soles. Para los pagos del personal un 40% del total, así como el 50% para el pago de pensiones y prestaciones sociales, un 9% para la compra de bienes y servicios. Un mínimo del 1% para la ejecución de obras o adquisición de activos no financieros. En los años del 2014 al 2017 el presupuesto es de 161 millones de soles. En el año 2017 se cae a los 132 millones de soles. Ascende nuevamente a los 150 millones, luego 156 millones de soles y en el 2020 llegan a los 161 millones de soles. El presupuesto de la UGEL no se incrementó en lo que va de los siete años pasados (Gráfico 4).

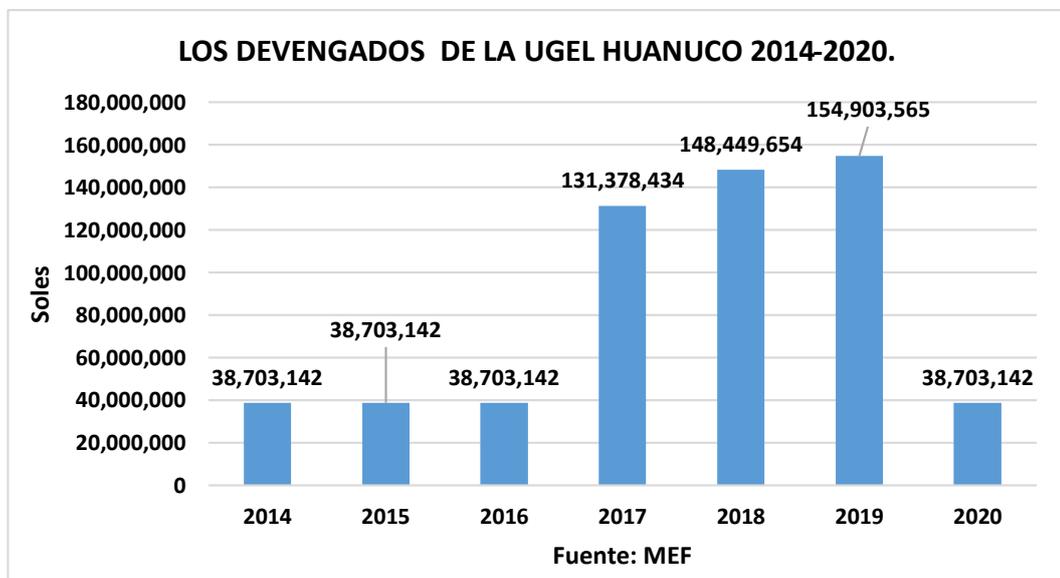


Gráfico 5. Los devengados de la UGEL Huánuco 2014-2020.

Los devengados de la UGEL Huánuco de la misma manera en los tres primeros años que van del 2014 al año 2016 con 38 millones 703 mil soles. Después del año 2016, en el año 2017 se ejecutaron 4 veces más que el año anterior. Fueron 131 millones de soles. En el año 2018 se ejecutaron 148 millones mientras que el año 2019 lograron devengar por 154 millones de soles.

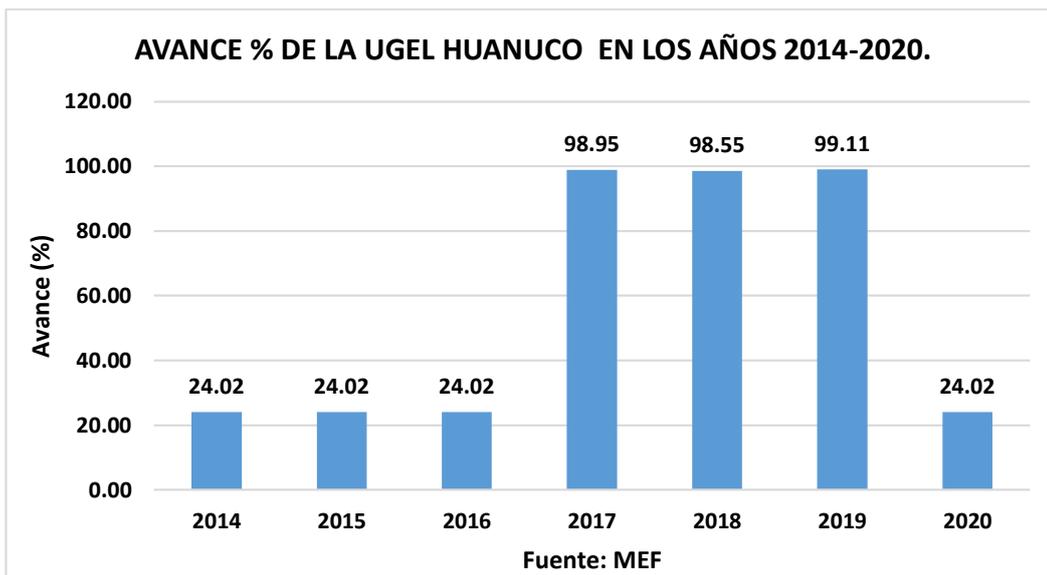


Gráfico 6. Avance % de la UGEL Huánuco en los años 2014-2020.

Lo que si nos llama poderosamente la atención es cuando de lo destinado por el ejecutivo para el sector educación y sobre todo para el UGEL Huánuco en los años del 2014 al 016 solo se haya ejecutado el 24.02%. En los años 2017 al 2019 es cuando los devengados se elevan de tal manera que en los años 2017 y 2018 llega al 98.95%, y en el año 2019 va un máximo de 99.11% (Gráfico 6).



Gráfico 7. Devengados en personal y obligaciones sociales en la UGEL Huánuco 2014 2020.

Como se puede observar en el Gráfico 7 sobre los gastos por personal y obligaciones en la UGEL de Huánuco es bastante representativo respecto al PIM que se le destina a esta dependencia. Los gastos en el periodo 2014-2016 con una media de 36.7 millones de soles y en el periodo 2017 al 2019 son superiores a 120 millones de soles. Así como el año 2019 fue de 143.7 millones de soles. Los devengados en personal y obligaciones representan el 95% en los tres primeros años del periodo de análisis. En el año 2017 fue de 91.4%, 2018 de 92.3%, y en el año siguiente de 92.8% (2019).

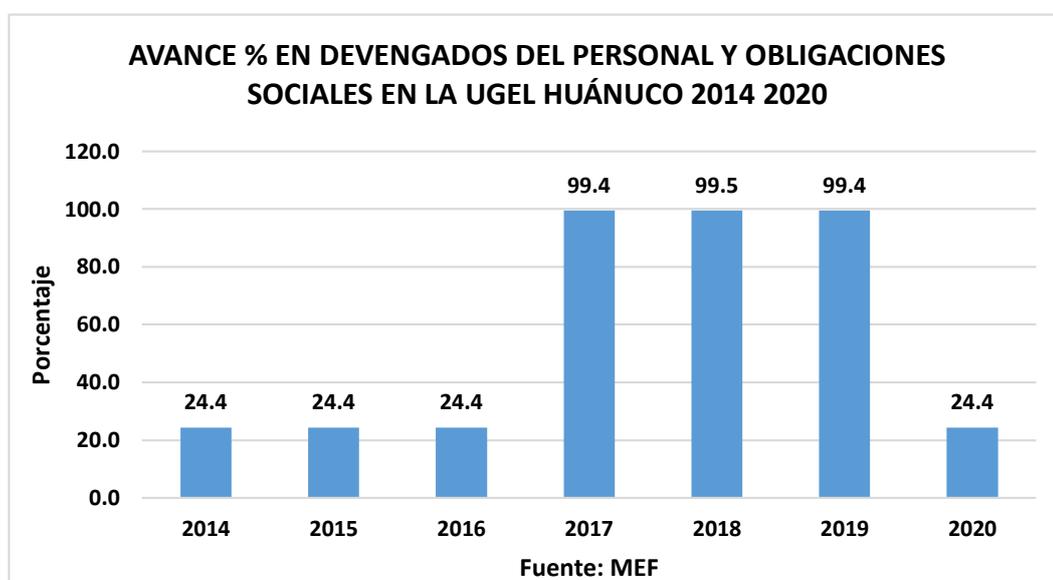


Gráfico 8. Avance % en devengados del personal y obligaciones sociales en la UGEL Huánuco 2014 2020.

En el Gráfico 8 se deja notar el avance de devengados entre el presupuesto institucional modificado, es del 24.4% para los años 2014, 2015 y 2016. Los niveles de ejecución en los años 2017 fue 99.4%, en el año 2018 alcanzó 99.5% y para el año 2019 alcanzó el 99.4%, los cuales son muy representativos en la UGEL de Huánuco.

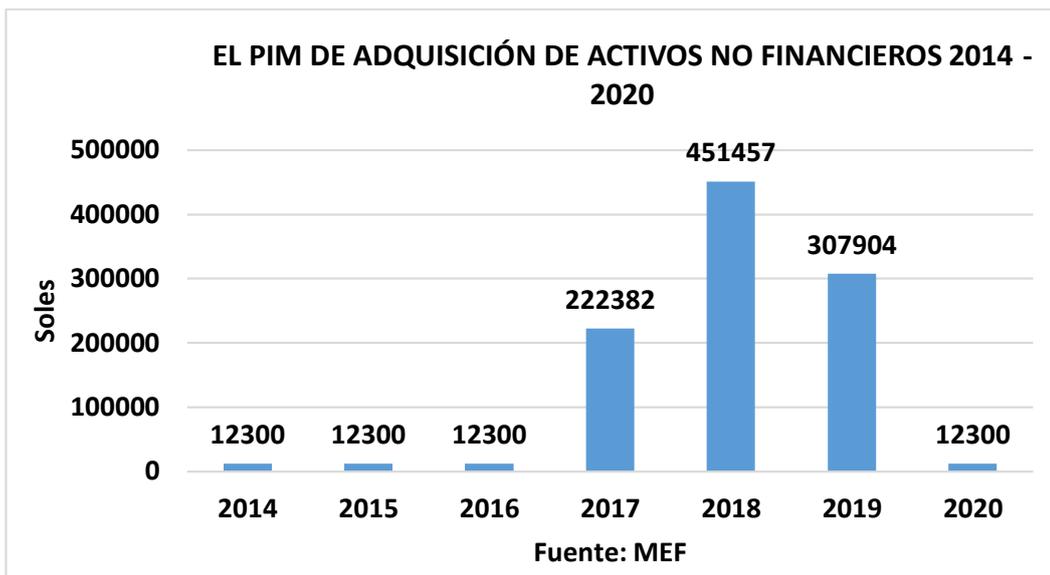


Gráfico 9. El PIM de adquisición de activos no financieros 2014 - 2020.

En el Gráfico 9 se reporta que, para la inversión para obras, equipamiento se destina muy poco del total. Entre los años 2014 al 2016 se destinaron anualmente 12300 soles. Se incrementó en el año 2017 a 222 mil 382 soles. En el año 2018 fue de 451 mil soles y en el año 2019 de 307 mil soles. Esto representa no más del 0.29% lo cual es una cantidad ínfima.

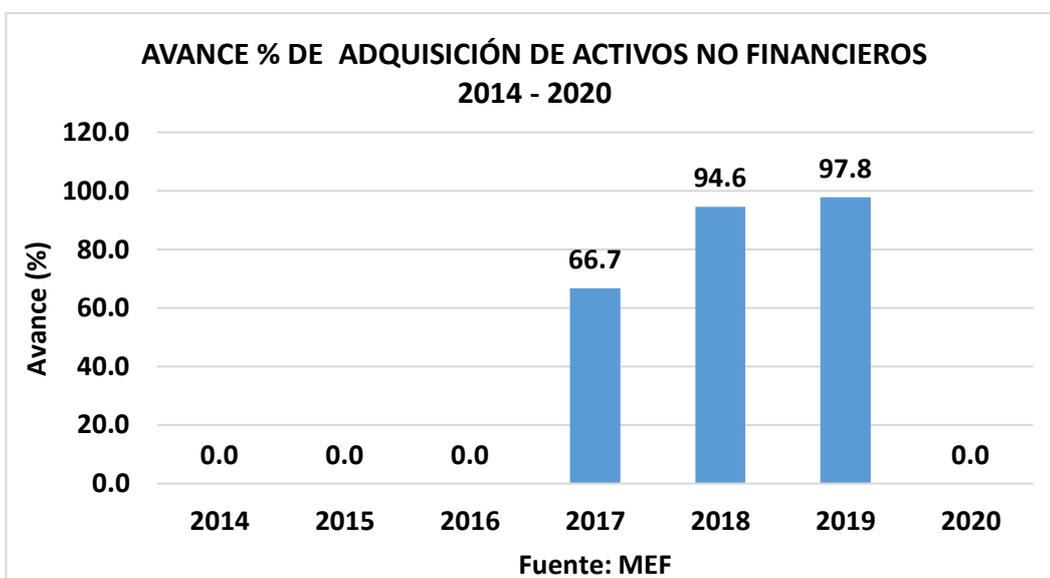


Gráfico 10. Avance % de adquisición de activos no financieros 2014 - 2020.

Aun cuando los montos para obras por parte de la UGEL Huánuco son mínimas solo en los años 2017 se ejecutaron hasta el 66.7%, el año 2018 ejecutaron el 94.6%, y el año 2019 lograron el 97.8% (Gráfico 10).

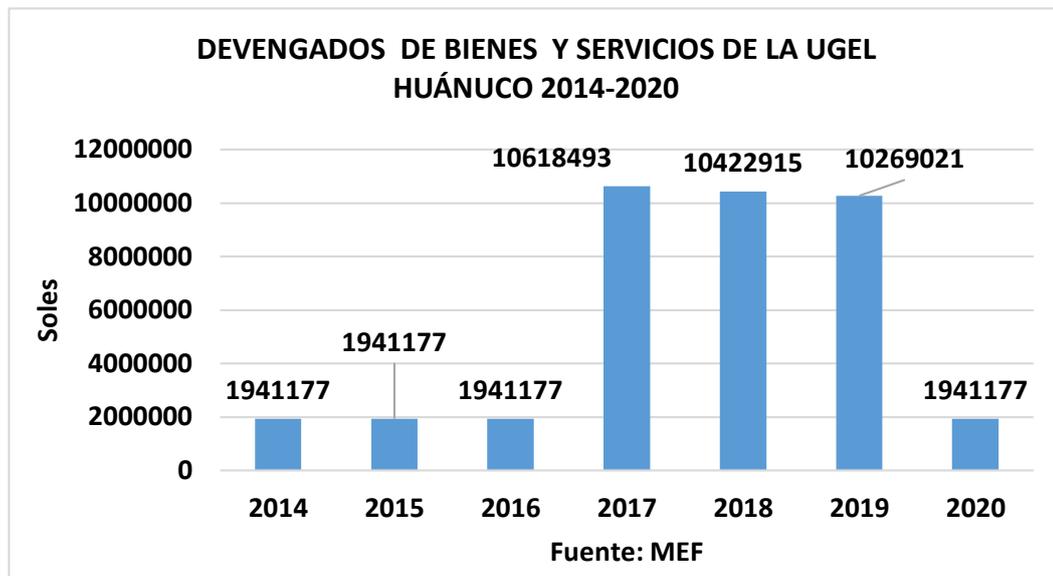


Gráfico 11. Devengados de bienes y servicios de la UGEL Huánuco 2014-2020.

En el Gráfico 11, la compra de bienes y servicios representa el 5% en promedio del PIM destinado a la UGEL Huánuco. Aunque el año 2017 se destinó el 8.08% del PIM a bienes y servicios. Lo cierto es que en los años 2014 al 2016 se destinaron un millón 941 mil soles. Para el periodo 2017 al 2019 este fue de más de 10 millones de soles. Repetimos que es una cifra no muy relevante en el contexto del PIM a la UGEL Huánuco.

Aun cuando el presupuesto para bienes y servicios haya representado menos del 8% y en promedio el 5%. La ejecución en los años 2014 al 2016 fue menor al 19% y en los años 2017 al 2019 este se incrementó a niveles del 96%. Un avance importante en el marco de facilitar las actividades de ejecución presupuestal como se muestra en el Gráfico 12.

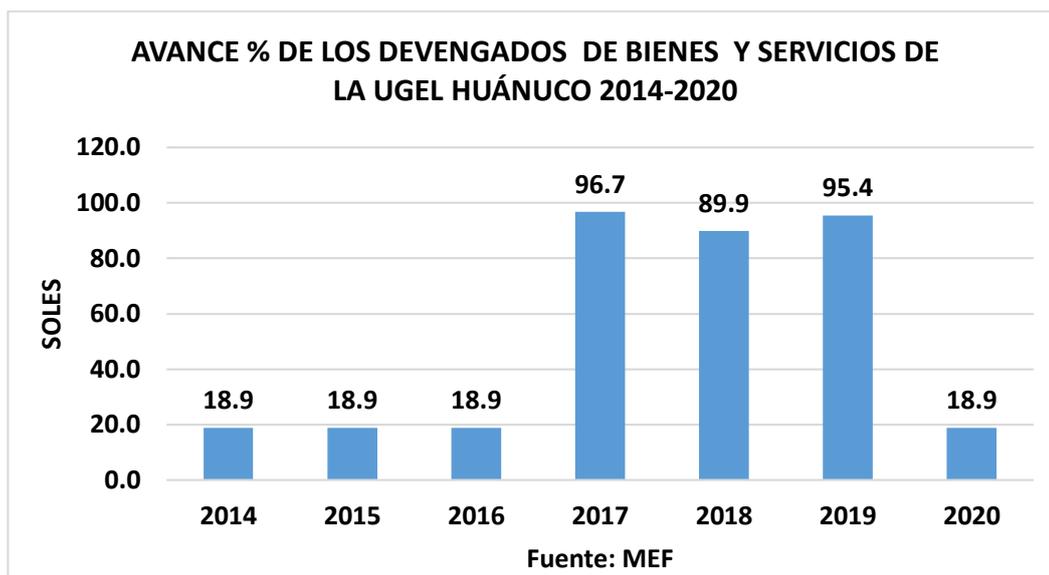


Gráfico 12. Avance % de los devengados de bienes y servicios de la UGEL Huánuco 2014-2020.

Como todo plan estratégico requiere el proceso de elaborar la visión, la misión y el análisis estratégico. En ese sentido la idea es como se aprende mejor, como se desarrollan las estrategias, como se van a definir las metas y sobre todo lograr los resultados esperados que es fundamental como es elevar los niveles de aprendizaje y de rendimiento académico. Hay que señalar entre las debilidades más notorias que es una de las Ugeles con las mayores tasas de analfabetismo inclusive del Perú. A ello hay que agregar los niveles de desnutrición crónica además de la pobreza con niveles de 32 a 36%. La desnutrición se genera fundamentalmente con los niños menores de cinco años, justo donde y con quienes se desarrolla. Todos hemos aprendido paulatinamente que la educación no va ser la solución por sí misma para un país emergente, sin embargo, es vital para que los recursos humanos cualificados nos llevarían a ese objetivo. Uno de los requisitos que se hace imprescindible es resolver el acuerdo de gobernabilidad y el plan de desarrollo concertado como premisas a resolver. De hecho, que una se elabora un plan

educativo debe ser integral en la medida que participen todos los actores sociales. Y que la misma sea de calidad de mucha transparencia de tal manera que los actores sociales participen de ellas. El mundo exige que la educación sea globalizada que sus contenidos sean interculturales de valorar los saberes de todas las culturas, todas las expresiones enraizadas en la antropología humana. De la misma manera es importante que esta propuesta educativa sea en lo máximo pertinente que lo que se hace sea enfática con la realidad en que el educando realiza el aprendizaje. Las tecnologías de información y comunicación deberían ser distribuidas de manera tal que pueda ayudar todos en lo máximo por igual a los actores que los necesitan. Los profesores enseñan y los alumnos aprenden, pero con veracidad con responsabilidad, con entrega a la formación de una persona que sea capaz de lograr objetivos de corto mediano y largo plazo. Los alumnos y profesores tienen el deber de cuidar el medio ambiente, de dejar una naturaleza que sirva a la vida de las siguientes generaciones. Entonces es claro que la propuesta es desarrollar los talentos humanos cuyo objetivo es

El estudio del comportamiento organizacional es relativamente nuevo en nuestro país, pese a que hace muchos años se viene estudiando en los diferentes países del mundo, tal es el caso, que es entendida como el campo de estudio en el que se indaga el efecto que la persona, conjunto de personas y estructuras implican en la actitud dentro de las instituciones, teniendo como meta mejorar la eficacia de dichas instituciones (Bot, 2016).

El comportamiento humano es un campo del conocimiento altamente sensible a las características de las organizaciones de su entorno, podemos denominarla también como una disciplina que está relacionada a las contingencias, a la

mentalidad existente en la organización y a la estructura que se adopte como plataforma tanto para las operaciones como para las decisiones, para poder trabajar ya sea dentro de una institución o ser un usuario de ella, es necesario conocerla bien, pues muchas veces aunque las empresas presenten balances económicos satisfactorios, es necesario conocer también como es que se desenvuelven dentro de la organización. De manera muy similar en las instituciones de nuestro medio, muchas veces se obtienen muy buenos resultados, se cuenta con instalaciones educativas impresionantes, pero no se presta atención a la forma como realizan las actividades dentro de la institución (Chiavenato, 2017).

La cultura organizacional dentro de una empresa u organización debe de brindar impulso a sus integrantes, promoviendo en ellos el deseo de superación y mejoría constante, el mismo que le servirá para que mejore a la propia empresa, promoviendo un crecimiento mutuo; lastimosamente esto no se aplica a la totalidad de instituciones u organizaciones, en la UGEL Huánuco no se observa que tengan un ambiente abierto al crecimiento y que este contribuya al esfuerzo del conjunto de trabajadores que ahí laboran y menos a los que sirve, al menos es la percepción que se tiene desde fuera de ella.

Por tanto, se puede considerar que el comportamiento organizacional no es del todo adecuado en la UGEL Huánuco, pues no se percibe un sistema de comunicación adecuada entre los directivos de las diferentes áreas de la UGEL, por lo tanto, tampoco entre sus colaboradores; el liderazgo que debería recaer en el personal que lo dirige no exhibe un objetivo claro, y que plasme en sus actividades los objetivos que en teoría debería buscar. La carencia de comunicación adecuada y de un liderazgo pertinente incrementa los niveles de estrés de los trabajadores,

que ya de por si es bastante elevada, debido sobre todo a la gran cantidad de usuarios a los que atiende; este cúmulo de imperfecciones impiden el desarrollo de la organización tal cual, condenándola a permanecer como una organización que trabaja en el presente con una visión y funcionamiento muy aferrado al pasado.

Las organizaciones son la expresión de la realidad cultural, y como parte de ella están inmersos en los cambios que la sociedad sufra, cambios que pueden darse en diferentes ámbitos, como el tecnológico, económico y social, lo que implica que, si una organización no se adapta a los cambios, corre el riesgo de quedarse sumida en el pasado, y como todas las cosas que se encuentran en el pasado sufrir las consecuencias del olvido. Para poder adaptarse a los cambios es necesario que las organizaciones cuenten con una cultura organizacional que predisponga a sus trabajadores a estar listos para el cambio, y poder obtener las mejores ventajas posibles de los cambios. En las instituciones educativas del país no se observa esta predisposición a los cambios, producto de ellos se observa, la gran dificultad que tienen las organizaciones estatales para adaptarse a las nuevas propuestas pedagógicas planteadas por el estado peruano, siendo siempre, o casi siempre, los trabajadores de línea o los funcionarios los que ponen las dificultades del caso, imposibilitando así la aplicación de los cambios en mención (Navarro Pardo, 2012).

Tanto el desarrollo humano como el desarrollo social de las naciones se fundamentan en el desempeño que tienen sus organizaciones, al analizar nuestra realidad y compararla con esta aseveración, es que podemos explicarnos el retraso en el cual nos encontramos, puesto que nuestras organizaciones no promueven el desarrollo de nuestra provincia, y esto se fundamenta principalmente en la carencia de una cultura organizacional adecuada (Chiavenato, 2017).

Por otro lado, la gestión educativa es una de las mayores preocupaciones de todos los gobiernos del mundo, esto debido a los malos resultados que se vienen obteniendo, a nivel de la calidad de formación académica o desarrollo de competencias, si bien es cierto que, la gestión educativa es un proceso dirigido al fortalecimiento de los diferentes proyectos educativos de las diferentes instituciones educativas, que coadyuven a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, debiendo de enriquecer los procesos pedagógicos teniendo como finalidad dar respuesta a las necesidades educativas (EDUCANDO, 2009).

En la actualidad respecto a la gestión educativa no nos encontramos del todo bien como país, esto se ve reflejado en los diferentes aspectos que implica la propia gestión educativa, el diario (GESTIÓN, 2016) publicó que nuestro país, Perú, sigue en los últimos lugares en cuanto a la calidad educativa a nivel mundial, ubicándonos en la posición 131 en la calidad de la educación primaria, en lo correspondiente a la educación secundaria, nos encontramos en el puesto 62; por otro lado, cuando se realizó una evaluación de la calidad de educación en ciencias y matemáticas, como país, el Perú se encuentra en el puesto 133, y en cuanto a la conexión de las escuelas, el Perú ocupa el ranking 88 a nivel mundial. Estas cifras desnudan por completo las falencias de nuestro país en cuanto a su gestión educativa.

(D'Alessio, y otros, 2012) mencionan que la calidad de la educación debe verse reflejada en el desarrollo humano que haga posible que el estudiante se encuentre en la posibilidad de enfrentar los diferentes retos, y continuar así con el aprendizaje de la vida, para ello realiza una enumeración de los factores que debe de garantizar el estado para poder así lograr la calidad esperada dentro de las instituciones educativas públicas de nuestro país, siendo dichos factores los

siguientes: 1) Los lineamientos del proceso educativo; 2) la estructura de los currículos básicos; 3) la inversión mínima por estudiante; 4) los maestros y directivos; 5) la infraestructura, equipamiento, servicios y materiales educativos; 6) la investigación e innovación educativa.

Respecto a estos factores mencionados por D'Alessio podemos mencionar, que los lineamientos del proceso educativo y la estructura de los currículos básicos, no son los adecuados, puesto que en la actualidad venimos pasando por una etapa de adecuación a diferentes propuestas educativas como muestra de ello es la evolución del Diseño Curricular Nacional 2009 a las rutas de aprendizaje 2013, la actualización de las mencionadas rutas a rutas de aprendizaje 2015; y en la actualidad la evolución al Diseño Curricular Nacional 2017, cuya aplicación corre el riesgo de no llegar a darse. En cuanto a la inversión mínima por estudiante, esta tampoco se viene realizando tal cual, puesto que de acuerdo a lo señalado por el (Consejo Nacional de Educación, 2007) la inversión que el Gobierno Peruano debe de realizar en el sector educación es del 6% del Producto Bruto Interno, resultado de ello en la actualidad solo se viene invirtiendo el 4% del mencionado presupuesto, lo que resulta a todas luces insuficiente, sobre todo teniendo en cuenta la inversión de otros países en su educación. En lo correspondiente a los maestros y directivos, en la actualidad se viene implementando la política de meritocracia dentro del sector educación, para ascender de escala magisterial y para asumir cargos directivos en las diferentes instituciones educativas del país, logros que permiten al maestro asumir mayores responsabilidades con mayores salarios, lo cual promueve una sana competencia entre los maestros del Perú y así como un afán por el desarrollo profesional, pero resulta insuficiente, teniendo en cuenta que el sueldo base aún

oscila entre S/. 2000 soles. En cuanto a la infraestructura a nivel nacional es quizá una de las mayores debilidades de nuestro país, contando con una gran cantidad de instituciones que no cuentan con las características necesarias para poder brindar un servicio de calidad.

En la UGEL Huánuco se administra un total de 1170 instituciones educativas entre instituciones públicas y privadas, de las cuales 17 son instituciones básica alternativa avanzado, 12 instituciones básica alternativa inicial e intermedio, 2 instituciones básica especial, 3 instituciones básica especial inicial, 3 instituciones básica especial primaria, 229 instituciones inicial no escolarizadas, 19 instituciones inicial cuna jardín, 328 instituciones inicial jardín, 398 instituciones primaria, 143 instituciones secundaria, 16 centros de educación técnico productivas. Atender a la totalidad de instituciones es un trabajo por demás dificultoso, razón por la cual existen diferentes calificativos que se le otorgan a la gestión administrativa que se brinda en la UGEL Huánuco (UGEL Huánuco, 2017).

Teniendo en consideración que la gestión educativa tiene como funciones primordiales y elementales la PODC que debería ser un proceso conjunto para la organización, se pudo observar que no se realizan de esta manera, pues los esfuerzos de planificación se realizan de manera separada por cada área de la UGEL, llegando inclusive a colisionar entre sí, esto sucede básicamente porque se percibe que la UGEL como institución tiene como única función el administrar las instituciones educativas de la provincia, siendo esta solo una de sus responsabilidades, pues la principal responsabilidad de la UGEL es promover la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas y en consecuencia que los estudiantes reciban una educación de calidad y la totalidad de sus esfuerzos deberían dirigirse a ellos,

dejando por lo tanto, la tarea de mejora de los aprendizajes al área de gestión pedagógica, al que muchas veces se limita por medio de un exceso de formalismos y actividades de control que dificultan el logro de los objetivos, y al que posteriormente se le exigen resultados; por lo tanto, puede percibirse una dirección equivocada. Lo que conlleva a una gestión administrativa incorrecta, en el que se priorizan el aspecto burocrático por encima del interés supremo del sistema educativo peruano que es la mejora de los aprendizajes.

En base a este análisis de la realidad y teniendo en consideración que aparentemente existe un comportamiento organizacional inadecuado dentro de las instituciones educativas y una gestión educativa ineficiente, surgió la pregunta, ¿Existe relación entre el comportamiento organizacional y la gestión administrativa?, respuesta que se pretende hallar.

1.2. Definición del problema

¿Existe relación entre el comportamiento organizacional y la gestión administrativa en la UGEL Huánuco, 2018?

1.3. Objetivo de la investigación

1.3.1. general

Identificar la relación entre el comportamiento organizacional y la gestión administrativa en la UGEL Huánuco, 2018.

1.3.2. Específicos

OE₁. Determinar la relación entre el comportamiento organizacional y la planificación en la UGEL Huánuco, 2018.

OE2. Determinar la relación entre el comportamiento organizacional y la organización en la UGEL Huánuco, 2018.

OE3. Determinar la relación entre el comportamiento organizacional y la dirección en la UGEL Huánuco, 2018.

OE4. Determinar la relación entre el comportamiento organizacional y el control en la UGEL Huánuco, 2018.

1.4. Justificación e importancia de la investigación

1.4.1. Teórica

La investigación tiene relevancia teórica, ya que se basó en aportes teóricos contemporáneos, de una variable muy poco estudiada como es el comportamiento organizacional, que es un factor que determina la manera en que la empresa y trabajadores se comportan, así como la variable gestión administrativa que implica la capacidad de planificar, organizar, dirigir y controlar la empresa. Además, se cita a un conjunto de investigaciones previas relacionadas al tema de investigación.

1.4.2. Técnica

La investigación contribuirá al mundo del conocimiento de la región Huánuco con instrumentos de medición de las variables en estudio, para el comportamiento organizacional y gestión administrativa, cuya validez será certificada por investigadores de trayectoria y también presentan la confiabilidad estadística correspondiente, debidamente demostrada por medio de pruebas de confiabilidad.

1.4.3. Académica

El desarrollo del estudio contribuirá al mundo del conocimiento, con dos factores importantes: la revisión de bibliografía actualizada respecto a las variables;

el segundo aporte son las conclusiones que demuestran la relación entre el comportamiento organizacional y la gestión administrativa estadísticamente, dicho resultado ratifica la importancia del comportamiento organizacional para la gestión de las instituciones ya sean estas gubernamentales o no.

1.5. Variables

Variable X:

Comportamiento organizacional (CO)

Variable Y:

Gestión administrativa (GA)

Tabla 1

Operacionalización de la variable Comportamiento organizacional

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
Es el retrato de la continua interacción y la influencia recíproca entre el trabajador y las organizaciones. (Chiavenato, 2017)	El comportamiento organizacional cuestionario de 16 ítems 4 dedicados a medir la comunicación; 4 miden el liderazgo; 4 miden el estrés y 4 miden el desarrollo organizacional	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Control • Motivación • Expresión de las emociones • Información 	Intervalo
		Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de liderazgo 	
		Estrés	<ul style="list-style-type: none"> • Factores ambientales • Factores organizacionales • Factores personales 	
		Desarrollo organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de solución de conflictos. • Procesos de renovación • La administración participativa • Construcción de equipos. 	

Tabla 2

Operacionalización de la variable gestión administrativa

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
<p>Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo, lleguen a alcanzar con eficiencia metas seleccionadas. Este proceso se aplica en todas las organizaciones ya sean estas pequeñas, medianas o grandes, sea su carácter lucrativo o no lucrativos, una empresa de producción de un bien o prestación de un servicio. (Kaplan y Norton, 2000)</p>	<p>La gestión administrativa se medirá por medio de un cuestionario de 20 ítems, 5 medirán la planificación, 5 medirán la organización, 5 medirán la dirección y 5 medirán la evaluación.</p>	Planificación	<p>Definición de la misión y visión</p> <p>Formulación de los objetivos</p> <p>Definición de los planes para alcanzarlos</p> <p>Programación de las actividades</p>	Ordinal
		Organización	<p>División el trabajo</p> <p>Asignación las actividades</p> <p>Agrupación de las actividades en órganos o cargos</p> <p>Asignación de los recursos</p> <p>Definición de autoridad y responsabilidad</p>	
		Dirección	<p>Designación de las personas</p> <p>Coordinación de los esfuerzos</p> <p>Comunicación</p> <p>Motivación</p> <p>Liderazgo</p> <p>Orientación</p>	
		Control	<p>Definición de estándares</p> <p>Monitoreo del desempeño</p> <p>Evaluación el desempeño</p> <p>Estímulos al buen desempeño</p> <p>Emprendimiento de acciones correctivas</p>	

1.6. Hipótesis de la investigación

1.6.1. Hipótesis general

HG. Existe relación directa y significativa entre el comportamiento organizacional y la gestión administrativa en la UGEL Huánuco, 2018.

1.6.2. Hipótesis específicas

HE1. Existe relación directa y significativa entre el comportamiento organizacional y la planificación en la UGEL Huánuco, 2018.

HE2. Existe relación directa y significativa entre el comportamiento organizacional y la organización en la UGEL Huánuco, 2018.

HE3. Existe relación directa y significativa entre el comportamiento organizacional y la dirección en la UGEL Huánuco, 2018.

HE4. Existe relación directa y significativa entre el comportamiento organizacional y el control en la UGEL Huánuco, 2018.

CAPÍTULO II:

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. A nivel internacional

Montaña Rey & Torres Reyes (2015) obtuvo su grado académico de Magíster, con la tesis cuyo objetivo general es caracterizar la cultura organizacional de una empresa del sector financiero colombiano y en base a ello lograr la realización de orientaciones de acciones para el cambio organizacional establecida por la alta dirección, en el mencionado trabajo se llegó a la siguiente conclusión: La empresa seleccionada como parte de la muestra de investigación tiene una Cultura Alternativa Explícita que esta a su vez constituida de macro tendencias de formalización y calidad que es evidenciado en rasgos muy arraigados a situaciones de nivel dicotómico, del mismo modo realizan sus operaciones por medio de procedimientos y las políticas. La estrategia de intervención presentada se expresa en siete áreas de desempeño: primero, un elevado sentido de desempeño; segundo, una adecuada estructura con una eficiente división del trabajo; tercero, la aplicación de sólidas políticas corporativas; cuarto, condiciones y elementos de trabajo; quinto, enfoque y eficiencia; sexto, productividad; séptimo, prioridad en el conocimiento de la organización, en el cual se analiza la capacitación del personal.

Díaz (2012) en su trabajo tuvo como base las entrevistas semiestructuradas al personal administrativo de la Institución seleccionada como muestra del presente trabajo, en el mencionado trabajo de investigación se llegó a la siguiente conclusión: Se observa que en la institución seleccionada como parte de la muestra de investigación es necesario realizar el refuerzo de los valores internos para así poder lograr la motivación de mejores actitudes de trabajo en equipo como también de colaboración del mismo modo como lograr difundir adecuadamente las políticas y procedimientos como también la creación de una adecuada comunicación interna que logre la generación de confianza y transparencias.

Vásquez (2009) en su trabajo de investigación realizada en la Universidad Católica Andrés Bello para la obtención del grado de maestría en gerencia de recursos humanos, en el mencionado trabajo el concluyo : a) La empresa Daycohost, evidencia una cultura organizacional con predominio de elementos culturales propios fundamentalmente entendida como amistosa-colaboradora. Pese a ello, la empresa cuenta con la presencia de algunos elementos culturales que se podrían entender como el de una cultura familiar, encontrándose también muy pocos rasgos de cultura agresiva, los que se evidencian en algunas actividades. Se reconoce valores presentes en la cultura organizacional, destacando entre ellos el compromiso, el cumplimiento, el aprendizaje y el respeto.

2.1.2. A nivel nacional

Tola (2015) desarrolló una tesis en la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez cuyo objetivo fue estudiar la manera en que la gestión administrativa logra influir en la mejoría de los servicios de salud de los Hospitales III de ESSALUD de la Región Puno-2012, para ello se aplicó la investigación de tipo

básica, de nivel explicativa donde las unidades de estudio fueron 561 profesionales de los hospitales III de la región Puno y los 486 profesionales de los hospitales III de Juliaca habiendo un total de 1047 trabajadores, considerando una muestra de 121; luego de un minucioso trabajo de investigación la investigadora llegó a la siguiente conclusión: La gestión de la administración de los Hospitales III de ESSALUD de la Región Puno no son del todo eficientes y no cuentan con la eficacia necesaria, en consecuencia influye muy poco en la mejoría de la salud, de manera similar se puede afirmar que no cuentan con planes de mejoramiento continuo, lo que aparenta la falta de deseos de alcanzar los estándares mínimos de calidad en la prestación de servicios de salud.

Quichca Torres (2012) en su trabajo de investigación con el objetivo principal de realizar un análisis de la relación entre la gestión administrativa y el desempeño docente de acuerdo con los estudiantes del I al VI ciclo, para ello se aplicó un estudio de tipo descriptivo-correlacional, teniendo un diseño no experimental con corte transversal, para ellos se seleccionó como población a la totalidad de estudiantes de estudiantes del I al VI ciclo del instituto que fue seleccionado para el estudio, los que hacen un total de 328 estudiantes; para la muestra seleccionada es de 124 estudiantes; llegó a la siguiente conclusión: Existe una relación significativa entre las dimensiones de la gestión administrativa y el desempeño docente de acuerdo a la opinión de los alumnos del I al VI ciclo – 2010 del ISP La Pontificia, ($\chi^2=63.80$; $p=0.00 < 0.05$).

Trinidad (2016) en su tesis desarrollada, luego de un detallado trabajo concluyó: Se determinó la existencia de una relación significativa entre el comportamiento organizacional y la gestión educativa en una IE de Huamalfés, con

una sig. bilateral (<0.001) valor que es menor que el máximo permitido (0.05), siendo el nivel aceptable en Pearson (0.751).

Céspedes (2016) en su investigación realizada, luego de una exhaustiva investigación la autora manifestó: a) existe relación entre la Gestión Administrativa y el Servicio de Calidad en la Municipalidad Provincial de Huamalíes, es positiva, situación que se evidencian e los cuadros que se encuentran en parte de los resultados. b) La Planificación y el Servicio de Calidad en la MP de Huamalíes, hay relación positiva, situación que se evidencian en los cuadros N° 01, 02, 03 y 04 respectivamente. c) Entre Organización y Servicio de Calidad en la Municipalidad Provincial de Huamalíes, hay relación positiva, situación que se evidencian en los cuadros N° 05, 06, 07, 08, 09 y 10 respectivamente. d) Entre Dirección y Servicio de Calidad en la Municipalidad Provincial de Huamalíes, hay relación positiva, situación que se evidencian en los cuadros N° 11, 12, 13, 14, 15 y 16 respectivamente. e) La relación que exista entre el Control y el Servicio de Calidad en la MP de Huamalíes, es positiva, situación que se evidencian e los cuadros N°17, 18, 19, 20, 21 y 22 respectivamente.

Evaristo (2015) determino que, en la medida que las relaciones humanas influyen en la gestión administrativa de una institución educativa de Huánuco; como población y muestra se seleccionó a los 32 docentes de una institución educativa de Huánuco, para la medición de las variables se utilizó dos instrumentos un cuestionario de relaciones humanas y un cuestionario de gestión administrativa, se llegó a la conclusión que: Existe relación entre las relaciones humanas y la gestión administrativa en la I.E. de Huánuco; cuyo valor de correlación $r=0.995$, lo que resulta que las relaciones humanas influye en 94.8% a la gestión administrativa.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Organización

Una organización de acuerdo con lo expresado por (Chiavenato, 2017) es un conjunto de personas, que por lo general actúan juntas y dividen las actividades de manera adecuada, para poder alcanzar un propósito común. Las organizaciones también son consideradas como instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y alcanzar de manera conjunta sus propios objetivos.

A decir de Chiavenato las organizaciones implican la reunión de un grupo de personas que comparten un objetivo en común, y en el afán de conseguir dicho objetivo, se organizan de manera tal, que cada uno cumple con una función acorde a sus capacidades y aportan al logro de los objetivos.

Es necesario aclarar también, que si no existirían las organizaciones sería muy poco probable que hubiéramos alcanzado el nivel de avance al que llegamos en la actualidad, puesto que son estas las que han promovido el acceso a los múltiples avances tecnológicos y científicos.

Puesto que, las organizaciones son el escenario en el cual las personas pasan el mayor tiempo de sus vidas, ejecutando diferentes funciones, como también adquiriendo diferentes productos y servicios. Las organizaciones requieren de las personas para funcionar y alcanzar el éxito deseado, así como los individuos requiere de las organizaciones, para trabajar, vivir, comprar bienes y servicios, comer, divertirse, entre otras. Es necesario entonces contar con organizaciones de diferente índole, pues estas harán posible la creación de diferentes productos y servicios.

Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional de acuerdo con (Chiavenato, 2017) hace referencia y básicamente se ocupa de la influencia que las personas que laboran y ejercen en las organizaciones como también de la influencia que las organizaciones ejercen en los trabajadores. Es decir, el CO logra retratar la continua interacción y la influencia recíproca entre el trabajador y las organizaciones, desde el punto de vista conceptual, es un gran campo de conocimiento para todas las personas que deben de tratar con organizaciones, que puede ser para crear otras o intentar cambiar las que ya existen, para trabajar o quizá invertir dinero en ellas, o en el caso más importante dirigir las. Tal es el caso, de la importancia del ámbito del comportamiento organizacional que en la actualidad es una materia obligatoria de la malla curricular de la facultad de ciencias administrativas en la mayoría de universidades de Sudamérica.

Chiavenato nos explica que el comportamiento organizacional se ha constituido en la actualidad en una disciplina cuyo campo de estudio es el comportamiento de las personas al interior de una organización, la influencia que este comportamiento tiene en la organización, como también la influencia de la organización en el comportamiento de los trabajadores.

Afirma también Chiavenato (2017) que el comportamiento organizacional hace referencia al conjunto de acciones que las personas que trabajan dentro de una organización. Está basada fundamentalmente en aportes de la psicología siendo un campo que trata básicamente sobre el comportamiento que las personas tienen como son la personalidad, las actitudes, la percepción, el aprendizaje y la motivación. El comportamiento organizacional (CO) guarda relación con el comportamiento de los

grupos humanos, en otras palabras, incluye factores tales como normas institucionales, funciones de los trabajadores, conformación de los equipos de trabajo y habilidades para el manejo de conflictos.

Uno de los principales problemas es que el comportamiento organizacional que puede observarse en forma parcial, los aspectos superficiales tales como las estrategias organizacionales, la definición de objetivos, las políticas, así como los procedimientos adoptados, la estructura de la organización, la autoridad formal y la cadena de mando, por lo general, pueden observarse y verificarse sin mayor dificultad. Dentro de los factores que no pueden ser observados a simple vista, por las personas ajenas a la organización, podemos citar a las siguientes: Las percepciones de los trabajadores, las actitudes de las personas, las normas grupales, el conjunto de interacciones informales y los conflictos interpersonales e intergrupales, que terminan por influir en el comportamiento de las personas como también en las grupales.

Características del comportamiento organizacional

De acuerdo con Chiavenato (2017) el CO tiene un conjunto de características, pues se constituye en un campo del conocimiento humano de gran importancia para la comprensión del funcionamiento de las organizaciones, dentro de las principales se puede distinguir a las siguientes: a) El comportamiento organizacional es una disciplina científica aplicada, pues está ligada a cuestiones prácticas que tiene como objetivo ayudar tanto a personas como a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeños más altos. La aplicación del CO busca que los individuos sientan satisfacción con el trabajo que realizan, como también lograr el incremento las normas de competitividad de la organización y contribuir a que alcance el éxito; b)

El CO se concentra su enfoque en las contingencias, intentando la identificación de diversas situaciones de la organización para así poder manejarlas y lograr la obtención del mayor provecho de ellas. Hace uso del enfoque de situaciones debido a que no existe una forma única de lograr el manejo de las organizaciones como tampoco de las personas; c) El CO hace uso de métodos científicos, pues formula hipótesis y generalizaciones respecto a la dinámica del comportamiento de las organizaciones y la comprueban de manera empírica; utiliza el método científico; d) El comportamiento organizacional es de gran utilidad para ejecutar la administración de las personas (que son los que constituyen la fuerza laboral) en las organizaciones, pues las organizaciones son entidades vivas como también entidades sociales, porque están constituidas por personas, teniendo como objetivo ayudar tanto a personas como organizaciones a entenderse cada vez mejor; e) El comportamiento humano, se enriquece con el aporte de diferentes ciencias del comportamiento, como son: las ciencias políticas, la antropología, la psicología, la psicología social, la sociología, la sociología organizacional.

Como se puede observar a la luz de lo expresado por Chiavenato el CO tiene una gran cantidad de características como también ámbitos en los cuales se desarrolla, quizá la más importante de sus características es que puede ser utilizada para administrar a personas, por su puesto con el apoyo de otras disciplinas científicas.

Niveles del comportamiento organizacional

De acuerdo con Chiavenato (2017) en el estudio del comportamiento organizacional se aplican tres niveles jerárquicos: a) Macroperspectiva del CO hace referencia al comportamiento organizacional como un todo, también denominada

comportamiento macro-organizacional, entendida como el comportamiento de las organizaciones enteras; b) Perspectiva intermedia del comportamiento organizacional, trata respecto al comportamiento de los grupos y equipos de la organización, conocida como comportamiento meso-organizacional, puesto que funciona como relación entre los otros dos enfoques del comportamiento organizacional; c) Micro-perspectiva del comportamiento organizacional, realiza un análisis del comportamiento de las personas que trabajan solas en la organización, esta tiene una orientación psicológica, se basa en las diferencias entre los individuos, la personalidad de los mismos, la percepción de las personas y la atribución que le otorgan.

En estos tres niveles se permite realizar generalizaciones, teniendo en cuenta que muchas veces el comportamiento de las personas varía en función de las personas que lo acompañan y de las funciones y/o actividades que la ejecutan, a esto se suma el cúmulo de experiencias previas que la persona haya vivido en sus propias familias.

Las variables que intervienen en el comportamiento organizacional

Son básicamente cuatro, dentro de las cuales podemos destacar a los siguientes:

- a) Variables independientes, conformadas por los tres niveles del comportamiento organizacional: Variables a nivel del sistema organizacional, variables a nivel grupal y variables a nivel individual.

Estas variables están concentradas a nivel de los integrantes de la organización, dependiendo básicamente de la cantidad de integrantes que compongan los equipos de trabajo.

b) Variables dependientes del CO, la interacción de las variables independientes del CO logra determinar la manera de las variables dependientes, básicamente son variables intermedias, dentro de las principales podemos mencionar: i) Desempeño laboral, es la forma en que los trabajadores de la organización cumplen con las funciones propias del puesto de trabajo que ocupan, las actividades que realizan a diario y las obligaciones propias del cargo. ii) Compromiso, el contar con un alto nivel de compromiso con la organización en la que se labora logra reducir el ausentismo de los mismos, en consecuencia, logra incrementar la disponibilidad de fuerza de trabajo. iii) Fidelidad a la organización, esta importante variable logra contribuir a la reducción de la rotación del personal en diversas organizaciones, pues hace posible, que el trabajador se mantenga en una sola organización, factor que beneficia a ambos, pues la organización se beneficia de la experiencia que el trabajador logra adquirir a lo largo de sus años de práctica mientras que el trabajador se beneficia de la estabilidad emocional y laboral que la organización le otorga. iv) Satisfacción en el trabajo, las organizaciones que desean alcanzar el éxito hacen lo posible para llegar a ser adecuados espacios para ejecutar el trabajo. v) Ciudadanía organizacional, logra expresar un comportamiento individual que no se centra solamente en la organización, sino que llega al entorno en el cual se ubica la organización.

La cantidad de variables que dependen del comportamiento organizacional son muchas, cada una de ellas en mayor o menor grado,

pues la manera en la que se percibe el ambiente laboral, así como las reglas, normas, tradiciones, entre otros factores que se viven al interior de la organización tiene efectos favorables o desfavorables en otras variables organizacionales.

- c) Variables intermedias, tanto las variables independientes como las variables dependientes del CO logran producir las variables conocidas como las variables intermedias, que tienen una íntima relación sistémica y no lineal, dentro de las principales podemos destacar: i) Productividad, entendida como una medida de desempeño que logra incluir la eficiencia y la eficacia; ii) Adaptabilidad y flexibilidad, entendida como la facilidad para adaptarse a diversas situaciones y lograr la adquisición de nuevos y mejores conocimientos, habilidades laborales y competencias profesionales; iii) Calidad, entendida como la capacidad de lograr la satisfacción siempre de las expectativas de los clientes; iv) Innovación, capacidad con la que cuenta la organización para lograr la creación de algo que responda al deseo de los clientes de novedad y diversidad; v) Satisfacción del cliente, implica la capacidad que tiene la empresa o institución de cumplir con las expectativas y aspiraciones de los clientes. Las variables intermedias se constituyen en factores que hacen la diferencia entre una organización a otra, por lo general están en función de los clientes de la organización como también de los trabajadores de la misma.
- d) Variables resultantes, las variables intermedias son importantes porque producen variables resultantes en una cadena de valor creciente, dentro

de las más importantes podemos encontrar: i) Realización de los objetivos de la organización, logrando un mejor desempeño de la fuerza de trabajo, así como adaptabilidad y flexibilidad en la manera de ejecutar sus actividades, la innovación permanente en los procesos y la satisfacción del cliente son factores que ayudan a lograr los objetivos de la organización; ii) Valor económico agregado, está constituida por la riqueza que se incorpora a la organización por medio de un crecimiento sistémico, en otras palabras, el incremento del valor concreto, que se manifiesta como rendimiento respecto al capital financiero, como del valor tangible, en forma de activos intangibles como el capital intelectual; iii) Renovación de la organización, es la permanente revitalización por medio de novedosas prácticas y procesos; iv) Crecimiento, se constituye en la consecuencia natural de toda organización que se considera exitosa.

Este tipo de variables están relacionadas a los objetivos y oportunidades de la organización, aquello que la organización busca en esa búsqueda constante de alcanzar la competitividad y las metas organizacionales.

Utilidades del comportamiento organizacional

De acuerdo con lo expresado con Chiavenato (2017) la gran mayoría de organizaciones contienen una gran cantidad de interacciones internas y externas que le permiten realizar las diferentes actividades concernientes a ella y alcanzar los objetivos de la empresa. El estudiar el comportamiento organizacional ayuda a los gerentes, directores y consultores que trabajan en las organizaciones a manejar asuntos de la empresa y a mejorar su eficacia. Los gerentes que conocen el comportamiento organizacional se encuentran preparados para conocer situaciones

de trabajo, lidiar con diferentes problemas de la organización y ayuda a las personas y los grupos a alcanzar sus objetivos. La utilidad del comportamiento organizacional se debe a que: a) Permite el desarrollo de un método para el análisis sistemático del comportamiento de las personas y los grupos que trabajan de manera integrada y organizada; b) Nos oferta un vocabulario de términos y conceptos, para poder analizar, compartir y discutir de manera clara las experiencias de trabajo; c) Proporciona un grupo de técnicas para el manejo de problemas y las oportunidades que se manifiestan en las diferentes situaciones del caso; d) Permite la formulación de estrategias para la mejora de la calidad de vida en el trabajo y en las organizaciones; e) crea las condiciones necesarias para que las organizaciones sean más eficaces y competitivas.

El CO tiene una gran cantidad de utilidades tanto para la empresa en la que se desarrolla como también para los trabajadores que ahí laboran, dicho comportamiento puede ser evaluado desde el factor primordial de la organización, como también desde el factor netamente académico.

Dimensiones del comportamiento organizacional

Como dimensiones del comportamiento organizacional de acuerdo a lo expresado por Chiavenato (2017) se identificó a las siguientes componentes:

La comunicación, es un elemento clave, ya que a nivel de la administración no se trabajan sólo con cosas, sino que con información acerca de ellas. Es más, las funciones de la administración como son la planeación, organización, la dirección y el control, no pueden funcionar sino es por medio de la comunicación.

Pese a la existencia de la tecnología y de los innumerables medios de comunicación, la comunicación aun es un esfuerzo que debe de realizarse desde el

interior de las personas y es necesario que esa se ejecute de la mejor manera posible, intentando dar a conocer aquello que se desea comunicar.

La palabra comunicación proviene del latín *communicatio* que significa hacer común, Básicamente se trata de una acción mediante la cual el comunicador intenta establecer una comunidad con su interlocutor; por ello es también considerada como una transmisión de información por medio de símbolos comunes, como también a su correspondiente comprensión. Para lograr una adecuada comunicación es necesaria la participación de al menos dos personas, pues con una sola no es posible el completar el proceso propio que esta implica.

Funciones de la comunicación, la comunicación es vital para el comportamiento de organizaciones, grupos y personas, cumpliendo 4 funciones básicas en una organización: a) Control, la comunicación tiene un componente de control dentro de la organización, grupos y personas. Cuando las personas siguen normas laborales, como cuando comunican acciones laborales o problemas dentro del trabajo están ejerciendo la función de control; b) Motivación, propicia la motivación, contribuye a la evaluación de su desempeño y contribuye a la orientación respecto a las metas y resultados que se desean alcanzar; c) La expresión de las emociones, la comunicación en un grupo representa una manera en la que los individuos puedan expresar sus sentimientos de insatisfacción y satisfacción dentro de la empresa; d) Información, una adecuada comunicación facilita la toma de decisiones tanto individuales como las grupales, al servirnos para la transmisión de datos que identifican cursos de acción alternativos.

Este importante componente como es la comunicación es aquella de la que depende el comportamiento de las personas en la organización, pues cuanto menor

sea el nivel de aplicación menos coordinaciones se podrán realizar, así como también será difícil el intercambio de información entre los diferentes integrantes de la organización. Las instituciones educativas como también son organizaciones también requieren de comunicación para que por medio de ella sus integrantes puedan controlar de manera eficiente los objetivos organizacionales, dar motivación a los integrantes de la I.E., se logre expresar las emociones de los estudiantes, e intercambiar información ya sea entre docentes, de estudiantes a docentes, de docentes a estudiantes, de docentes a directivos y de directivos a docentes.

El liderazgo, la palabra liderazgo define a la influencia que se tiene el líder sobre otras personas y que hace posible, que el que la ejerce, logre incentivarlas para que trabajen de manera entusiasta por un objetivo común al grupo. Por lo general a la persona que ejerce el liderazgo se le denomina como líder.

En las instituciones educativas y en este caso en particular la UGEL el encargado de embanderar el liderazgo es el director de la UGEL, por lo tanto, también de influenciar en los trabajadores de la UGEL para poder lograr los objetivos institucionales y contagiar el entusiasmo propio a los demás integrantes. Por tanto, podemos decir también que el líder en la UGEL es el director de la misma.

El liderazgo es muy importante para el comportamiento organizacional porque todas las organizaciones requieren de líderes que las logren dirigir de forma más eficaz, que sean capaces de renovar y refrescar las organizaciones, llegando a llevarlas al éxito y a la competitividad. Sin liderazgo corren el riesgo de vagar errantes sin metas, son los líderes los que le brindan la fuerza, vigor y dirección a las acciones que la organización ejecuta.

Existen diferentes estilos de liderazgo que las personas que dirigen una institución pueden practicar, dentro de las que podemos destacar, el liderazgo autocrático, liderazgo liberal y el liderazgo democrático. A ellos se les puede sumar los nuevos enfoques de liderazgo que son: el liderazgo carismático, el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional.

En cuanto a los estilos de liderazgo, por lo general estas suelen variar en función de la clasificación que le den los autores, pero cada uno de ellos se encuentra relacionada con el marco teórico que las precede, la clasificación clásica las divide en autocrático (que es el líder que toma las decisiones por sí mismo, sin consultar a los demás integrantes de la organización y basa su liderazgo en el poder que le adjudica el cargo o puesto que ocupa). El liderazgo liberal (que implica el dejar hacer, o no ejercer el liderazgo, por lo general solo deja que los trabajadores hagan lo mejor que puedan, evitando asumir responsabilidades); el liderazgo democrático por su parte (implica a aquel liderazgo que se ejerce por medio de la participación activa de la totalidad de integrantes de la organización, basa sus decisiones en la opinión de los integrantes de la misma).

Estrés, la definición de la palabra estrés proviene del inglés stress que significa presión, tensión o esfuerzo; se encuentra muy vinculado a los sucesos y actividades que ocurren dentro de la organización y el entorno; por lo general se suele relacionar la definición de estrés al conjunto de síntomas que demuestran las personas como respuesta provocada por las tensiones, presiones y acciones externas; por lo general cierto nivel de estrés puede ser considerado como normal, pues nos pone en alerta para lograr los objetivos como persona y como parte de una organización.

Otra definición propuesta por (McGrath, 1976) es que el estrés implica un estado desagradable de las emociones que se manifiesta cuando los individuos no están seguros de su capacidad para enfrentar un desafío que se relaciona con lo que consideran importante. Este autor se enfoca en el carácter negativo del estrés relacionándolo con las frustraciones que generan el no poder lograr los objetivos planteados.

El estrés puede constituirse en un aspecto positivo o negativo para las personas, es positivo cuando la tensión que produce ayuda a las personas a ponerse alerta y al logro de los objetivos institucionales. Es negativa cuando ocasiona daños en el organismo de quien la padece haciendo que se distraiga y en ocasiones sufra de frustración ante el objetivo no conseguido. Bajo esta premisa no siempre el estrés es malo para las personas ni para las organizaciones, por ello, existen muchos autores que manifiestan que es necesario contar con estrés al interior de una organización.

El estrés incluye tres componentes básicos, y estas son: a) El desafío percibido, se origina en la interacción de los individuos y su percepción del entorno que no siempre es la realidad; b) El valor importante, el desafío solo presentará estrés si está vinculado con algo que la persona considere valioso; c) Incertidumbre respecto a la resolución, cada persona interpreta una situación en relación a su capacidad de enfrentar de manera eficaz el reto que se les presenta.

Estos tres componentes pueden presentarse en cualquier orden, pero por lo general, se dan en el orden precitado, es necesario entonces saber reconocer cuando estamos bajo los efectos de cualquiera de sus componentes, para poder así enfrentarlo de manera pertinente.

Causas de estrés, básicamente existen tres tipos de factores que actúan como fuentes de estrés, estos son los factores ambientales, los factores organizacionales y los factores individuales, el hecho en sí de que la tensión se manifieste depende de la experiencia, comportamiento y rasgos de la personalidad de la persona que las padece; por lo general cuando un individuo pasa por una situación que implica cierta tensión, esta puede manifestarse en síntomas físicos, psicológicos o conductuales.

A nivel de la UGEL son los tres factores atacan a los trabajadores de la misma, sobre todo cuando se trata de la UGEL Huánuco, en el que los factores ambientales son bastante pesados, iniciándose en los factores ambientales pues se trata de una UGEL que no cuenta con local propio y por lo tanto tienen que alquilar un local que no cumple con los requerimientos de infraestructura necesario, ni para la adecuada distribución de los trabajadores en la misma y mucho menos para la atención al público. Los factores organizacionales son otro factor que genera estrés, pues, debido a la gran cantidad de organizaciones que tienen que atender hace bastante pesado para los trabajadores el tener que lidiar con el día a día, sumado a la cantidad de compromisos que se tiene que atender.

Desarrollo institucional, es una acepción que logra englobar un grupo de acciones de cambio planeado que tienen como base los valores humanísticos y democráticos, que pretenden la mejoría de la eficacia de la organización y el bienestar de las personas.

El desarrollo organizacional, incluye diferentes aspectos importantes, dentro de las cuales podemos distinguir a las siguientes: a) Los procesos de solución de conflictos; b) Los procesos de renovación; c) La administración participativa; d)

construcción y facultamiento de equipos en toma de decisiones; e) Investigación acción.

2.2.2. Gestión administrativa

Definición de Gestión

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2014) gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias que nos conducen al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

Para la Real Academia Española de la Lengua la gestión se centra en la acción de gestionar, teniendo como finalidad el logro de los objetivos preestablecidos, estos pueden ser de carácter personal o de carácter laboral dentro de la institución en la que trabajamos.

Definición de Administración

Por otro lado, la administración es definida por el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2014) como la acción o efecto de administrar, así como la acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, comprendida también como la acción o efecto de administrar.

La RAE como lo especifica en el párrafo anterior reconoce a la administración como la acción que hace posible la consecución de un objetivo específico, por lo general este está relacionado a la institución u organización en la que se labora.

Otra definición de Administración, quizá una de las primeras es (Taylor & Fayol, 1985) quien manifestó que la administración consiste en prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, como también el arte de manejar a los hombres.

Fayol es uno de los primeros innovadores de la administración, e intento definirla desde el aspecto operativo, para ello consideró que consta de cinco fases,

cada una involucra un grupo de acciones correspondientes, pero todas se encuentran relacionadas a un mismo fin, para ello considero que es necesario contar con el tacto y la calificación necesaria para hacer que nuestros trabajadores logren ejecutar aquello que como encargados de la administración habíamos planificado.

Para Terry (1996) la administración es un proceso que básicamente consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar diseñada para lograr objetivos establecidos para el logro de determinados objetivos, por medio de los recursos humanos y otros recursos con los que la organización cuenta.

Para Terry la administración no solo constituye una acción, sino un proceso, proceso que separa en cuatro funciones que son la planificación, la organización, la ejecución y el control; si bien estas funciones en algunos casos se cumplen en momentos distintos y por personas diferentes, todos ellos están destinados al mismo fin, la que está constituida por los objetivos organizacionales.

Niveles de gestión

De acuerdo con el Beltrán (1999) la gestión se puede categorizar en tres niveles, siendo estas: La gestión estratégica, la gestión táctica y la gestión operativa.

La gestión estratégica, este tipo de gestión se ejecuta en los niveles más altos de la organización, como es la dirección, siendo sus decisiones y acciones de carácter corporativo y a largo plazo. A esto suma (Amat Salas, 1993) la gestión estratégica es el conjunto de decisiones y acciones que hacen posible que la organización alcance los logros corporativos, la que tiene relación con la formulación, ejecución y control del plan estratégico de la empresa.

Este tipo de gestión se da en la institución educativa a nivel de la dirección en conjunto con el Consejo Educativo Institucional de preferencia con la

participación de los trabajadores de la institución educativa y se ve plasmada a través de la elaboración del Proyecto Educativo Institucional.

La gestión táctica, para poder ejecutar este nivel de gestión es necesario contar como base a la gestión estratégica, sus actividades tienen impacto en las acciones y decisiones de mediano plazo; incluye las unidades estratégicas enmarcando las funciones de organización y coordinación.

Este nivel de gestión se elabora a nivel de las subdirecciones, como también a nivel de los docentes, cuando planifican el conjunto de actividades para el año o bimestres, se plasma en la elaboración del Plan Anual del Trabajo como también de la programación anual de aprendizajes, las unidades didácticas, entre otras.

La gestión operativa, sus acciones se fundamentan en la gestión táctica, el conjunto de decisiones y acciones que ejecuta se enmarcan en el corto plazo, incluye acciones de equipos de trabajo y determina acciones propias de ejecución y control.

Este nivel se ve plasmado en las instituciones educativas en la ejecución de las clases, son por lo general los docentes de aula los que las llevan a la práctica.

Gestión administrativa, de acuerdo con Kaplan y Norton (2000) es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo, lleguen a alcanzar con eficiencia metas seleccionadas. Este proceso se aplica en todas las organizaciones ya sean estas pequeñas, medianas o grandes, sea su carácter lucrativo o no lucrativos, una empresa de producción de un bien o prestación de un servicio.

Como las instituciones educativas son también organizaciones, es necesario que lleven a cabo o ejecuten la gestión administrativa intentando siempre de mantener un ambiente adecuado para los trabajadores de la institución.

Medios utilizados en la gestión administrativa

De acuerdo con lo planteado por Hazler y Cassini (2008) cuando se ejecuta la gestión administrativa se usan los siguientes medios o recursos:

Recursos materiales, que está compuesto por la totalidad de bienes tangibles con los que cuenta la empresa, para poder brindar los servicios, tales como: Instalaciones (edificaciones, maquinarias, equipos, oficinas, terrenos, instrumentos, herramientas, entre otros); Materia prima compuesta por materias auxiliares que conforman el producto, así como los productos terminados.

En la institución educativa los recursos materiales en lo que compete a infraestructura están compuestas por la edificación en la que se alberga los salones de clase, oficinas, bibliotecas, laboratorios, patios de juego, jardines botánicos, entre otros. En lo que compete a materia prima, podría catalogarse al conjunto de libros, cuadernos de trabajo, etc.

Recursos técnicos, está compuesta por el conjunto de herramientas e instrumentos auxiliares que, en agrupación con los otros recursos, nos ayudan a ejecutar las acciones propias de la organización, estas pueden estar relacionados con: Sistemas de producción, de ventas, de finanzas, administrativos, etc.

En la institución educativa, los recursos técnicos están compuestos por las herramientas que hacen posible mejorar los aprendizajes, entre ellas podemos enumerar a las computadoras, microscopios, reproductores multimedia, entre otros.

Recursos humanos, constituida por los recursos imprescindibles para toda organización, puesto que, de ellos depende tanto el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Estos incluyen las siguientes características: La posibilidad de crecimiento, planteamiento de ideas, aplicación de imaginación, incremento de

creatividad, desarrollo de habilidades, desarrollo de sentimientos, intercambio de experiencias y fortalecimiento de conocimientos.

En la institución educativa está compuesta por la totalidad de docentes, auxiliares de educación, bibliotecarios, subdirectores, personal administrativo, entre otros. A nivel de la UGEL por la totalidad de trabajadores en sus cinco áreas correspondientes, Área de Gestión Pedagógica integrada por docentes que fungen de especialistas de educación, el área de Gestión Institucional, conformado por trabajadores de diversas profesiones que hacen posible el manejo presupuestal de la UGEL, el área administrativa encargada de la adquisición y dotación de materiales tanto para la sede de la UGEL como también para las instituciones que atiende, el área de asesoría conformada por un equipo de abogados encargados de encaminar desde el punto de vista legal la totalidad de los trámites de la UGEL, como también de los usuarios de la misma y la dirección conformada por el director y su equipo este es el área en el que se toman las decisiones institucionales, y se desarrollan las políticas institucionales a seguir.

Recursos financieros, está constituida por el conjunto de recursos monetarios ya sean propios o ajenos con los que cuenta la organización, que son indispensables para su buen funcionamiento y desarrollo, dentro de este tipo de recursos podemos encontrar: Recursos financieros propios, por lo general este recurso se encuentra en dinero en efectivo, aportaciones de los socios, utilidades, etc. Recursos financieros ajenos, compuesto por el conjunto de préstamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados y emisiones de valores.

Los recursos financieros dentro de la UGEL están compuestos por el pago de derechos de visación de documentos, emisión de documentos, presupuesto otorgado

por el estado, entre otros. La mayoría de los recursos financieros otorgados por el estado están destinados al logro de la mejora de los aprendizajes, por lo tanto, deben de ser utilizados de manera expresa con esa finalidad.

Recursos tecnológicos, está compuesta por el conjunto de recursos que hacen posible el cumplimiento de los propósitos institucionales, estos están compuestos por: los recursos tangibles entre ellos tenemos las computadoras, maquinas, entre otros. Recursos intangibles, compuesta por el sistema, procedimientos, aplicaciones virtuales. Hoy en día los recursos tecnológicos se convirtieron en los aliados para la ejecución de la gran mayoría de tareas.

Los recursos tecnológicos son vitales en la organización pues sin ellos sería imposible atender las necesidades de los usuarios de la organización, pues el principal trabajo de la institución se realiza con información.

Funciones de la gestión administrativa

De acuerdo a la clasificación propuesta por Ponjuán (1998) las funciones son planeación, organización, dirección y control.

Planeación, función que implica el fijar los objetivos que se espera lograr, como también por el conjunto de acciones que deben de realizarse para poder lograrlo. Es esta función la que se encarga de evaluar los factores internos y externos que afecten a la organización, para ello deben de revisar el entorno que rodea a la organización, en base a esta información se tomarán las decisiones para llegar a los resultados deseados.

Organización, es la función que implica la división del trabajo y la coordinación del logro de los resultados destinados a un propósito común, consiste en combinar las habilidades, posibilidades técnicas, experiencias, recursos y todos

los elementos que podrían convertirse en resultados. Es necesario, prestar especial atención a esta función, puesto que su implementación involucra a las personas, e influye en la creación de un ambiente adecuado de trabajo.

Dirección, implica las actividades tales como la conducción y la coordinación de los esfuerzos laborales de las personas que integran una organización, llegando a ayudarles al desarrollo de las tareas necesarias en cada una de sus áreas. Involucra también características tales como compromiso y liderazgo de un grupo, incluyendo actividades tales como supervisión de las actividades, la motivación de los trabajadores para que contribuyan de manera eficiente al logro de los objetivos, velar por el mantenimiento de las líneas de comunicación que facilite el cumplimiento de las actividades propias de la organización y evitar los conflictos interpersonales entre trabajadores de la organización.

Control, esta función involucra la verificación, ya sea durante los procesos o al final de ellos, el desempeño de los trabajadores, así como la calidad de los productos y/o servicios. Para la realización de esta verificación se toma en cuenta los planes iniciales y las decisiones que se tomaron en las acciones a realizar. Es por medio del control, que se deben de tomar las medidas correctivas para orientar el trabajo hacia el logro de los objetivos organizacionales.

2.3. Marco conceptual

Comportamiento organizacional. El comportamiento organizacional de acuerdo con Chiavenato (2017) hace referencia al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones; básicamente se ocupa de la influencia que las personas que laboran ejercen en las organizaciones como también de la influencia que las organizaciones ejercen en los trabajadores.

Es decir, el comportamiento organizacional logra retratar la continua interacción y la influencia recíproca entre el trabajador y las organizaciones, es un gran campo de conocimiento para todas las personas que deben de tratar con organizaciones, que puede ser para crear otras o intentar cambiar las que ya existen, para trabajar o quizá invertir dinero en ellas, o en el caso más importante dirigirlas.

Chiavenato nos explica que el comportamiento organizacional se ha constituido en la actualidad en una disciplina cuyo campo de estudio es el comportamiento de las personas al interior de una organización, la influencia que este comportamiento tiene en la organización, como también la influencia de la organización en el comportamiento de los trabajadores.

Gestión Administrativa. Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo, lleguen a alcanzar con eficiencia metas seleccionadas. Este proceso se aplica en todas las organizaciones ya sean estas pequeñas, medianas o grandes, sea su carácter lucrativo o no lucrativos, una empresa de producción de un bien o prestación de un servicio. (Kaplan y Norton, 2000).

La gestión administrativa está compuesta por:

Planeación, función que implica el fijar los objetivos que se espera lograr, como también por el conjunto de acciones que deben de realizarse para poder lograrlo. Es esta función la que se encarga de evaluar los factores internos y externos que afecten a la organización, para ello deben de revisar el entorno que rodea a la organización, en base a esta información se tomarán las decisiones para llegar a los resultados deseados. (Ponjuán, 1998)

Organización, es la función que implica la división del trabajo y la coordinación del logro de los resultados destinados a un propósito común, consiste en combinar las habilidades, posibilidades técnicas, experiencias, recursos y todos los elementos que podrían convertirse en resultados. Es necesario, prestar especial atención a esta función, puesto que su implementación involucra a las personas, e influye en la creación de un ambiente adecuado de trabajo. (Ponjuán, 1998).

Dirección, implica las actividades tales como la conducción y la coordinación de los esfuerzos laborales de las personas que integran una organización, llegando a ayudarles al desarrollo de las tareas necesarias en cada una de sus áreas. Involucra también características como compromiso y liderazgo de un grupo, incluye actividades como supervisión de actividades, la motivación de los trabajadores para que contribuyan de manera eficiente al logro de los objetivos, vela por el mantenimiento de líneas de comunicación que facilite el cumplimiento de actividades de la organización y evita los conflictos interpersonales entre trabajadores de la organización. (Ponjuán, 1998).

Control, esta función involucra la verificación, ya sea durante los procesos o al final de ellos, el desempeño de los trabajadores, así como la calidad de los productos y/o servicios. Para la realización de esta verificación se toma en cuenta los planes iniciales y las decisiones que se tomaron en las acciones a realizar. Es por medio del control, que se deben de tomar las medidas correctivas para orientar el trabajo hacia el logro de los objetivos organizacionales. (Ponjuán, 1998).

CAPÍTULO III:

MÉTODO

3.1. Tipo de investigación

La investigación a aplicar fue de tipo sustantiva en su variante descriptiva y está fundamentada de la siguiente manera:

Sustantiva. (Sánchez Carlessi, 1998) afirman que este tipo de investigación “es la que intenta responder a los problemas teóricos o sustantivos”.

Descriptiva, de acuerdo a la clasificación planteada por (Sánchez Carlessi, 1998) se encuentra orientada al conocimiento de la realidad, de manera real en un lapso de tiempo determinado.

3.2. Diseño de investigación

De acuerdo con la clasificación planteada por Hernández, Fernández y Baptista (2014) el trabajo de investigación obedeció a un diseño no experimental (Pues no pretende manipular ni directa ni indirectamente ninguna de las variables de investigación), transeccional (transversal, pues se medirá las variables de investigación en un único momento), correlacional (tiene como objetivo la búsqueda de relaciones entre las dos variables de investigación).

El diseño planteado en el trabajo puede expresarse en el siguiente esquema:



Donde:

X_1 : Comportamiento organizacional.

Y_1 : Gestión administrativa.

--- : Relación entre las variables.

○ : Muestra.

3.3. Población y muestra

La población a considerada a lo largo del presente trabajo de investigación involucrará a la totalidad de trabajadores de las diversas áreas de la UGEL Huánuco, entre ellas: el área de gestión pedagógica, el área de gestión institucional, el área de gestión administrativa, de asesoría legal y dirección, sin hacer distinción entre trabajadores designados contratados CAS o trabajadores en la modalidad de terceros durante el año 2018.

Tabla 3

Población de trabajadores de la UGEL Huánuco 2018

Área	Trabajadores
Área de Gestión Pedagógica(AGP)	26
Área de Gestión Administrativa (AGA)	20
Área de Gestión Institucional (AGI)	11
Asesoría jurídica (AJ)	5
Dirección (D)	5
Total (T)	67

Fuente: CAP de la UGEL Huánuco, 2018.

Elaboración: La investigadora.

Aplicada la técnica de muestreo probabilístico y habiendo usado la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 (p)(q)(N)}{e^2 (N - 1) + z^2(p)(q)}$$

Donde:

N= Población de trabajadores de la UGEL Huánuco

z= Constante (1.96)

e= Error estándar = 0.05 (determinado por nosotros)

p= Probabilidad de éxito.

q= Probabilidad de error.

n= Tamaño de muestra

La muestra calculada para la población seleccionada es de un total de 56 trabajadores de la UGEL Huánuco, los mismos que al ser distribuidos de manera estratégica en las diferentes áreas laborales se representan en la siguiente tabla:

Tabla 4

Muestra de trabajadores de la UGEL Huánuco 2018

Área	Trabajadores
AGP	23
AGA	18
AGI	9
AJ	3
D	3
T	56

Fuente: CAP de la UGEL Huánuco, 2018.

Elaboración: La investigadora.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la elaboración de este trabajo de investigación se empleó la técnica pertinente junto a los instrumentos de recolección de datos correspondientes que harán posible la obtención de datos necesarios para la consecución de los resultados correspondientes:

Técnicas

- Técnica de encuesta, se hizo uso de esta técnica para la recolección de datos de investigación que hagan posible el tratamiento estadístico de la presente investigación.

Instrumentos

- Cuestionarios.

Cuestionario de comportamiento organizacional

Nombre: Cuestionario de comportamiento organizacional.

Autor: Velásquez Calizaya, Rosa Luz.

Tiempo de aplicación: 10 a 20 minutos aproximados.

Edad de aplicación: Trabajadores de la UGEL.

Forma de aplicación: Individual.

Nivel académico: Secundaria completa como mínimo.

Psicometría: Mide la percepción que tienen los trabajadores de la UGEL de Huánuco respecto al comportamiento organizacional, así como cada una de las dimensiones que la componen, como son comunicación, liderazgo, estrés y desarrollo de la organización. Para el cálculo de la confiabilidad se

usará el Coeficiente Alpha de Cronbach y para la validación de instrumentos se utilizará el Juicio de expertos.

Escala valorativa de la variable (X) comportamiento organizacional		
	16 – 47	Inadecuado
	48 – 58	Aceptable
	59 – 69	Adecuado
	70 – 80	Satisfactorio
DIMENSIONES		
	4 – 11	Inadecuado
Comunicación	12 – 14	Aceptable
	15 – 17	Adecuado
	18 – 20	Satisfactorio
	4 – 11	Inadecuado
Liderazgo	12 – 14	Aceptable
	15 – 17	Adecuado
	18 – 20	Satisfactorio
	4 – 11	Inadecuado
Estrés	12 – 14	Aceptable
	15 – 17	Adecuado
	18 – 20	Satisfactorio
	4 – 11	Inadecuado
Desarrollo organizacional	12 – 14	Aceptable
	15 – 17	Adecuado
	18 – 20	Satisfactorio

Validación del cuestionario de comportamiento organizacional

Validador	Dr. Eugenio Marlon Evaristo Borja	Dr. Rubén Esaú Huaynate Bonilla	Dr. Yuler Handerzon Cardenaz Espinoza
Valor asignado	Válido	Válido	Válido

Revisado el cuestionario de comportamiento organizacional por tres doctores en educación se obtuvo un puntaje de válido, por tanto, cuentan con los requisitos necesarios para ser aplicados tal y como están.

Prueba de confiabilidad del cuestionario de comportamiento organizacional

Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Válido	10	100,0
Casos Excluido ^a	0	0,0
Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Número de elementos
0,662	16

Siendo el resultado de la aplicación de la prueba de confiabilidad Alpha de Cronbach al cuestionario de comportamiento organizacional se encontró que el resultado es 0.662 valor que nos permite afirmar que el instrumento tiene la validez necesaria y puede ser aplicada tal y como esta.

Ficha técnica del instrumento de medición de gestión administrativa

Nombre: Cuestionario de gestión administrativa.

Autor: Velásquez Calizaya, Rosa Luz.

Tiempo de aplicación: 10 a 20 minutos aproximados.

Edad de aplicación: Trabajadores de la UGEL.

Nivel académico: Secundaria completa como mínimo.

Forma de aplicación: Individual

Psicometría: Mide la percepción que tienen los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) respecto a la gestión administrativa, como cada una de las dimensiones que la componen, la planificación, la organización, el control y la dirección.

Para el cálculo de la confiabilidad se utilizó el estadístico Coeficiente Alpha de Cronbach y para la validación de instrumentos se utilizó el Juicio de expertos.

La aplicación de los instrumentos de recolección de datos se efectuó el mismo día, otorgándoles el tiempo correspondiente de acuerdo a la ficha técnica y auxiliándolos en caso de presentarse duda alguna.

Escala valorativa de la variable (Y) gestión administrativa		
	20 – 60	En inicio
	61 – 74	En proceso
	75 – 87	Logrado
	88 – 100	Logro destacado
Dimensiones		
	5 – 15	En inicio
Comunicación	16 – 19	En proceso
	20 – 22	Logrado
	23 – 25	Logro destacado
	5 – 15	En inicio
Liderazgo	16 – 19	En proceso
	20 – 22	Logrado
	23 – 25	Logro destacado
	5 – 15	En inicio
Estrés	16 – 19	En proceso
	20 – 22	Logrado
	23 – 25	Logro destacado
	5 – 15	En inicio
Desarrollo organizacional	16 – 19	En proceso
	20 – 22	Logrado
	23 – 25	Logro destacado

Validación del cuestionario de gestión administrativa

Validador	Dr. Eugenio Marlon Evaristo Borja	Dr. Rubén Esaú Huaynate Bonilla	Dr. Yuler Handerzon Cardenaz Espinoza
Valor asignado	Válido	Válido	Válido

Revisado el cuestionario de gestión administrativa por tres doctores en educación se obtuvo un puntaje de válido, por tanto, cuentan con los requisitos necesarios para ser aplicados tal y como están.

Prueba de confiabilidad del cuestionario de gestión administrativa

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
	Válido	10	100,0
Casos	Excluido ^a	0	0,0
	Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Número de elementos
0,790	20

Siendo el resultado de la aplicación de la prueba de confiabilidad Alpha de Cronbach a los resultados de la aplicación del cuestionario de gestión administrativa se encontró que el resultado es 0.790 valor que nos permite afirmar que el instrumento tiene la validez necesaria y puede ser aplicada tal y como esta.

3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para la realización de un adecuado y pertinente análisis de los datos obtenidos con la aplicación de los instrumentos de medición, se siguió el siguiente proceso:

- Tabulación de los cuestionarios aplicados a los integrantes de la muestra.
- Elaboración de tablas de distribución de frecuencias, por intermedio del programa SPSS versión 22 en español.
- Elaboración de indicadores de tendencia central, con el apoyo del programa SPSS versión 22 en español.
- Diseño y ejecución de los gráficos estadísticos, con el apoyo del programa SPSS versión 22 en español.
- Interpretación de las tablas y gráficos de investigación.

Para la comprobación de las hipótesis, se aplicó el siguiente procedimiento:

- Aplicación de la prueba de normalidad, para seleccionar la prueba de hipótesis correspondiente.
- Aplicación de la prueba de correlación, con el apoyo del programa SPSS.

Para la elaboración de la discusión se procedió de la siguiente manera:

- Confrontación de los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación con las conclusiones encontradas en las tesis previamente citadas en los “antecedentes de investigación”.
- Confrontación de los resultados encontrados con los planteamientos del marco teórico.

La elaboración de las conclusiones de investigación se formuló teniendo en consideración los objetivos de investigación previamente establecidos, además de ello, los resultados que se obtuvieron luego de la aplicación de los cuestionarios.

CAPÍTULO IV:
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. Presentación de resultados por variables

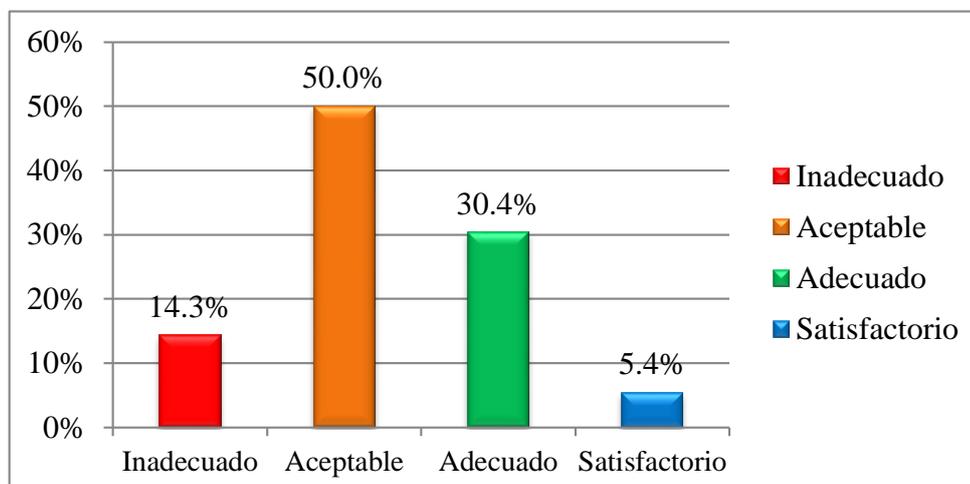
Tabla 5

Nivel de comunicación en la UGEL Huánuco, 2018

Nivel de la dimensión comunicación	Trabajadores	
	fi	hi%
Inadecuado	8	14.3%
Aceptable	28	50.0%
Adecuado	17	30.4%
Satisfactorio	3	5.4%
Total	56	100.0%

Fuente: Base de datos de comportamiento organizacional.

Elaboración: La investigadora.



Elaboración: La investigadora.

Gráfico 13. Nivel de comunicación en la UGEL Huánuco, 2018.

Interpretación: Analizados los resultados obtenidos luego de aplicar el cuestionario de comportamiento organizacional, se encontró que respecto a la dimensión comunicación el 14.3% de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huánuco considera que es inadecuado, mientras que el 50% considera que es aceptable, el 30.4% expresa que la comunicación es adecuada y tan solo el 5.4% de los trabajadores considera que la comunicación es satisfactoria en la UGEL de Huánuco durante el 2018.

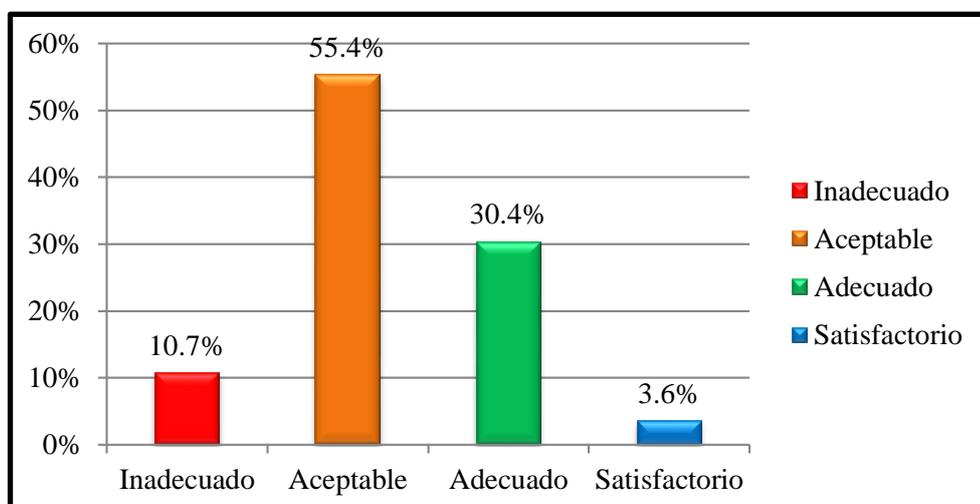
Tabla 6

Nivel de liderazgo en la UGEL Huánuco, 2018

Nivel de la dimensión liderazgo	Trabajadores	
	fi	hi%
Inadecuado	6	10.7%
Aceptable	31	55.4%
Adecuado	17	30.4%
Satisfactorio	2	3.6%
Total	56	100.0%

Fuente: Base de datos de comportamiento organizacional.

Elaboración: La investigadora.



Fuente: Tabla 6.

Elaboración: La investigadora.

Gráfico 14. Nivel de liderazgo en la UGEL Huánuco, 2018.

Interpretación: Analizados los resultados obtenidos luego de aplicar el cuestionario de comportamiento organizacional, se encontró que respecto a la dimensión liderazgo el 10.7% de colaboradores de la UGEL Huánuco considera que es inadecuado, mientras que el 55.4% considera que es únicamente aceptable, el 30.4% expresa que el liderazgo es adecuado y tan solo el 3.6% considera que el liderazgo ejercido en la UGEL de Huánuco durante el 2018 es satisfactorio.

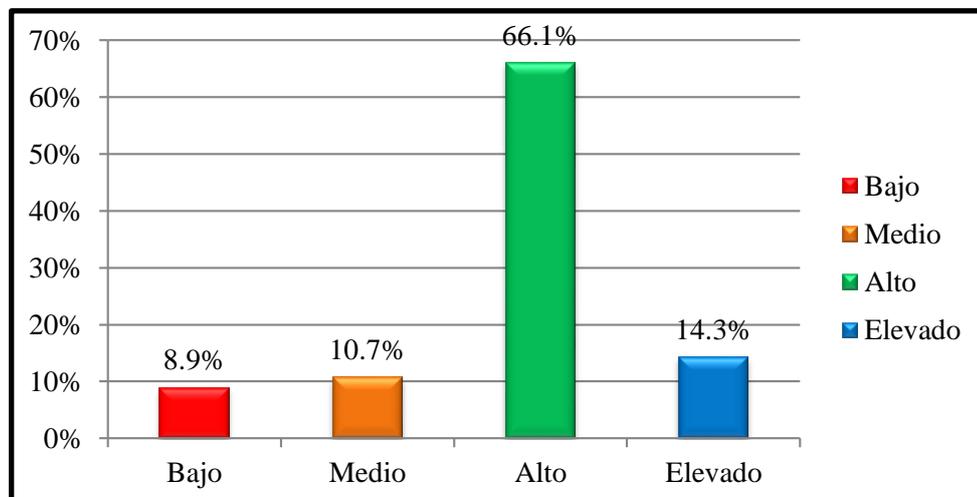
Tabla 7

Nivel de estrés en la UGEL Huánuco, 2018

Nivel de la dimensión estrés laboral	Trabajadores	
	fi	hi%
Bajo	5	8.9%
Medio	6	10.7%
Alto	37	66.1%
Elevado	8	14.3%
Total	56	100.0%

Fuente: Base de datos de comportamiento organizacional.

Elaboración: La investigadora.



Fuente: Tabla 7.

Elaboración: La investigadora.

Gráfico 15. Nivel de estrés en la UGEL Huánuco, 2018.

Interpretación: Analizados los resultados obtenidos luego de aplicar el cuestionario de comportamiento organizacional, se encontró que respecto a la dimensión estrés el 8.9% de colaboradores de la UGEL de Huánuco considera que es bajo, mientras que el 10.7% considera que alcanza un nivel medio, el 66.1% expresa que el nivel de estrés es alto y el 14.3% de los trabajadores considera que el nivel de estrés que se percibe en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huánuco durante el 2018 es elevado.

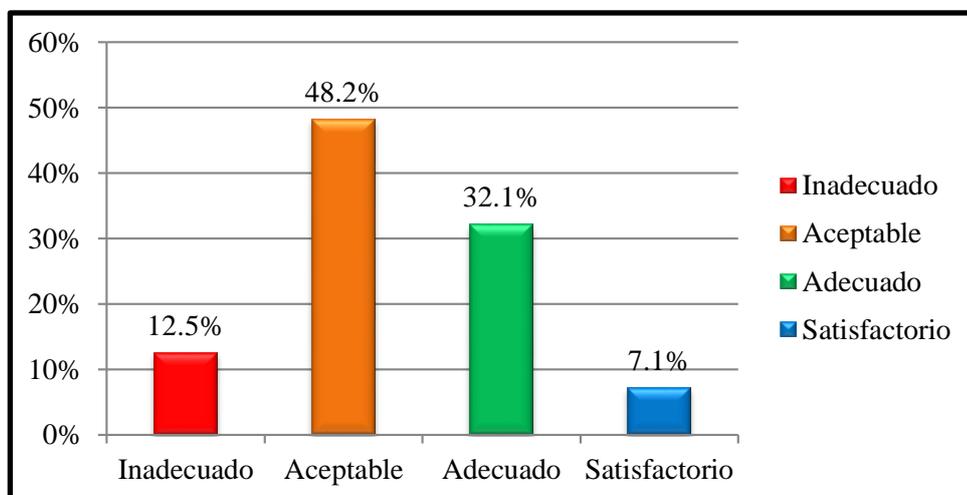
Tabla 8

Nivel de desarrollo organizacional en la UGEL Huánuco, 2018

Nivel de la dimensión desarrollo organizacional	Trabajadores	
	fi	hi%
Inadecuado	7	12.5%
Aceptable	27	48.2%
Adecuado	18	32.1%
Satisfactorio	4	7.1%
Total	56	100.0%

Fuente: Base de datos de comportamiento organizacional.

Elaboración: La investigadora.



Fuente: Tabla 8.

Elaboración: La investigadora.

Gráfico 16. Nivel de desarrollo organizacional en la UGEL de Huánuco, 2018.

Interpretación: Analizados los resultados obtenidos luego de aplicar el cuestionario de comportamiento organizacional, se encontró que respecto a la dimensión desarrollo organizacional el 12.5% de colaboradores de la UGEL Huánuco considera que es inadecuado, mientras que el 48.2% considera que es únicamente aceptable, el 32.1% expresa que el desarrollo organizacional es adecuado y tan solo el 7.1% de los trabajadores considera que el desarrollo organizacional al interior de la UGEL de Huánuco es satisfactorio.

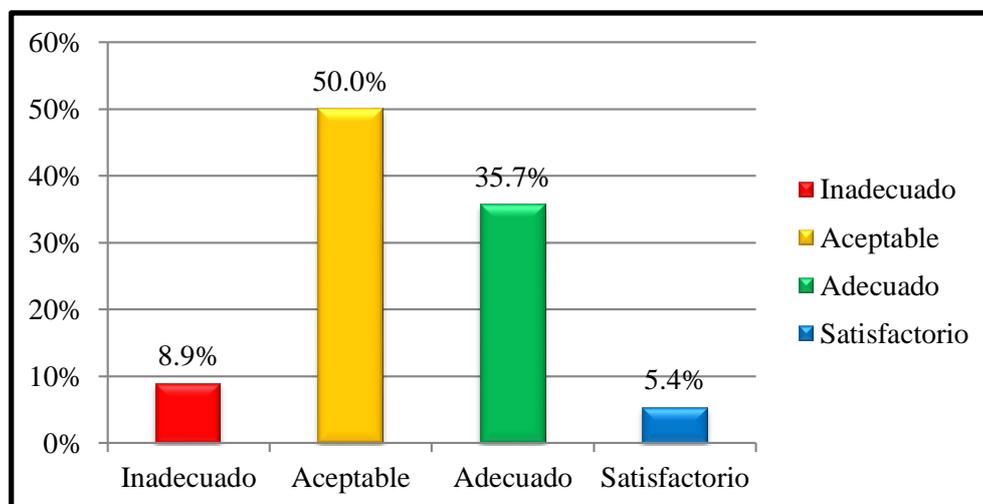
Tabla 9

Nivel de comportamiento organizacional en la UGEL Huánuco, 2018

Nivel de comportamiento organizacional	Trabajadores	
	fi	hi%
Inadecuado	5	8.9%
Aceptable	28	50.0%
Adecuado	20	35.7%
Satisfactorio	3	5.4%
Total	56	100.0%

Fuente: Base de datos de comportamiento organizacional.

Elaboración: La investigadora.



Fuente: Tabla 9.

Elaboración: La investigadora.

Gráfico 17. Nivel de comportamiento organizacional en la UGEL Huánuco, 2018.

Interpretación: Analizados los resultados obtenidos luego de aplicar el cuestionario de comportamiento organizacional, se encontró que el 8.9% de los trabajadores encuestados de la UGEL de Huánuco considera que es inadecuado, mientras que el 50% considera que es únicamente aceptable, el 35.7% expresa que el comportamiento organizacional es adecuado y tan solo el 5.4% de los trabajadores considera que el comportamiento organizacional en la UGEL de Huánuco durante el 2018 es satisfactorio.

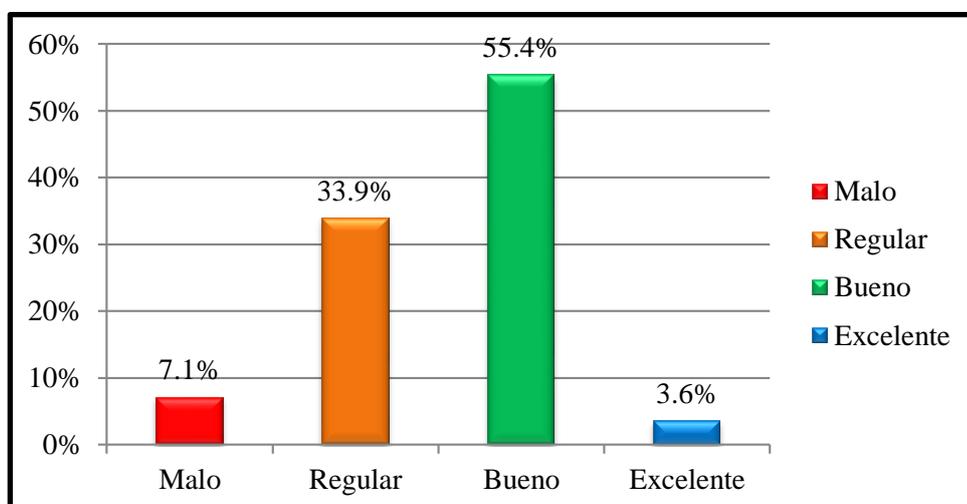
Tabla 10

Nivel de planificación en la UGEL Huánuco, 2018

Nivel de la dimensión planificación	Trabajadores	
	fi	hi%
Malo	4	7.1%
Regular	19	33.9%
Bueno	31	55.4%
Excelente	2	3.6%
Total	56	100.0%

Fuente: Base de datos de gestión administrativa.

Elaboración: La investigadora.



Fuente: Tabla 10.

Elaboración: La investigadora.

Gráfico 18. Nivel de planificación en la UGEL Huánuco, 2018.

Interpretación: Analizados los resultados obtenidos luego de aplicar el cuestionario de gestión administrativa, se encontró que respecto a la dimensión planificación el 7.1% de los trabajadores de la UGEL de Huánuco considera que tiene un bajo nivel, mientras que el 33.9% considera que es solo regular, el 55.4% de encuestados expresa que la planificación tiene un nivel bueno y solo el 7.1% de los trabajadores considera que el nivel de planificación en la UGEL es excelente.

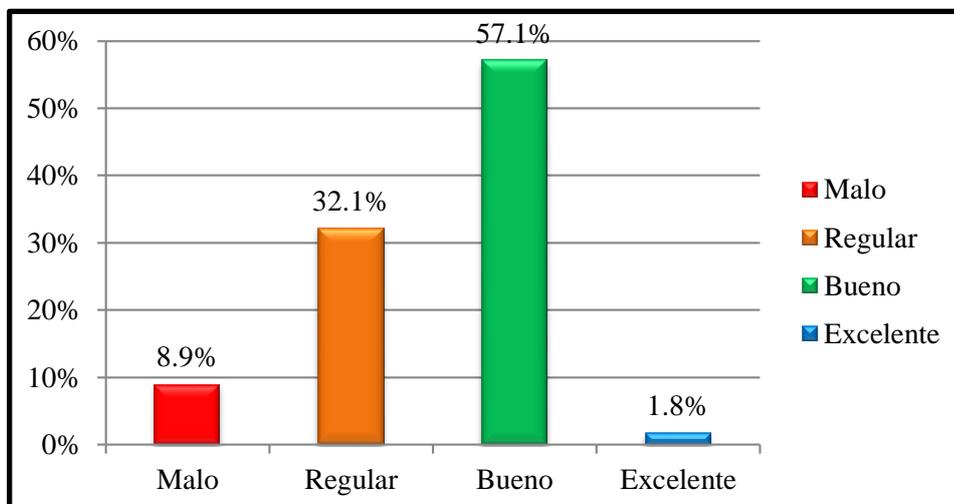
Tabla 11

Nivel de organización en la UGEL Huánuco, 2018

Nivel de la dimensión organización	Trabajadores	
	fi	hi%
Malo	5	8.9%
Regular	18	32.1%
Bueno	32	57.1%
Excelente	1	1.8%
Total	56	100.0%

Fuente: Base de datos de gestión administrativa.

Elaboración: La investigadora.



Fuente: Tabla 11.

Elaboración: La investigadora.

Gráfico 19. Nivel de organización en la UGEL Huánuco, 2018.

Interpretación: Analizados los resultados obtenidos luego de aplicar el cuestionario de gestión administrativa, se encontró que respecto a la dimensión organización el 8.9% de colaboradores de la UGEL de Huánuco considera que tiene un bajo nivel, mientras que el 32.1% considera que es solo regular, el 57.1% de encuestados expresa que la organización tiene un nivel bueno y tan solo el 1.8% de los trabajadores consideran que el nivel de organización en la UGEL es excelente.

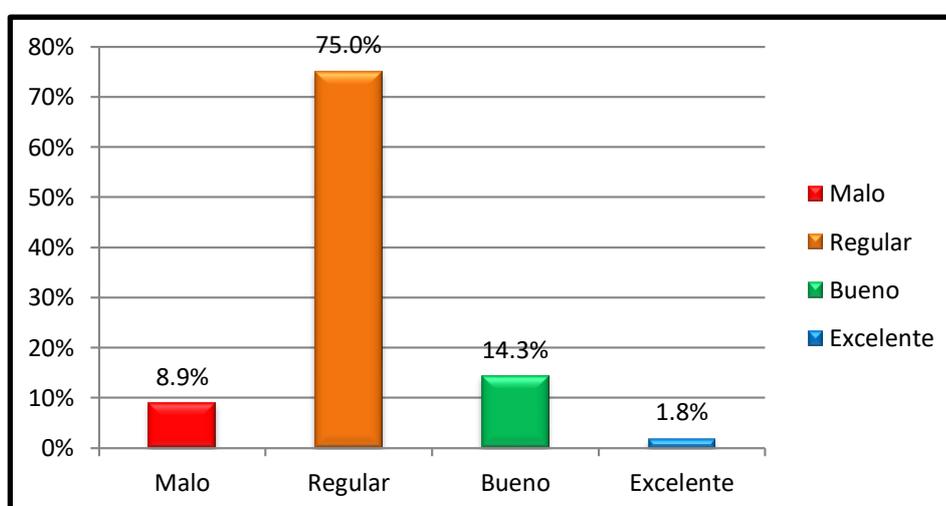
Tabla 12

Nivel de dirección en la UGEL Huánuco, 2018

Nivel de la dimensión dirección	Trabajadores	
	fi	hi%
Malo	5	8.9%
Regular	42	75.0%
Bueno	8	14.3%
Excelente	1	1.8%
Total	56	100.0%

Fuente: Base de datos de gestión administrativa.

Elaboración: La investigadora.



Fuente: Tabla 12.

Elaboración: La investigadora.

Gráfico 20. Nivel de dirección en la UGEL Huánuco, 2018.

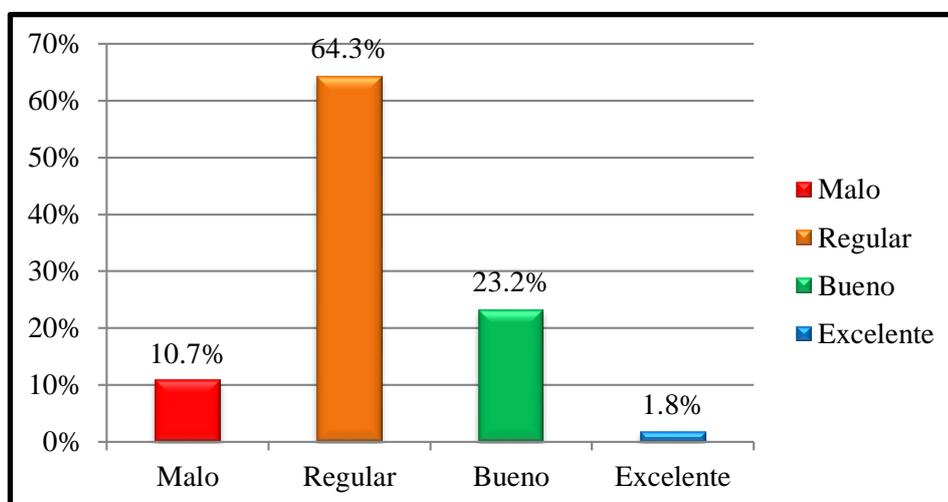
Interpretación: Analizados los resultados obtenidos luego de aplicar el cuestionario de gestión administrativa, se encontró que respecto a la dimensión dirección el 8.9% de colaboradores de la UGEL de Huánuco considera que tiene un bajo nivel, mientras que el 75% considera que es solo regular, el 14.3% de encuestados expresa que la dirección tiene un nivel bueno y tan solo el 1.8% de los trabajadores considera que el nivel de dirección en la UGEL de Huánuco es excelente.

Tabla 13

Nivel de control en la UGEL Huánuco, 2018

Nivel de la dimensión control	Trabajadores	
	fi	hi%
Malo	6	10.7%
Regular	36	64.3%
Bueno	13	23.2%
Excelente	1	1.8%
Total	56	100.0%

Elaboración: La investigadora.



Fuente: Tabla 13.

Elaboración: La investigadora.

Gráfico 21. Nivel de control en la UGEL Huánuco, 2018.

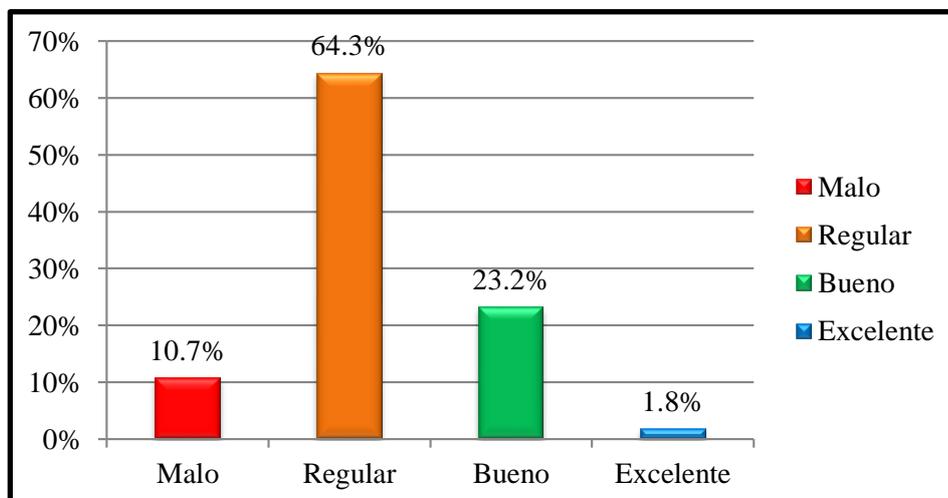
Interpretación: Analizados los resultados obtenidos luego de aplicar el cuestionario de gestión administrativa, se encontró que respecto a la dimensión control el 10.7% de colaboradores de la UGEL de Huánuco considera que tiene un bajo nivel, mientras que el 64.3% considera que es solo regular, el 23.2% de encuestados expresa que el control tiene un buen nivel y tan solo el 1.8% de los trabajadores considera que el nivel de control en la UGEL de Huánuco es excelente.

Tabla 14

Nivel de gestión administrativa en la UGEL Huánuco, 2018

Nivel de la dimensión control	Trabajadores	
	fi	hi%
Malo	6	10.7%
Regular	36	64.3%
Bueno	13	23.2%
Excelente	1	1.8%
Total	56	100.0%

Elaboración: La investigadora.



Fuente: Tabla 14.

Elaboración: La investigadora.

Gráfico 22. Nivel de gestión administrativa en la UGEL de Huánuco, 2018.

Interpretación: Analizados los resultados obtenidos luego de aplicar el cuestionario de gestión administrativa, se encontró que el 10.7% de colaboradores de la UGEL de Huánuco considera que tiene un bajo nivel, mientras que el 64.3% considera que es solo regular, el 23.2% de encuestados expresa que la gestión administrativa tiene un buen nivel y tan solo el 1.8% de los trabajadores considera que el nivel de gestión administrativa en la UGEL de Huánuco es excelente.

4.2. Contrastación de hipótesis

4.2.1. Prueba de normalidad

Tabla 15

Prueba de normalidad de las variables y dimensiones

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Comportamiento organizacional	0.207	56	<0.001	0.905	56	<0.001
Planificación	0.225	56	<0.001	0.937	56	0.006
Organización	0.249	56	<0.001	0.889	56	<0.001
Dirección	0.266	56	<0.001	0.893	56	<0.001
Control	0.238	56	<0.001	0.918	56	0.001
Gestión administrativa	0.164	56	0.001	0.930	56	0.003

a. Corrección de significación de Lilliefors.

Interpretación: Aplicada la prueba de normalidad Kolmogorov Smirnov a los datos obtenidos de la aplicación de instrumentos (muestra mayor a 50), verificados los resultados de significatividad bilateral podemos observar que ninguno de los valores es superior o igual a 0.05, por tanto, podemos afirmar que los datos no obedecen a una distribución normal.

4.2.2. Hipótesis general

Paso 1: Formulación de la hipótesis

Ho: No existe relación significativa entre el comportamiento organizacional y la gestión administrativa en la UGEL Huánuco, 2018.

Hi: Existe relación significativa entre el comportamiento organizacional y la gestión administrativa en la UGEL Huánuco, 2018.

Paso 2: Establecer el nivel de significancia: 0.05

Paso 3: Elección de la prueba de hipótesis

Se siguió los siguientes criterios para la elección de la prueba de correlación:

- Las variables comportamiento organizacional y gestión administrativa no obedecen a una distribución normal (Tabla 15).

En consecuencia, se usa una prueba no paramétrica (Rho de Spearman).

Paso 4: Estimación del p-valor

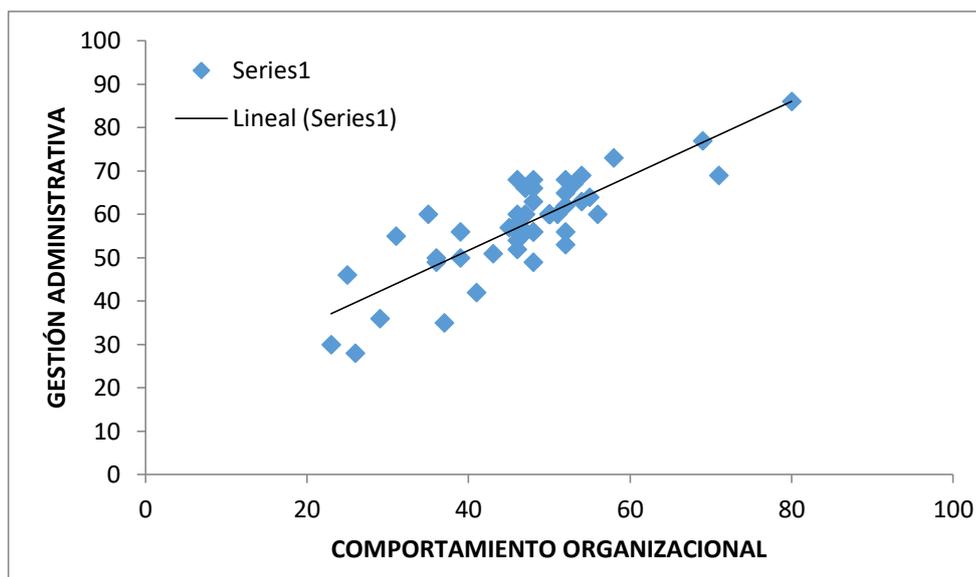
Tabla 16

Prueba de hipótesis general

		Comportamiento organizacional	Gestión administrativa
Rho de Spearman	Comportamiento organizacional		
	Coeficiente de correlación	1.000	0.751**
	Significancia (bilateral)	.	<0.001
	Datos	56	56
Rho de Spearman	Gestión administrativa		
	Coeficiente de correlación	0.751**	1.000
	Significancia (bilateral)	<0.001	.
	Datos	56	56

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Elaboración: La investigadora.



Fuente: Tabla 16.

Elaboración: La investigadora.

Gráfico 23. Correlación entre comportamiento organizacional y gestión administrativa.

Paso 5: Toma de decisiones

Valor de significancia $\alpha=0.05$

p-valor= <0.001

$\alpha=0.05 > p\text{-valor} = <0.001 \Rightarrow$ Por lo tanto Se rechaza la hipótesis nula

4.2.3. Hipótesis específica 1

Paso 1: Formulación de la hipótesis

Ho: No existe relación significativa entre el comportamiento organizacional y la planificación en la UGEL Huánuco, 2018.

Hi: Existe relación significativa entre el comportamiento organizacional y la planificación en la UGEL Huánuco, 2018.

Paso 2: Establecer el nivel de significancia: 0.05

Paso 3: Elección de la prueba de hipótesis

Se siguió los siguientes criterios para la elección de la prueba de correlación:

- Las variables comportamiento organizacional y planificación no obedecen a una distribución normal (Tabla 15).

En consecuencia, se usa una prueba no paramétrica (Rho de Spearman).

Paso 4: Estimación del p-valor

Tabla 17

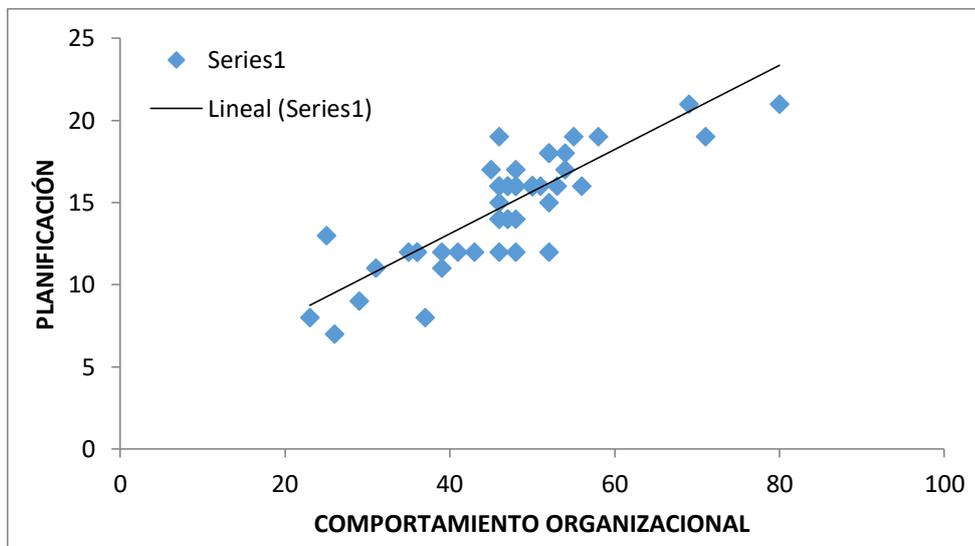
Prueba de hipótesis específica 1

		Comportamiento organizacional	Planificación
Rho de Spearman	Comportamiento organizacional	Coefficiente de correlación	1.000
		Significancia (bilateral)	.
		Datos	56
	Planificación	Coefficiente de correlación	0.764**
		Significancia (bilateral)	<0.001
		Datos	56

** . La correlación es significativa en el nivel 0.01 (2 colas).

Fuente: Cuestionarios de comportamiento organizacional y planificación.

Elaboración: La investigadora.



Fuente: Tabla 17.

Elaboración: La investigadora.

Gráfico 24. Correlación entre comportamiento organizacional y planificación.

Paso 5: Toma de decisiones

Valor de significancia $\alpha=0.05$

p-valor= 0.000

$\alpha=0.05 > p\text{-valor} < 0.001 \Rightarrow$ Por lo tanto se considera rechazar la hipótesis nula

El valor del coeficiente de correlación 0.764 nos permite afirmar que existe una correlación positiva considerable entre el Comportamiento organizacional y la planificación.

4.2.4. Hipótesis específica 2

Paso 1: Formulación de la hipótesis

Ho: No existe relación significativa entre el comportamiento organizacional y la organización en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.

Hi: Existe relación significativa entre el comportamiento organizacional y la organización en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.

Paso 2: Establecer el nivel de significancia: 0.05

Paso 3: Elección de la prueba de hipótesis

Se prosiguió los siguientes criterios para la elección de la prueba de correlación:

- Las variables comportamiento organizacional y organización no obedecen a una distribución normal (Tabla 15).

En consecuencia, se usa una prueba no paramétrica (Rho de Spearman).

Paso 4: Estimación del p-valor

Tabla 18

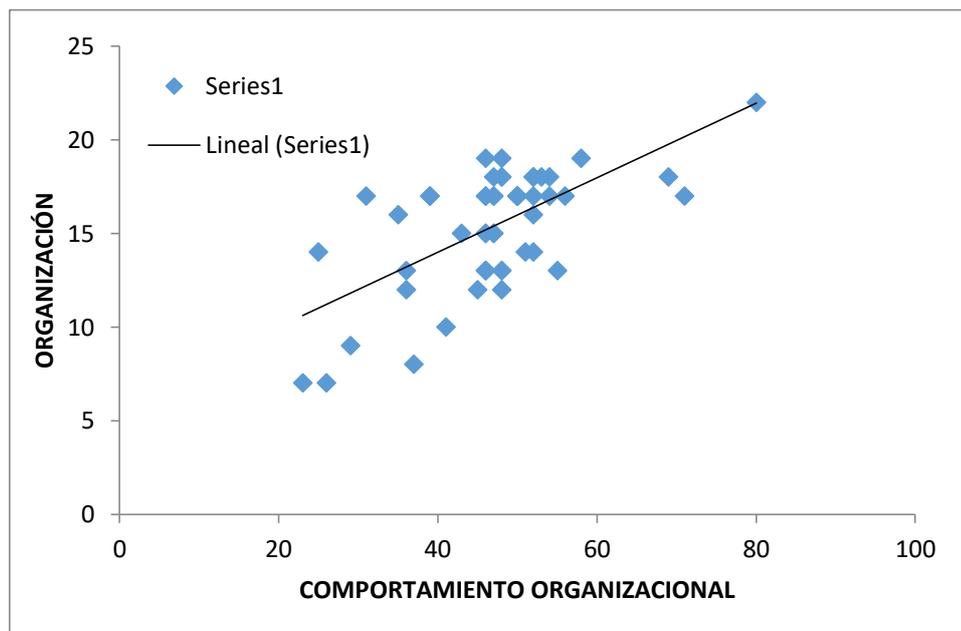
Prueba de hipótesis específica 2

		Comportamiento organizacional	Organización
Rho de Spearman	Comportamiento organizacional	Coefficiente de correlación	1.000
		Significancia (bilateral)	.
	Datos		56
Organización	Comportamiento organizacional	Coefficiente de correlación	0.561**
		Significancia (bilateral)	<0.001
	Datos		56

** . La correlación es significativa en el nivel 0.01 (2 colas).

Fuente: Cuestionarios de comportamiento organizacional y organización.

Elaboración: La investigadora.



Fuente: Tabla 18.

Elaboración: La investigadora.

Gráfico 25. Correlación entre comportamiento organizacional y organización.

Paso 5: Toma de decisiones

Valor de significancia $\alpha=0.05$

p-valor= 0.000

$\alpha=0.05 > p\text{-valor}= <0.001 \Rightarrow$ Por lo tanto se tuvo que rechazar la hipótesis nula.

El valor del coeficiente de correlación 0.561 nos permite afirmar que existe una correlación positiva media entre el Comportamiento organizacional y la organización.

4.2.5. Hipótesis específica 3

Paso 1: Formulación de la hipótesis

Ho: No existe relación significativa entre el comportamiento organizacional y la dirección en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.

Hi: Existe relación significativa entre el comportamiento organizacional y la dirección en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.

Paso 2: Establecer el nivel de significancia: 0.05

Paso 3: Elección de la prueba de hipótesis

Se prosiguió los siguientes criterios para la elección de la prueba de correlación:

- Las variables comportamiento organizacional y dirección no obedecen a una distribución normal (Tabla 15).

En consecuencia, se usa una prueba no paramétrica (Rho de Spearman).

Paso 4: Estimación del p-valor

Tabla 19

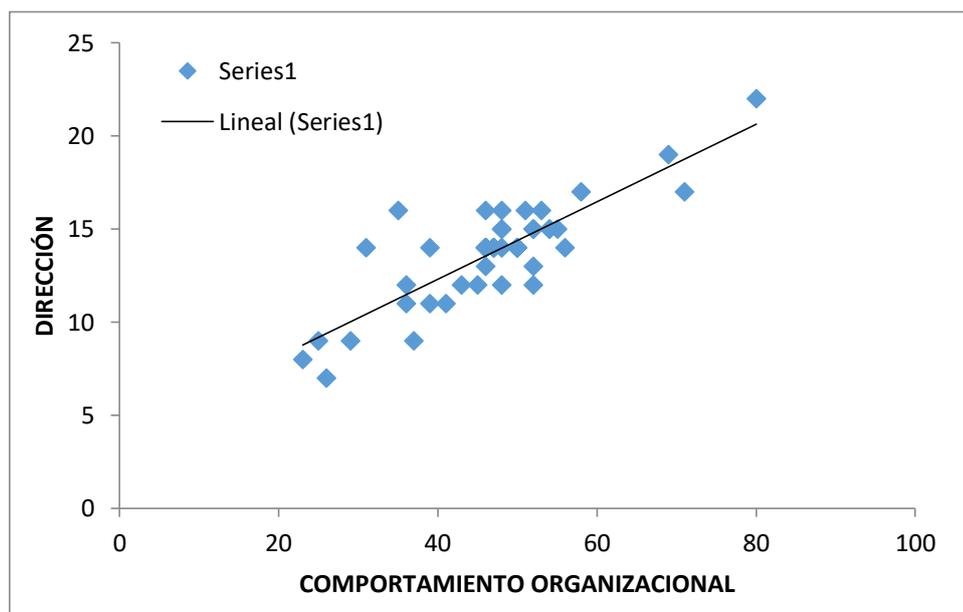
Prueba de hipótesis específica 3

		Comportamiento organizacional	Dirección
Rho de Spearman	Comportamiento organizacional	Coefficiente de correlación	1.000
		Significancia (bilateral)	.
		Datos	56
	Dirección	Coefficiente de correlación	0.672**
		Significancia (bilateral)	<0.001
		Datos	56

** . La correlación es significativa en el nivel 0.01 (2 colas).

Fuente: Cuestionarios de comportamiento organizacional y dirección.

Elaboración: La investigadora.



Fuente: Tabla 19.

Elaboración: La investigadora.

Gráfico 26. Correlación entre comportamiento organizacional y dirección.

Paso 5: Toma de decisiones

Valor de significancia $\alpha=0.05$

p-valor= <0.0001

$\alpha=0.05 > p\text{-valor}= <0.0001 \Rightarrow$ Por lo tanto se considera rechazar la hipótesis nula

El valor del coeficiente de correlación 0.672 nos permite afirmar que existe una correlación positiva considerable entre el Comportamiento organizacional y la dirección.

4.2.6. Hipótesis específica 4

Paso 1: Formulación de la hipótesis

Ho: No existe una relación significativa entre el comportamiento organizacional y el control en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.

Hi: Existe una relación significativa entre el comportamiento organizacional y el control en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.

Paso 2: Establecer el nivel de significancia: 0.05

Paso 3: Elección de la prueba de hipótesis

Se prosiguió los siguientes criterios para la elección de la prueba de correlación:

- Las variables comportamiento organizacional y control no obedecen a una distribución normal (Tabla 15).

En consecuencia, se usa una prueba no paramétrica (Rho de Spearman).

Paso 4: Estimación del p-valor

Tabla 20

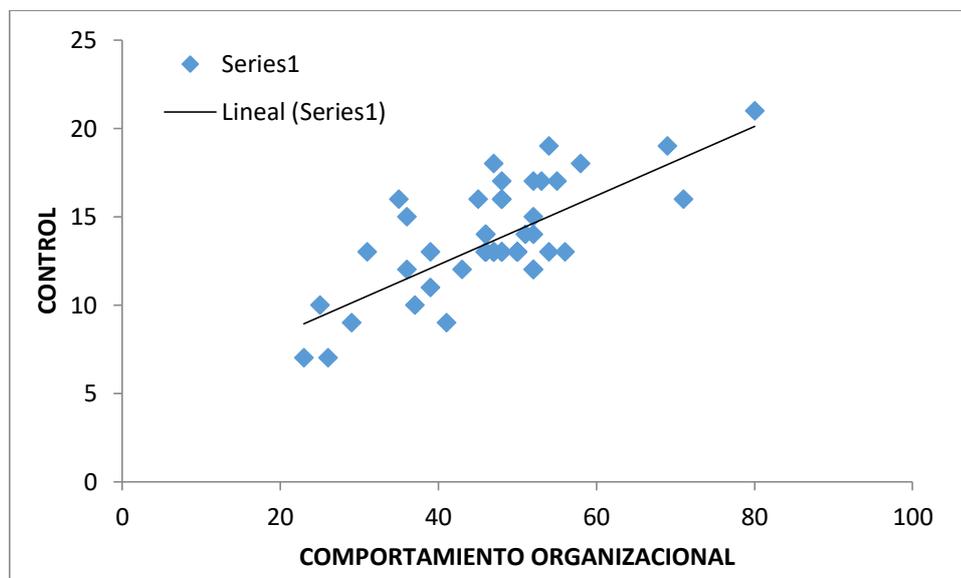
Prueba de hipótesis específica 4

		Comportamiento organizacional	Control
Comportamiento organizacional	Coefficiente de correlación	1.000	0.548**
	Significancia (bilateral)	.	<0.001
	Datos	56	56
Control	Coefficiente de correlación	0.548**	1.000
	Significancia (bilateral)	<0.001	.
	Datos	56	56

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Cuestionarios de comportamiento organizacional y control.

Elaboración: La investigadora.



Fuente: Tabla 20.

Elaboración: La investigadora.

Gráfico 27. Correlación entre comportamiento organizacional y control.

Paso 5: Toma de decisiones

Valor de significancia $\alpha=0.05$

p-valor= <0.001

$\alpha=0.05 > p\text{-valor}= <0.001 \Rightarrow$ Por lo tanto Se rechaza la hipótesis nula

4.3. Discusión de resultados

El comportamiento organizacional es un tema de debate que no se resuelve desde antes, siendo un caso relevante del día en el Perú, la razón por la que se estudia se debe a que la cultura organizacional dentro de una empresa u organización debe de brindar impulso a sus integrantes, promoviendo en ellos el deseo de superación y mejoría constante, el mismo que le servirá para que mejore a la propia empresa, promoviendo un crecimiento mutuo.

(Chiavenato, 2017) afirma que el CO es el retrato de la continua interacción y la influencia recíproca entre el trabajador y las organizaciones. Por lo tanto, este retrato debe de ser el más ideal posible, pues debe de representar el nivel de comunicación que existe en la organización, el estilo de liderazgo que se practica, como también los objetivos que se propone; el nivel de estrés que se percibe al interior de la organización como también el que se genera como consecuencia de la ejecución de sus actividades, y el nivel de desarrollo de la organización.

El interés por el comportamiento organizacional, como tal, no es solo una preocupación de carácter teórico, pues tiene una variedad de utilidades a nivel organizacional, pues hace posible el desarrollo de un método que permite un análisis sistemático tanto del comportamiento de los individuos como de los grupos de individuos que conforman una organización; hace posible una serie de definiciones que hacen posible el compartir las experiencias que se dan en el

trabajo; otorga una serie de técnicas que hacen posible el manejo tanto de los problemas como de las oportunidades de las organizaciones.

Cuando se aplicó el cuestionario de medición del comportamiento organizacional se encontró que el 8.9% de los trabajadores encuestados de la UGEL de Huánuco considera que es inadecuado, mientras que el 50% considera que es únicamente aceptable, el 35.7% expresa que el comportamiento organizacional es adecuado y tan solo el 5.4% de los trabajadores considera que el comportamiento organizacional en la UGEL de Huánuco durante el 2018 es satisfactorio (Tabla 9).

Esta estadística expresa que al menos para los trabajadores de la UGEL de Huánuco el comportamiento organizacional no es del todo favorable, pues la mitad de los encuestados considera que es solo aceptable. Estos resultados se deben a los factores que la componen, pues en cuanto al nivel de comunicación que se maneja en la UGEL esta resulta ser tan solo aceptable, es decir que se comunican tan solo en los casos necesarios, la comunicación es aún menor cuando se trata de comunicación entre diferentes áreas, el nivel de liderazgo percibido al interior de la organización por parte de los trabajadores es solo aceptable, pues así lo expresan más de la mitad de los trabajadores encuestados debido a que no perciben un liderazgo claro ni coherente, pues el estilo de liderazgo se orienta al logro de metas y resultados, pese a que se alcanzan dichas metas no perciben estabilidad ni gratitud hacia sus esfuerzos; por otro lado el nivel de estrés percibido así como el generado como consecuencia de las actividades laborales que se realizan al interior de la UGEL resulta ser alto; por último el nivel de desarrollo organizacional resulta ser tan solo aceptable. Un resultado similar fue alcanzado por (Montaña Rey & Torres Reyes, 2015) quienes concluyeron que en la empresa en la que se realizó la

investigación cuenta con una cultura alternativa explícita, que tiene tendencia a la formalización y a la calidad, realizando sus actividades en base a normas en la que importa la estructura, los procedimientos y las políticas. De manera similar en la UGEL Huánuco al ser una entidad pública, cuenta con una estructura muy formalista, sus procedimientos están severamente marcados y reglamentados por la normatividad, y cuyas políticas están definidas y arraigadas al sistema de gobierno.

Estos resultados coinciden con los encontrados por Díaz (2012) quien concluyó que en la institución seleccionada como parte de la muestra de investigación es necesario realizar el refuerzo de los valores internos para así poder lograr la motivación de mejores actitudes de trabajo en equipo como también de colaboración del mismo modo como lograr difundir adecuadamente las políticas y procedimientos como también la creación de una adecuada comunicación interna que logre la generación de confianza y transparencias. Se tiene la sospecha que la falta de una pertinente cultura organizacional al interior de la UGEL Huánuco se debe a la carencia de valores comunes entre los trabajadores de la organización, como también a la falta de promoción de los valores institucionales, pues si bien es cierto existen, muchas veces solo forma parte de la lírica, no practicándose o al menos no siendo pública la práctica de la misma.

Por otro lugar, en lo correspondiente a la gestión administrativa, Kaplan y Norton (2000) manifiestan que es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo, lleguen a alcanzar con eficiencia metas seleccionadas. Este proceso se aplica en todas las organizaciones ya sean estas pequeñas, medianas o grandes, sea su carácter lucrativo o no lucrativos, una empresa de producción de un bien o prestación de un servicio.

Para que la UGEL pueda estar acorde con esta teoría debe de seguir los pasos necesarios para cumplir dicho proceso, comenzando por planificar, tanto la misión como la visión, seguido a ello establecer los objetivos que hagan posible el logro de dicha misión; para poder alcanzar dichos objetivos debe de definir planes de trabajo claros, simples y medibles; que incluyan actividades que guarden concordancia entre sí. Otro paso a seguir es organizar de manera coherente al personal de la UGEL, dividiendo el trabajo de manera pertinente, asignando actividades de acuerdo al puesto de trabajo, debe de agrupar las actividades de acuerdo a las áreas de trabajo en este caso tres áreas: Área de Gestión Pedagógica, Área de Gestión Administrativa, Área de Gestión Institucional, Dirección (que cuenta con un órgano de apoyo denominado Asesoría Legal); se debe también asignar los recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades y definir las responsabilidades y autoridades necesarias. Otro paso o función necesario es la Dirección, que implica la designación de personas necesarias a cada responsabilidad; la coordinación de esfuerzos entre colaboradores de una misma área como también entre diferentes áreas; el establecimiento de las líneas de comunicación entre trabajadores, cargos y áreas; mantener motivados a los trabajadores, liderar las actividades como también orientar a los trabajadores cada vez que lo requieran. Todas estas funciones deben de ser controladas, por medio de la definición de estándares, el monitoreo al desempeño, la evaluación al desempeño, otorgar el estímulo al buen desempeño mostrado por los trabajadores, como también el emprendimiento a las acciones correctivas a los actos innecesarios y/o que se encuentren relacionados con actos de corrupción.

Los resultados respecto a la gestión administrativa muestran que dicha gestión al interior de la UGEL de Huánuco es regular pues así lo expresan el 64.3% de los encuestados; estos resultados se respaldan en el nivel de planificación percibido que alcanzó un nivel bueno de acuerdo a la percepción de los trabajadores encuestados; la organización por su parte también es percibida como buena de acuerdo a la opinión de los 57.1% de trabajadores encuestados; la dirección por su parte tiene un nivel regular, pues el 75% de los trabajadores encuestados así lo perciben; en cuanto al control, los encuestados perciben que solo tiene un nivel regular.

Las deficiencias percibidas por los trabajadores de la UGEL Huánuco en las diferentes funciones de la gestión administrativa exponen las debilidades que como institución se tiene, el hecho que resalta es que actualmente las gestiones tienen varios años de permanencia, por lo tanto, deberían de gozar de mejores resultados en todas las funciones que tienen.

Estos resultados no solo se dan en el sector educación, pues sucede también en el sector salud, tal como lo demostró Tola (2015) quien en su investigación llegó a la conclusión: La gestión de la administración de los Hospitales III de ESSALUD de la Región Puno no son del todo eficientes y no cuentan con la eficacia necesaria, en consecuencia influye muy poco en la mejoría de la salud, de manera similar se puede afirmar que los hospitales III de la región Puno no cuentan con planes de mejoramiento continuo, lo que aparenta la falta de deseos de alcanzar los estándares mínimos de calidad en la prestación de servicios de salud. Lo que demuestra la importancia de la gestión administrativa en el manejo de una organización.

Como hipótesis de investigación se planteó “Existe relación significativa entre el comportamiento organizacional y la gestión administrativa en la Unidad de

Gestión Educativa Local Huánuco, 2018” luego de realizada la prueba de hipótesis se obtuvo el p -valor= 0.000 valor que es menor al valor de significancia=0.05, entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna. El valor del coeficiente de correlación es 0.751.

Hay relación entre el Comportamiento organizacional y la Gestión administrativa en la UGEL Huánuco. Lo que quiere decir que cuanto mejor sea el comportamiento organizacional mejor será la gestión administrativa al interior de la UGEL Huánuco.

La relación entre estas variables, se refuerza con la conclusión de Trinidad (2016) quien probó la existencia de correlación muy alta entre el comportamiento de la organización y la gestión educativa en una IE de Huamalíes, fundamentada en el valor de la significatividad bilateral (0,00) valor que es menor que el máximo permitido (0,05), siendo el nivel de correlación de ambas variables positiva considerable.

Hecho que refuerza la importancia de trabajar de manera esmerada en la construcción de una cultura organizacional adecuada para el logro de los objetivos, pues el ambiente que se genere al interior de la organización como el ambiente y sensación que los trabajadores comparten al interior de la organización.

Otro investigador que resalta la importancia de la Cultura Organizacional es Vásquez (2009) quien encontró que la cultura organizacional en la empresa que investigó predomina la cultura amistosa-colaboradora, los elementos culturales que se expresan en dicha empresa se asemejan al de una cultura familiar; este factor hace que se destaque el compromiso de los trabajadores para con los objetivos de la organización; contrario al caso de la UGEL, en el que la carencia de un adecuado

comportamiento organizacional no hace posible lograr el compromiso por parte de los trabajadores.

Con la presente investigación se demostró que la gestión administrativa es una variable poli-relacional, pues guarda relación con otras variables tal cual lo demostró Céspedes (2016) quien demostró que la relación que existe entre la Gestión Administrativa y el Servicio de Calidad en la Municipalidad Provincial de Huamalíes, es positiva. Así como (Evaristo, 2015) quien demostró “Existe relación altamente significativa entre las relaciones humanas y la gestión administrativa en la Institución Educativa de Huánuco”.

Al ser la gestión administrativa una variable sensible a múltiples variables de investigación, requiere de una atención especial, no solo del personal directivo de la organización, sino también de todos y cada uno de los trabajadores de la misma, se suma a ello, la cultura compartida con los usuarios y proveedores.

Luego de la realización del presente trabajo se alcanzaron los objetivos propuestos como parte del presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO V:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

1. Se identificó la existencia de relación significativa entre el comportamiento organizacional y la gestión administrativa en la UGEL Huánuco, durante el año 2018; afirmación fundamentada en el $p\text{-valor} = <0.001$; entre el Comportamiento organizacional y la Gestión administrativa.
2. Se determinó la existencia de relación significativa entre el comportamiento organizacional y la planificación en la UGEL Huánuco, durante el año 2018; afirmación fundamentada en el $p\text{-valor} = <0.001$. Existe relación directa entre el Comportamiento organizacional y la planificación.
3. Se determinó la existencia de relación significativa entre el comportamiento organizacional y la organización en la UGEL Huánuco, durante el año 2018; afirmación que se fundamenta en el $p\text{-valor} = <0.001$. Existe un grado de relación determinada como moderada entre el Comportamiento organizacional y la organización.
4. Se determinó la existencia de relación directa entre el comportamiento organizacional y la dirección en la UGEL Huánuco, 2018; conclusión fundamentada en el $p\text{-valor} = <0.001$.

5. Se determinó la existencia de relación significativa entre el comportamiento organizacional y el control en la UGEL Huánuco, 2018; afirmación fundamentada en el p-valor = <0.001 . Existiendo una correlación positiva considerable entre el Comportamiento organizacional y el control.

5.2. Recomendaciones

1. Se recomienda al personal directivo de la UGEL de Huánuco mejorar los niveles de comunicación al interior de la misma pues se constituye en un factor débil de acuerdo a la percepción de los trabajadores, teniendo en cuenta que es un factor de vital importancia para la organización.
2. Asimismo, las UGELs del Perú el prestar especial atención al factor liderazgo, pues de acuerdo a la percepción de los trabajadores es solo aceptable, por lo que se intuye que muchos directivos están confundiendo la jefatura con el liderazgo, factores que, si bien tienen relación, no son sinónimos absolutos.
3. Se recomienda tanto a directivos como a los trabajadores de las Unidades de Gestión Educativa Locales el Perú como también de las instituciones públicas realizar todos los esfuerzos necesarios para conformar una cultura organizacional acorde con el país que se desea construir, que se encuentre estrechamente vinculada a las necesidades de la organización.
4. Se recomienda a los directivos de las organizaciones públicas dedicar el tiempo necesario a cada una de las funciones de la gestión administrativa, poniendo especial énfasis en la planificación, dirección y control; pues muchas veces estas funciones no guardan relación entre sí.

BIBLIOGRAFÍA

- Amat Salas, J. M. (1993). *El Control de Gestión: Una perspectiva de dirección*. 2da Edición, Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona.
- Beltrán, F. (1999). *Definición de modelo de gestión: que es significado y concepto*. [Documento en línea de modelo de gestión]. Disponible en <http://google.co.ve/searan/definicion+de+modelo+de+gestión.pdf>
- Céspedes, R. (2016). *La Gestión administrativa y los Servicios de Calidad en la Municipalidad Provincial de Huamiles*. Lata. 2016. (Tesis de maestría inédita). Universidad César Vallejo, Huánuco, Perú.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional*. 3ra Edición. México D.F.: McGraw-Hill.
- Bot, B. (29 de Octubre de 2016). *Wikipedia*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Comportamiento_organizacional&oldid=94644122
- Consejo Nacional de Educación. (2007). *Proyecto Educativo Nacional al 2021*. Lima: Autor.
- D'Alessio, F. (2012). *Planeamiento estratégico del Sistema Educativo del Perú*. Lima: Centrum.
- Definicion.de. (2016). *Definición de liderazgo*. Recuperado de <http://definicion.de/liderazgo/>
- Díaz, M. (2012). *Factores del comportamiento organizacional que influyen en el desempeño de los equipos de trabajo de las instituciones de nivel superior, un caso de estudio*. (Tesis de maestría inédita). Universidad Autónoma de Querétaro, Santiago de Querétaro, México.

- Educando (2009). *La gestión educativa*. Puerto Rico: Autor.
- Evaristo, C. (2015). *Incidencia de las relaciones humanas en la gestión administrativa en una Institución Educativa de Huánuco*. (Tesis de maestría inédita). Universidad César Vallejo, Huánuco, Perú.
- Fayol, H. y Taylor, F. (1985). *Administración Industrial y General – Principios de la Administración Científica*. Buenos Aires: Hyspamérica.
- Gestión (05-11-2016). *Perú sigue en la cola respecto a calidad educativa a nivel mundial*. Lima: Autor.
- Hazler y Cassini (2008). *Gestión administrativa*. Caracas: Poncepo.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *Administración*. (6ª Ed.). México D.F.: Prentice Hall. (Ponjuan, 1998)
- Navarro, M. (2012). *La importancia de la cultura organizacional en las empresas. Negocios y Management tu revista empresarial*.
- Ponjuan, G. (1998). *Gestión Administrativa*. 6ta Edición. México D.F.: Prentice Hall.
- Quichca, G. (2012). *Relación entre la calidad de gestión administrativa y el desempeño docente según los estudiantes del I al VI ciclo 2010 – I del Instituto Superior particular La pontificia del distrito Carmen alto Provincia de Huamanga Ayacucho – Perú*. (Tesis de maestría inédita). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. 23va Edición. Madrid: Autor.
- Sánchez Carlessi, (1998). *Metodología y diseños en la investigación científica*. (2ª Ed.). Lima: Editorial Mantaro.

- Terry, G. (1996). *Principios de Administración*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco. (2017). *Plan Anual de Trabajo del Área de Gestión Pedagógica de la UGEL Huánuco 2017*. Huánuco: Autor.
- Vásquez, M. (2009). *La cultura organizacional presente en Dayco Telecom, C.A.: Una estrategia para el fortalecimiento del estilo Daycihost a través de su liderazgo gerencial. (Tesis de maestría inédita)*. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.