

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

**ESCUELA DE POSGRADO**



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

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**TESIS:**

**RELACIÓN ENTRE EL CLIMA INSTITUCIONAL Y EL DESEMPEÑO  
DOCENTE EN EL NIVEL PRIMARIO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
EXPERIMENTAL ANTONIO GUILLERMO URRELO – 2015**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Presentada por:

**Bachiller: PAOLA MARISOL QUIROZ MENDOZA**

Asesor:

**M.Cs. VIRGILIO GÓMEZ VARGAS**

**Cajamarca – Perú**

**2018**

COPYRIGHT © 2018 by  
**PAOLA MARISOL QUIROZ MENDOZA**  
Todos los derechos reservados

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



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

#### **PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

#### **TESIS APROBADA:**

**RELACIÓN ENTRE EL CLIMA INSTITUCIONAL Y EL DESEMPEÑO  
DOCENTE EN EL NIVEL PRIMARIO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
EXPERIMENTAL ANTONIO GUILLERMO URRELO – 2015**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Presentada por:

**Bachiller: PAOLA MARISOL QUIROZ MENDOZA**

#### **JURADO EVALUADOR**

M.Cs. Virgilio Gómez Vargas  
Asesor

Dra. Leticia Zavaleta Gonzales  
Jurado Evaluador

M.Cs. Rodolfo Alvarado Padilla  
Jurado Evaluador

M,Cs, Waldir Díaz Cabrera  
Jurado Evaluador

**Cajamarca – Perú**

**2018**



# Universidad Nacional de Cajamarca

## Escuela de Posgrado

### PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

#### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS


Siendo las 03:00..... de la tarde del día 21 de febrero de Dos Mil Dieciocho, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por la **Dra. LETICIA ZAVALETA GONZÁLES**, como Miembro del Jurado Evaluador, **M.Cs. VIRGILIO GÓMEZ VARGAS**, en calidad de Asesor, **M.Cs. RODOLFO ALVARADO PADILLA**, **M.Cs. WALDIR DÍAZ CABRERA**, como integrantes del Jurado Evaluador. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada “**RELACIÓN ENTRE EL CLIMA INSTITUCIONAL Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN EL NIVEL PRIMARIO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EXPERIMENTAL ANTONIO GUILLERMO URRELO-2015**”, presentada por la Bach. Educación **PAOLA MARISOL QUIROZ MENDOZA**, con la finalidad de optar el Grado Académico de **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación, con Mención en **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**.


Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Comité Científico, y luego de la deliberación, se acordó APROBAR...con la calificación de BUENO (16).....la mencionada Tesis; en tal virtud, la Bach. Educación **PAOLA MARISOL QUIROZ MENDOZA**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación, con Mención en **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**.

Siendo las 4:30pm horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

  
.....  
**M.Cs. Virgilio Gómez Vargas**  
Asesor

  
.....  
**Dra. Leticia Zavaleta Gonzáles**  
Jurado Evaluador

  
.....  
**M.Cs. Rodolfo Alvarado Padilla**  
Jurado Evaluador

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

## **DEDICATORIA**

*Mi familia, por ser el pilar fundamental en mi vida académica y por su apoyo incondicional.*

## AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mis estudios de post grado, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Le doy gracias a mis padres Fernando y Doris por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por darme la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Sobre todo, por ser un excelente ejemplo a seguir.

A mi amado hijo Adrián Stefano por ser el motor que me impulsa a ser mejor cada día.

A mi hermana Doris Patricia Quiroz Mendoza, por ser parte importante en mi vida, apoyarme en las buenas y en las malas, sobre todo por su paciencia y amor incondicional.

Gracias al M.Cs. Virgilio Gómez Vargas por haber guiado la elaboración de la presente tesis, por su paciencia, dedicación y por motivarme a seguir adelante.

Así mismo debo agradecer a la Dra. Marina Estrada Pérez y al Dr. Segundo Ricardo Cabanillas Aguilar, por la dirección que acertadamente conducen en bien de los estudiantes de postgrado.

## ÍNDICE GENERAL

<b>ITEMS</b>	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vi
ÍNDICE	vii
LISTA DE TABLAS	xi
LISTA DE FIGURAS	xiv
LISTA DE ABREVIATURA O SIGLAS	xvi
RESUMEN	xvii
ABSTRACT	xviii
INTRODUCCIÓN	xix

## CAPÍTULO I

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. 1. Planteamiento del problema	1
1.2. Formulación del problema	5
1.3. Justificación de la investigación	5
1.3.1. Justificación metodológica	5
1.3.2. Justificación Social	5
1.3.3. Justificación Pedagógica	5
1.3.4. Justificación Teórica	6
1.4. Delimitación	6

1.4.1. Espacial.	6
1.4.2. Temporal	6
1.4.3. Científica	6
1.4.4. Social	6
1.5. Línea de Investigación	7
1.6. Limitaciones	7
1.7. Objetivos	7
1.7.1. Objetivo General	7
1.7.2. Objetivos Específicos	7

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes de la investigación	9
2.1.1. Antecedentes internacionales	9
2.1.2. Antecedentes nacionales	13
2.1.3. Antecedentes locales	16
2.2. Bases Teórico – científicas	22
2.2.1. Bases teóricas relacionadas al tema	22
2.2.1.1. Enfoques teóricos del clima institucional	22
2.2.2. Fuentes teórico - conceptuales	30
2.2.2.1 Clima Institucional	30



2.2.2.2. Características del Clima Institucional	35
2.2.2.3. Dimensiones del clima institucional	37
2.2.2.4. Tipos de clima institucional y factores que lo determinan	42
2.2.2.5. Importancia del clima organizacional	45
2.2.3. Desempeño laboral	47
2.2.3.1. Desempeño docente	50
2.2.3.2. Evaluación del desempeño docente	54
2.2.3.2.1. Funciones de la evaluación del desempeño docente	56
2.2.3.2.2. Fines de la evaluación de desempeño docente	58
2.2.3.3. Dimensiones del desempeño docente	59
2.3. Definición de términos básicos	60
2.3.1. Clima institucional	60
2.3.2. Desempeño Docente	60
2.3.3. Comunicación	61
2.3.4. Motivación	61
2.3.5 Confianza	61

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

3.1. Hipótesis de investigación	62
3.2. Variables	62
3.3. Matriz de Operacionalización de variables	63
3.4. Población	64

3.5. Muestra	64
3.6. Unidad de análisis	64
3.7. Tipo de investigación	64
3.8. Diseño de investigación	64
3.9. Técnica e instrumentos de recolección y procesamiento de datos	65
3.9.1. Técnicas	65
3.9.2. Instrumentos	65
3.10 Técnicas de procesamiento y análisis de los datos	66

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1. Aplicación de instrumentos de recolección de datos	68
4.2. Resultados de la variable clima institucional	68
4.3. Resultados de la variable desempeño docente	76
4.4. Resultados de la correlación de las variables	81
4.4.1. Prueba de hipótesis para medir la relación de variables	82
4.4.2. Prueba de hipótesis para medir la relación de variables	83
4.4.3. Prueba de hipótesis para medir la relación de variables	85
4.4.4. Prueba de hipótesis para medir la relación de variables	87
4.4.5. Prueba de hipótesis para medir la relación de variables	108
4.5. Discusión de resultados	89

CONCLUSIONES	93
SUGERENCIAS	94
LISTA DE REFERENCIAS	95
ANEXOS	104

## LISTA DE TABLAS

<b>ÍTEMS</b>	<b>Pág.</b>
Tabla N° 1 Distribución del número de profesores de la I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, Año 2015, según su edad.	69
Tabla N° 2 Distribución del número de profesores de la I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015, según su sexo.	70
Tabla N° 3 Distribución del nivel del clima institucional en los Docentes del nivel primario de la I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo año 2015.	71
Tabla N° 4 Distribución del nivel del clima institucional, en su dimensión comunicación, en los docentes del nivel primario de la I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015.	72
Tabla N° 5 Distribución del nivel del clima institucional, en su dimensión motivación, en los docentes del nivel primario de la I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015.	73
Tabla N° 6 Distribución del nivel del clima institucional, en su dimensión confianza, en los docentes del nivel primario de la I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015.	74
Tabla N° 7 Distribución del nivel del clima institucional, en su dimensión participación, en los docentes del nivel primario de la I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015.	75
Tabla N° 8 Distribución del nivel del desempeño docente del nivel primario de la I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015.	76

Tabla N° 9	
Distribución del nivel del desempeño docente en la dimensión Capacidades pedagógicas en los docentes del nivel primario de la I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015.	77
Tabla N° 10	
Distribución del nivel del desempeño docente, en la dimensión emocionalidad en los docentes del nivel primario de la I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015.	78
Tabla N° 11	
Distribución del nivel del desempeño docente, en la dimensión Responsabilidad en los docentes del nivel primario de la I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015.	79
Tabla N° 12	
Distribución del nivel del desempeño docente, en la dimensión relaciones interpersonales en los docentes del nivel primario de la I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015.	80

## LISTA DE FIGURAS

<b>ÍTEMS</b>	<b>Pág.</b>
Figura N° 1 Modelo del clima de trabajo en los centros educativos	41
Figura N° 2 Funciones de la evaluación del desempeño profesional del docente	57
Figura N° 3 Número de docentes de la I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, Año 2015, según edad.	69
Figura N° 4 Número de docentes de la I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, Año 2015, según sexo.	70
Figura N° 5 Porcentaje del nivel del clima institucional en los docentes del nivel primario de la I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo año 2015.	71
Figura N° 6 Porcentaje del nivel del clima institucional en su dimensión Comunicación en los docentes del nivel primario de la I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015.	72
Figura N° 7 Porcentaje del nivel del clima institucional en su Dimensión Motivación en los docentes del nivel primario de la I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo año 2015.	73
Figura N° 8 Porcentaje del nivel del clima institucional en su dimensión confianza en los docentes del nivel primario de la I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo año 2015.	74
Figura N° 9 Porcentaje del nivel del clima institucional en su dimensión participación en los docentes del nivel primario de la I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo año 2015.	75
Figura N° 10 Porcentaje del nivel del desempeño docente en los docentes del nivel primario de la I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015.	76

Figura N° 11	
Porcentaje del Nivel del desempeño docente en la dimensión Capacidades pedagógicas en los docentes del nivel Primario de la I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo año 2015.	77
Figura N° 12	
Porcentaje del nivel del desempeño docente en la dimensión Emocionalidad en los docentes del nivel primario de la I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015.	78
Figura N° 13	
Porcentaje del nivel del desempeño docente en la dimensión relación del sujeto con el trabajo en los docentes del nivel Primario de la I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo año 2015.	79
Figura N° 14	
Porcentaje del nivel del desempeño docente en la dimensión relaciones interpersonales en los docentes del nivel primario de la I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo año 2015.	80
Figura N° 15	
Diagrama de dispersión de las variables clima institucional y Desempeño docente.	81
Figura N° 16	
Diagrama de dispersión de las variables clima institucional en la dimensión comunicación y desempeño docente.	83
Figura N° 17	
Diagrama de dispersión de las variables clima institucional en la dimensión motivación y desempeño docente.	84
Figura N° 18	
Diagrama de dispersión de las variables clima institucional en la dimensión confianza y desempeño docente.	86
Figura N° 19	
Diagrama de dispersión de las variables clima institucional en la dimensión participación y desempeño docente.	88

## **LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS**

**I.E.:** Institución Educativa.

**INTAE:** Instituto Tecnológico de Administración de empresas.

**MINEDU:** Ministerio Nacional de Educación.

**OCDQ:** Cuestionario descriptivo del clima organizacional.

**PEC:** Planificación Estratégica de Centro.

**REICE:** Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.

**UGEL:** Unidad de Gestión Educativa Local.

**UNC:** Universidad Nacional de Cajamarca.

**UNESCO:** Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.



## RESUMEN

Tanto el clima institucional como el desempeño docente son aspectos relevantes en una institución educativa porque se hace necesario conocer su relación como parte de la gestión educativa. Por tal motivo, la presente investigación responde a la siguiente interrogante: ¿Cuál es la relación entre el clima institucional y el desempeño docente en el nivel primario de la Institución Educativa Experimental Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca año 2015? El objetivo de la investigación es determinar la relación que existe entre el clima institucional y el desempeño docente del nivel primario de la mencionada institución. La hipótesis del trabajo expresa que existe una relación directa entre el clima y el desempeño docente en el nivel primario de la I. E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo. El estudio se fundamenta en los aportes teóricos de Martin Briss sobre clima institucional y en las propuestas de Héctor Valdés, acerca del desempeño docente. La muestra estuvo conformada por diez docentes del nivel primario y un directivo de dicho nivel. El tipo de estudio establecido es de tipo cuantitativo, con diseño de investigación correlacional. Según su finalidad, la investigación es aplicada, su alcance temporal es transeccional y de acuerdo con la metodología y el tratamiento de los resultados, se enmarca dentro de la investigación cuantitativa; correspondiendo a un diseño de investigación descriptivo correlacional. Dentro de los instrumentos utilizados, se aplicaron dos encuestas, una para conocer el clima institucional y otra para analizar el desempeño docente. Encontrándose dentro del resultado general, que existe relación entre clima institucional y desempeño de los docentes del nivel primario de la I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015. El mismo que representa la buena marcha institucional. Al mismo tiempo, se observa que el mayor porcentaje de profesores son del sexo femenino con un 64% y en un 36% son del sexo masculino. Finalmente, para el análisis e interpretación de los resultados, se tomaron en cuenta los aportes de la estadística descriptiva y la estadística de inferencias, en la cual mediante la prueba estadística T de Student, se evidencia que existe una asociación entre el clima institucional y el desempeño docente en los docentes del nivel primario de la “I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015”, a un nivel de significancia del 5%.

**Palabra clave:** Clima institucional, desempeño docente, evaluación del desempeño docente.

## ABSTRACT

Both the institutional climate and the teaching performance are relevant aspects of an educational institution because it is necessary to know their relationship as part of the educational management. For this reason, this research answers the following question: What is the relationship between the institutional climate and teaching performance at the primary level of the Antonio Guillermo Urrelo Experimental Educational Institution, 2015, Cajamarca? The objective of the research is to determine the relationship between the institutional climate and the teaching performance of the primary level of the mentioned institution. The working hypothesis expresses that there is a direct relationship between climate and teacher performance at the primary level of the I. Experimental E. Guillermo Guillermo Urrelo. The study is based on the theoretical contributions of Martin Briss on institutional climate and on the proposals of Héctor Valdés, on teaching performance. The sample consisted of ten teachers of the primary level and a director of that level. The type of study established is quantitative, with a correlational research design. According to its purpose, the research is applied, its temporal scope is transactional and according to the methodology and the treatment of the results, it is framed within the quantitative research; corresponding to a descriptive correlational research design. Within the instruments used, two surveys were applied, one to know the institutional climate and another to analyze the teaching performance. Being within the general result, there is a relationship between institutional climate and teacher performance at the primary level of the I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, 2015. The same one represents good institutional progress. At the same time, it is observed that the highest percentage of teachers is 64% female and 36% are male.

Finally, for the analysis and interpretation of the results, the contributions of the descriptive statistics and the statistics of inferences were taken into account, in which, by means of the Student's statistical test, it is evident that there is an association between the institutional climate and the teacher performance in teachers of the primary level of the "IE Experimental Antonio Guillermo Urrelo, the year 2015", at a 5% level of significance.

**Keywords:** Institutional climate, teacher performance, evaluation of teacher performance.

## INTRODUCCIÓN

Muchas instituciones educativas atribuyen el logro de sus objetivos tan solo por los resultados de sus evaluaciones e informes finales de fin de año y se tiene acostumbrado a analizar dichos resultados cuantitativamente.

En esta nueva visión de educación, que nuestro país presenta pone como énfasis el lado cualitativo no solo del estudiante, sino también del docente, ya que siendo el principal actor de nuestro régimen educativo deberá manifestar con mayor importancia ese lado vocacional, motivador de aprendizajes realmente significativos, con el objetivo supremo de alcanzar las metas trazadas curricularmente de una manera eficiente y efectiva.

Desde luego el clima institucional tiene mucha influencia para la labor docente; existen instituciones educativas donde la armonía, la solidaridad y el afecto controlan el ambiente escolar, conllevando a solucionar y a reflexionar cada acción emprendida en dicha institución de manera eficiente; en otras instituciones donde las diferencias ideológicas generan conflictos y que por ende se respira un ambiente hostil, lleno de indiferencia, produciendo en el docente una deficiente labor en su quehacer diario.

En tal sentido, el presente informe consta de IV capítulos que desarrollan aspectos importantes del trabajo de investigación. Así, en el capítulo I, se tiene el problema de investigación el cual incluye al planteamiento del problema, formulación del problema, justificación de la investigación, delimitación, limitaciones y objetivos de la investigación.

En el capítulo II, se desarrolla el marco teórico y dentro de este tenemos antecedentes de la investigación, Bases teórico – Científicas y definición de términos básicos.

En el capítulo III, tenemos al marco metodológico, el cual incluye hipótesis de investigación, variables, matriz de operacionalización de variables, población, muestra, unidad de análisis, tipo de investigación, diseño de investigación y técnicas e instrumentos de recolección y procesamiento de datos.

En el capítulo IV, se puede encontrar resultados y discusión. En donde se aprecia una correlación existente entre el clima institucional y el desempeño docente, según la correlación de Spearman es de 0,785, con una significancia bilateral de 0,004 entre las variables demostrándose en este caso que, existe una relación positiva con el desempeño de los docentes.

Por último, se presenta las conclusiones y las sugerencias respectivas, sobre las relaciones y correlaciones existentes del trabajo en mención realizado en la I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015, de la provincia de Cajamarca, la misma que servirá de base para nuevas investigaciones, así como para la mejora continua de la educación.

# CAPÍTULO I

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1. 1. Planteamiento del problema

Actualmente una meta que se ha trazado el gobierno de nuestro país es la de lograr una educación de calidad, así como también una permanente reflexión con el fin de reorientar y mejorar la práctica pedagógica.

Debemos tomar en cuenta que las instituciones educativas son lugares idóneos, ya que en sus ambientes se nos da la oportunidad de relacionarnos con los demás y desarrollar diversas capacidades y competencias las cuales nos permiten convertirnos en ciudadanos de bien.

En tal sentido, se podría afirmar que las instituciones educativas se encuentran sometidas a nuevos retos y cambios constantes que exigen un adecuado desenvolvimiento de los actores educativos. Por ello es conveniente que estas cuenten con un clima institucional que favorezca la calidad educativa de todos sus miembros. Considerándose que el clima institucional es el conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los diversos actores y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento.

En la actualidad, es necesario contar con instituciones educativas en donde todos los integrantes que conforman la familia educativa trabajen en equipo para lograr un fin en común, contando con un clima agradable en donde se brinden las condiciones necesarias para un adecuado desenvolvimiento de los docentes, ya que si existiera un clima institucional inadecuado, este terminaría por degradar la vida institucional, lo cual afecta las relaciones interpersonales, y que estas a su vez se dañan a causa de falta de comunicación, autoritarismo, etc.

Actualmente el clima institucional es un problema existente en toda institución. Por tal motivo existe un cierto interés por investigarlo y analizarlo, para que de esta manera se conozca sus características y poder proponer ciertas alternativas de solución. Por tal motivo se realizaron estudios a nivel internacional, Silva (2011) investigó el rol

del docente en el clima institucional y en los aprendizajes en el Colegio Sara Serrano de Maridueña del Cantón Huaquillas de la Provincia de El Oro en el periodo lectivo 2010 - 2011, del país del Ecuador, cuyo objetivo fue examinar las características del clima institucional, a partir del rol de los docentes y de las experiencias de aprendizaje de los estudiantes. Concluyéndose que, hay líneas grandes de incongruencias frente al clima organizacional de la institución frente a los objetivos trazados. Sin embargo, Luengo (2013) estudió el clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial, el propósito de este trabajo fue analizar la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral de docentes en centros de educación inicial del Municipio de Mara, estado de Zulia, del país de Venezuela. Obteniendo resultados, en donde los centros educativos predominan un clima autoritario y el director no es visto como líder por tal motivo se evidencia un ambiente laboral negativo.

En el plano nacional, Cuba (2010) analizó la relación entre clima institucional y desempeño docente en la I.E. N° 4021 del distrito de Ventanilla-Callao, en esta investigación se plantea el propósito de establecer la relación existente entre el clima institucional y el desempeño docente de la I.E. materia de estudio. El trabajo concluye que, sí existe una relación positiva y significativa entre ambas variables, el mismo que hace posible el buen desempeño de sus docentes respectivamente.

Mendoza (2011) de la Universidad San Ignacio de Loyola, estudió la relación entre clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de inicial de la red N° 9-Callao. El propósito de la presente investigación es establecer la relación existente entre el clima institucional y desempeño docente en las instituciones educativas de inicial de la Red N° 9 – Callao. Dentro del resultado general del estudio, se indica que existe una significativa relación (0.537) entre el clima institucional y el desempeño de sus docentes. Por otra parte, Pérez (2012) analizó la relación entre el clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de la red N° 1 Pachacutec – Ventanilla. El objetivo de la investigación, fue establecer la relación del clima institucional y desempeño docente en las Instituciones Educativas materia de estudio. Por lo tanto, al final de los análisis realizados, se encontró una correlación positiva en todas las dimensiones del clima institucional. Es importante mencionar que, si se tiene un buen clima, el desempeño del docente será positivo.

López (2017) de la Universidad de Piura, analizó la relación entre clima institucional y desempeño docente de los instructores militares en la escuela militar de chorrillos. El objetivo del trabajo era determinar la relación existente entre el clima institucional y el desempeño docente de los instructores militares. Al término del trabajo, se dedujo que la variable clima institucional muestra que dos de cuatro dimensiones son positivas y favorecen el buen clima organizacional. Mostrando un excelente nivel de relaciones interpersonales con sus pares y con sus alumnos (Cadetes). Finalmente, la dimensión comunicación, se correlaciona en mejor medida con la dimensión capacidades pedagógicas y con la dimensión responsabilidad.

A nivel local, Aldave (2014), en su trabajo de investigación clima institucional y desempeño laboral de los usuarios internos de la UGEL Celendín- 2011 Cajamarca, el cual pretende analizar las expectativas de la calidad de servicio del usuario interno en contraste con la satisfacción de los trabajadores y su desempeño laboral. El trabajo concluye que el desempeño de los trabajadores es bueno, ya que su clima laboral lo consideran favorable. Por lo tanto, se indica que el clima institucional sí influye de manera positiva en el desempeño laboral de los usuarios de la institución materia de estudio.

Así mismo Lingán (2015) analiza el clima institucional y desempeño docente en las instituciones de la red educativa “Amautas Competitivos” de la provincia de San Miguel – 2014. El objetivo del presente estudio es determinar la relación que existe entre las variables clima institucional y el desempeño docente. Según la prueba estadística realizada, se determina que existe una relación significativa entre ambas variables.

Finalmente, Zulueta (2015) de la Universidad Nacional de Cajamarca, investiga el clima institucional y desempeño docente en la Institución Educativa “José María Monzón Hernández” distrito de Chalamarca – Chota, 2014 de la provincia de San Miguel – 2014. Tuvo como finalidad conocer el clima institucional y su relación con el desempeño de sus docentes, frente al proceso enseñanza – aprendizaje y en los procesos de la gestión educativa. Fruto del análisis estadístico, específicamente de la correlación de Pearson, se afirma que existe una significancia entre ellas, la cual afirma su relación entre todos los agentes considerados para la investigación, teniendo en cuenta todas sus dimensiones.

Para el caso de nuestra Institución Educativa Antonio Guillermo Urrelo de Cajamarca, se observó que existe un clima institucional que no es el adecuado, el mismo

que origina problemas de falta de comunicación entre sus integrantes y obviamente el logro de los objetivos de la institución, lo cual, a su vez, repercute en el desempeño diario del personal docente que la integra. Por lo que, es necesario que se trabaje para mejorar el contexto laboral, generando un adecuado clima institucional en el cual estos se sientan cómodos y brinden de esta forma lo mejor de sí.

Dicho esto, se podría afirmar que tanto el clima institucional y el desempeño docente constituyen dos elementos de estudio muy importante dentro de las condiciones del proceso educativo, sus componentes y los actores que en él participan y la hacen posible. Al respecto, estos, deben proporcionar información exacta para el análisis de la investigación, así como la veracidad de que el docente se sienta a gusto laborar en la Institución en mención.

Por lo tanto, es necesario conocer y determinar si los docentes de la Institución Educativa Experimental Antonio Guillermo Urrelo perciben un clima favorable y cómo éste influye en su desempeño, ya que, con la obtención de la información, nos determinaran un reflejo de la actitud del profesor. La investigación se realizó en el nivel primario de la mencionada institución, ubicada en el distrito, provincia y región de Cajamarca, encuestando a diez profesores que laboran en la actualidad en la mencionada institución educativa.

Para poder observar y analizar una información de manera clara y precisa sobre las condiciones del proceso educativo, sus componentes y los actores que en él participan y la hacen posible. Al respecto, debe proporcionar información valiosa para el beneficio de los educandos en su aprendizaje, de igual forma contribuir a que el docente se sienta a gusto con la labor que desempeña.

Por tal motivo, es necesario conocer y determinar si los docentes de la Institución Educativa Experimental Antonio Guillermo Urrelo perciben un clima favorable y cómo éste influye en su desempeño ya que los indicadores nos darán un reflejo de la actitud del profesor. Es por esto que la investigación se realizó en el nivel primario de la mencionada institución, ubicada en el distrito, provincia y región de Cajamarca, comprendiendo a diez maestros que laboran en dicha institución educativa.

Finalmente, con los resultados obtenidos servirán para que los directivos y el personal docente evalúen, autoevalúen y reflexionen la manera de como se viene



manejando las relaciones interpersonales, la comunicación y trabajo en equipo en el recinto educativo.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Existe relación entre el clima institucional y el desempeño docente en el nivel primario de la Institución Educativa Experimental Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca 2015?

## **1.3. Justificación de la investigación**

### **1.3.1. Justificación metodológica**

La presente investigación es metodológicamente importante, ya que, con las técnicas e instrumentos aplicados en el estudio, se podrán iniciar nuevas investigaciones a partir de la misma. Es muy relevante conocer el nivel en que se encuentran los indicadores de clima institucional y desempeño docente, los cuales nos servirán para evidenciar si se están logrando los resultados esperados.

### **1.3.2. Justificación Social**

Desde la Justificación social, el trabajo de investigación es rico en conocimiento, ya que aporta con información actualizada sobre el clima institucional en la Institución Educativa Experimental Antonio Guillermo Urrelo, en el entendido de que el clima institucional dentro del sistema educativo constituye un indicador de calidad, muy pertinente y necesario en un sistema institucional, donde varios grupos de personas se relacionan e interactúan entre sí.

### **1.3.3. Justificación Pedagógica**

Desde la Justificación pedagógica, su importancia es tal, porque con la obtención de los resultados, estos pueden ser útiles para los directores y profesores que buscan mejorar su Institución Educativa.

### **1.3.4. Justificación Teórica**

Finalmente, desde el punto de la Justificación teórica, es importante, ya que para poder entender el problema se necesita analizar las teorías que las sustentan; es por ello que, en la presente investigación se contribuye con el enriquecimiento de la literatura científica al aplicarse a una nueva población, en este caso de los docentes de la Institución Educativa Experimental Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca 2015.

## **1.4. Delimitación**

### **1.4.1. Espacial**

El presente trabajo de investigación se realizó en la Institución Educativa Experimental Antonio Guillermo Urrelo de la provincia de Cajamarca.

### **1.4.2. Temporal**

La investigación se realizó en el año 2015, en la Institución antes mencionada.

### **1.4.3. Científica**

La presente investigación es de tipo correlacional, el tema desarrollado es relación entre el clima institucional y el desempeño docente en el nivel primario de la I.E. experimental Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca 2015, el cual pertenece a la línea de investigación de Gestión de la educación. Para ser científica se ha contrastado la hipótesis a través de procesos estadísticos. En el plano de la dimensión teórica, la investigación se apoyará tomando en cuenta los aportes de Martín Briss (2000) en cuanto al clima institucional, y en las propuestas de Héctor Valdés (2004) con relación al desempeño docente.

### **1.4.4. Social**

El principal aporte del trabajo de investigación es lograr el bienestar educativo de los agentes educativos de la I.E. Antonio Guillermo Urrelo de Cajamarca, y en gran parte mejorar el desempeño de los docentes.

## **1.5. Línea de Investigación**

En el presente trabajo de investigación se inscribe en la línea de investigación: Gestión de la educación.

## **1.6. Limitaciones**

En el presente trabajo de investigación, se ha considerado las siguientes limitaciones:

- Dificultad en la traducción de textos traducida del inglés al español.
- El factor tiempo y la recolección de información a través del material bibliográfico actualizado.
- El limitado acceso a internet, debido que en el lugar donde laboro no cuentan con este servicio.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo General**

Determinar la relación entre el clima institucional y el desempeño de los docentes del nivel primario de la Institución Educativa Experimental Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca año 2015.

### **1.7.2. Objetivos Específicos**

1.7.2.1. Identificar la relación que existe entre la dimensión comunicación y el desempeño docente de la Institución Educativa Antonio Guillermo Urrelo Cajamarca, año 2015.

1.7.2.2 Evaluar la relación existente entre la dimensión motivación y el desempeño de los docentes del nivel primario de la Institución Educativa Experimental Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca año 2015.

1.7.2.3. Analizar la relación existente entre la dimensión confianza y el desempeño de los docentes del nivel primario de la Institución Educativa Experimental Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca año 2015.

1.7.2.4. Determinar la relación existente entre el nivel de participación y el desempeño de los docentes del nivel primario de la Institución Educativa Experimental Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca año 2015.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

Revisando publicaciones existentes sobre este tema se han encontrado varios trabajos que abordan de una u otra manera temas relacionados con el presente trabajo de investigación.

##### **2.1.1. Antecedentes internacionales.**

Aguilera (2011) en su tesis doctoral titulada “Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro”, presenta las siguientes conclusiones:

La mayoría sienten que se encuentran en un ambiente de trabajo agradable en cuanto al apoyo, la cohesión y la discrepancia propia y de los compañeros de trabajo. Sienten también que las decisiones que toman los líderes repercuten en una buena organización del centro, la claridad de objetivos y el control al que se sienten sometidos, aunque los niveles de presión tampoco resultan muy altos entre el profesorado, sino que más bien parecen responder a una imagen de la autoridad muy marcada en cuanto a sus posiciones. Se podría hacer mención también a grupos minoritarios que obtienen unas puntuaciones diferentes. En los análisis del clima social, se han hallado porcentajes bajos, aunque significativos de individuos que ofrecen respuestas poco coincidentes con la tendencia general. La mayoría del personal sienten que se encuentran en un ambiente de trabajo agradable en cuanto al apoyo, la cohesión y la implicación propia y de los compañeros de trabajo, en los análisis del clima social, se han hallado porcentajes bajos, aunque significativos de individuos que ofrecen respuestas poco coincidentes con la tendencia general, y que en el caso de que fueran siempre las mismas personas, desprenderían la presencia de un clima social algo insatisfactorio.

De lo mencionado anteriormente se puede decir que la mayoría del personal sienten que laboran en un ambiente de trabajo agradable, se sienten bien al apoyarse mutuamente, de igual manera las decisiones tomadas por el líder sienten que son las

adecuadas y ello hace que perciban un buen clima institucional lo que hace que ellos den lo mejor de sí, esto confirma que un buen clima institucional motiva a un buen desempeño laboral.

Silva (2011) en su tesis de maestría titulada “El rol del docente en el clima institucional y en los aprendizajes en el colegio Sara Serrano de Maridueña del Cantón Huaquillas de la Provincia de El Oro en el periodo lectivo 2010 -2011”, concluye:

Se ha podido constatar a través del estudio de las encuestas realizadas a los diferentes actores y la observación directa, que el clima institucional representa un aspecto fundamental en la buena marcha institucional, ya que este determina el desempeño armónico y cimienta las bases para una plena cultura organizacional, la misma que redundará en bienestar de la institución porque cada uno de sus miembros se sentirá a gusto e identificado con los objetivos misionarios y visionarios de la institución educativa. El personal directivo, administrativo, docentes y de servicio, al sentirse elemento pertinente en una institución educativa con objetivos consensuados y claros encaminará su rol en la mejora de su desempeño, procurando optimizar los resultados tanto de atención como de enseñanza- aprendizajes en todos los miembros de la comunidad. Y de forma centrada en los estudiantes, constituyéndose así parte angular en la labor formativa. Analizando el término buen clima institucional, nos damos cuenta que es imprescindible que todos los actores de la comunidad educativa estemos plenamente identificados con la visión que se proyecta la institución y nos enfoquemos en la misión que debe realizar un maestro dentro de su rol, porque es precisamente la educación quien descubre y desarrolla las fortalezas y potencialidades de las personas y les prepara para encararlo a la realidad con la finalidad de que ésta sea más productiva.

Williams (2013) en su tesis de maestría “Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública”, presenta las siguientes conclusiones:

En relación a las áreas evaluadas el personal refleja un grado regular de insatisfacción hacia el ambiente que se vive dentro de su organización, estando los resultados estadísticos por debajo de la media con un 46% en un sistema

colegiado. La motivación se ve seriamente afectada, reflejando un personal desinteresado, con poca identificación con su institución laboral, incertidumbre profesional, una comunicación deficiente entre los distintos niveles jerárquicos, tanto ascendente como descendentemente. De las dimensiones que se evaluaron se resalta con una mejor calificación el trabajo en equipo encontrándose en niveles aceptables debido al tiempo que tienen laborando juntos los mismos elementos, la afinidad entre pares y al número reducido de empleados por equipo.

Luengo (2013) en su tesis de maestría “Clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial”, presenta las siguientes conclusiones:

Se evidencia una alineación en la percepción del tipo de clima que se genera en estas organizaciones objeto de estudio en las que directivos y docentes no están sensibilizados por un ambiente de trabajo como factor determinante en el desempeño laboral. Como estrategias organizacionales aplicadas por los docentes en los Centros de Educación Inicial del Municipio Mara, estado Zulia, se identificaron en algunas ocasiones la actualización, la participación en equipo y la socialización de valores lo cual demuestra el bajo nivel de compromiso con su desempeño laboral al desatender su formación permanente requerida para el proceso de participación en la toma de decisiones. Se evidenció que existe una relación alta y estadísticamente significativa entre las variables clima organizacional y desempeño laboral del docente en Centros de Educación Inicial del Municipio Mara, estado Zulia, puesto que a medida que aumentan los valores de la variable clima organizacional, aumentará de forma significativa los valores de la variable desempeño laboral.

Según la presente investigación, cabe mencionar que en los centros de educación inicial del Municipio de Mara estado Zulia, los docentes y directivos no consideran al ambiente de trabajo como factor determinante del buen desempeño, lo que hace que el personal demuestre un bajo nivel de compromiso con su desempeño, esto nos confirma una vez más que el clima institucional sí influye en el desempeño docente, tema el cual estamos abordando.

Polanco (2014) en su tesis de maestría “El clima y la satisfacción laboral en los docentes del Instituto Tecnológico de Administración de empresas (INTAE) de la Ciudad de San Pedro de Sula, Cortés”, presenta las siguientes conclusiones:

El clima laboral en sus distintas dimensiones influye en la satisfacción laboral mediante su influencia emocional en la ponderación de los satisfactores e insatisfactores laborales (satisfacción laboral parcial) y en la satisfacción laboral total lo cual influye no solo en el desempeño laboral de los docentes sino en la calidad educativa del servicio y de los jóvenes en proceso de formación para poderse integrar a la sociedad expresado todo ello en indicadores como el fortalecimiento del perfil de egreso en función de las exigencias del mercado laboral, la satisfacción de los estudiantes expresada a través de la percepción de los docentes.

Los elementos más sensibles del clima laboral del INTAE quedan evidenciados por la presencia de instrumentos estratégicos de planificación, como la planificación estratégica de centro (PEC) que rompen con los procesos de improvisación y juicios arriesgados alejados de la prospectiva, de esta forma la planificación es un elemento importante en una institución que aspira a difundir los principios de la administración moderna a los sectores públicos, privados, comunitarios a través de la formación de profesionales en las ciencias de la administración.

Velázquez (2015) en su tesis de maestría “Clima organizacional y satisfacción laboral de los empleados de Hitachi Chemical, en Montemorelos, Nuevo León, México”, presenta las siguientes conclusiones:

En relación al grado de calidad del clima organizacional, se pudo observar que los empleados tienen una percepción del clima organizacional regular. Los empleados perciben más las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo y menos con el sistema salarial (sueldos, prestaciones, salud, pensiones, etc.)

En cuanto al grado de satisfacción laboral, se pudo encontrar que los empleados de Hitachi Chemical autoperciben la satisfacción en indeciso. Los empleados se sienten más satisfechos con la relación con sus compañeros de trabajo y menos con el salario que reciben.



### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

Cuba (2010) en su tesis de maestría “Relación entre clima institucional y desempeño docente en la I.E. N° 4021 del distrito de Ventanilla-Callao”, presenta las siguientes conclusiones:

Existe relación baja y significativa para los alumnos y una relación buena y no significativa para los docentes entre el clima institucional y el desempeño docente, por lo que podemos afirmar que existe relación entre el clima institucional y el desempeño docente en la Institución Educativa No 4021, del distrito de Ventanilla – Callao, esto quiere decir que “a mejor clima institucional mejor es el desempeño docente”.

Existe relación moderada y significativa para los alumnos y docentes entre las relaciones interpersonales y el desempeño docente, lo que significa que “a medida que las relaciones interpersonales mejoren también mejorará el desempeño docente”.

Mendoza (2011) en su tesis de maestría titulada “Relación entre clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de inicial de la red N° 9 - Callao”, presenta la siguiente conclusión:

Existe relación significativa entre clima institucional y el desempeño docente en instituciones educativas de inicial de la Red N° 9-Callao, de los resultados obtenidos se demuestra que hay relación entre clima institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas de inicial de la Red N° 9 Callao, al apreciar una correlación moderada entre clima institucional y desempeño docente, por lo que se concluye que a mejor clima institucional mejor es el desempeño docente.

Es importante resaltar que, si no se tiene un buen clima laboral, es imposible obtener resultados eficientes por parte de los profesores, si todo va bien, los resultados serán positivos siempre.

Aguado (2012) en su tesis de maestría titulada “Clima organizacional de una institución educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes”, llega a las siguientes conclusiones:

Existe un nivel aceptable de clima organizacional según la perspectiva de los docentes en una institución educativa del distrito de Ventanilla. Es decir, los docentes consideran que su ambiente de trabajo les permite satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad educativa. Aunque no en el nivel óptimo que se requiere.

Existe un nivel aceptable de clima organizacional en su dimensión recompensa que tienen los docentes en una institución educativa del distrito de Ventanilla. Se confirma que la perspectiva de los docentes sobre la adecuación y aceptación de la recompensa recibida por el trabajo realizado presenta niveles aceptables.

Pérez (2012) en su tesis de maestría titulada “Relación entre el clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de la red N° 1 Pachacutec - Ventanilla”, presenta las siguientes conclusiones:

Existe una relación media y positiva entre el clima institucional y el desempeño docente, los docentes tienen una percepción regular sobre el clima institucional en las instituciones educativas de la red No 1 de Pachacutec en Ventanilla.

Existe una relación media y positiva entre el nivel de comunicación y el desempeño docente en las instituciones educativas de la red N° 1 de Pachacutec en Ventanilla.

Existe una relación media y positiva entre el nivel de motivación y el desempeño docente en las instituciones educativas de la red N° 1 de Pachacutec en Ventanilla. Existe una relación media y positiva entre el nivel de confianza y el desempeño docente en las instituciones educativas de la red N° 1 de Pachacutec en Ventanilla.

Uno de los aspectos claves a considerar, es la motivación como elemento fundamental para lograr objetivos positivos por parte de los profesores en un determinado tiempo.

Quispe (2014) en su tesis de doctorado titulada “Clima laboral y percepción de la imagen institucional en el instituto de educación superior tecnológico público “Juan Velasco Alvarado” año 2013”, presenta la siguiente conclusión:

En el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Juan Velasco Alvarado”, existe un clima laboral de muy baja aceptación para sus estudiantes, profesores y su personal administrativo. El clima organizacional, psicológico y organizacional son inadecuados para el trabajo que se realiza.

En el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Juan Velasco Alvarado”, los estudiantes, profesores y el personal administrativo tienen una percepción negativa sobre la imagen institucional, tanto para el caso de la gestión, el nivel académico y los servicios que se brindan.

En este caso, el liderazgo se ha perdido por parte de los estudiantes y profesores frente a los directivos de esta institución, es urgente cambiar de rumbo frente a los resultados obtenidos.

León (2015) en su tesis de maestría titulada “El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170”, llega a la siguiente conclusión:

En cuanto a la cuarta hipótesis específica: “El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión comunicación en la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013”, según la prueba de Pearson calculado de 0,824 , esta correlación es muy buena y de conformidad de lo establecido en la regla de decisión, se acepta la hipótesis de investigación, es decir, el clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión comunicación en la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.

Contar con un buen clima organizacional, al final tiene interesantes resultados, en este caso la comunicación se convierte en uno de los eslabones más notorios frente al desempeño de los docentes que integran esta institución educativa.

López (2017) en su tesis de maestría titulada “Relación entre clima institucional y desempeño docente de los instructores militares en la escuela militar de chorrillos”, presenta las siguientes conclusiones:

Existe una relación positiva entre todas las dimensiones de la variable clima institucional con todas las dimensiones de la variable desempeño docente, en la mayoría de los casos la correlación es moderada. Por lo tanto, se puede concluir que existe un buen clima institucional en el centro educativo escuela Militar de Chorrillos, debiendo mejorar las dimensiones de comunicación y confianza sobre todo entre la plana directiva y la plana docente.

Existe una relación moderada entre el clima institucional en las dimensiones de comunicación, motivación y participación, con el desempeño laboral de los instructores militares, en cuanto a capacidad pedagógica, emocionalidad, responsabilidad y relaciones interpersonales, respectivamente, se ha podido comprobar que esta hipótesis es válida.

Como se aprecia, en la escuela militar de chorrillos existe relación entre clima institucional y tres de sus dimensiones, las cuales se interrelacionan con el desempeño docente, lo que hace que haya un buen clima institucional y por ende un buen desempeño laboral por parte de los instructores que laboran en dicha escuela, obteniéndose como resultado que si existe relación directa entre el clima institucional y el desempeño docente, lo cual coincide en la presente investigación. Es importante medir constantemente el clima institucional.

### **2.1.3. Antecedentes locales**

Aldave (2014) en su tesis de maestría titulada: “Clima institucional y desempeño laboral de los usuarios internos de la UGEL Celendín- 2011 Cajamarca”, las conclusiones que presenta son las siguientes:

El clima institucional influye favorablemente en el desempeño laboral de los usuarios internos de la UGEL Celendín.

Existe un ambiente favorable en cuanto a la dimensión componente personal. El 89.3% de los usuarios internos indican que se vive en un ambiente de confraternidad, cooperación y ayuda mutua en su labor cotidiana.

En lo referente al ambiente personal, se observa que es favorable en la satisfacción laboral así lo precisa el 89.3% de encuestados. En la misma tabla visualizamos que el 92.9% de usuarios internos manifiesta que el comportamiento institucional es favorable en la satisfacción laboral.

En dicha institución se puede apreciar que el clima institucional es el adecuado, lo cual origina que el personal se encuentre muy satisfecho.

Cuzco (2015) en su tesis de maestría titulada: “Programa de clima institucional para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes del cuarto grado de secundaria de la I.E. “San Martín de Porres”, centro poblado Yanacancha Grande – La Encañada, 2014”, llega a las siguientes conclusiones:

Existe una influencia de clima institucional, lo que permite la aplicación de un programa basado de clima institucional, para mejorar significativamente el rendimiento académico del estudiante con actitudes favorables para el desarrollo de las áreas en la educación básica regular en el nivel secundario.

Al culminar la fase del programa de clima institucional se pudo observar una mejora significativa en el rendimiento académico, determinando que hay una influencia de clima institucional y el rendimiento académico en los estudiantes, los cuales consiguieron incrementar dos puntos en promedio en las áreas de inglés, persona familia, relaciones humanas, y educación física; y en las áreas de matemática, comunicación, arte, historia, geografía y economía, formación cívica, educación religiosa, ciencia tecnología y ambiente y educación para el trabajo, han mejorado el rendimiento académico en un promedio de 1 punto de promedio.

Contar con un buen clima institucional, en este caso, ha originado que la implementación del programa de clima institucional haya sido un éxito, ya que sus profesores y directivos estén realmente comprometidos con la institución.

Lingán (2015) en su tesis de maestría titulada: “Clima institucional y desempeño docente en las instituciones de la red educativa “Amautas Competitivos” de la provincia de San Miguel – 2014”, presenta las siguientes conclusiones:

Se determinó que existe correlación significativa entre el clima institucional y el desempeño docente en las instituciones de la Red Educativa “Amautas Competitivos” de la provincia San Miguel.

Se demuestra que el director asume el liderazgo pedagógico en los niveles de regular a positivo; teniendo limitaciones sobre todo de carácter formativo para movilizar los componentes y procesos de la enseñanza aprendizaje, así como para la conducción técnica y científica a la institución educativa.

Se demuestra que los docentes se hallan medianamente motivados por el director debido a la falta de incentivos, reconocimiento de sus logros y satisfacción de sus necesidades, afectando su desempeño y su estado emocional.

La comunicación asertiva es promovida regularmente por el director, la deficiencia se debe a la desconfianza y celo profesional entre dirigente y dirigidos lo que provoca la formación de grupos opuestos a la gestión, así como el mínimo compromiso y participación en todas las dimensiones de la gestión en las instituciones de la red.

La promoción por parte del director de la investigación, la innovación y la creatividad, así como el fortalecimiento de las capacidades profesionales de los docentes son negativos; estos efectos influyen significativamente en el cambio, desarrollo y trascendencia institucional.

Un factor clave dentro del clima institucional es la motivación, el cual se utilice adecuadamente incentivos que lleguen al profesor mediante sus acciones, con esto se garantizará el buen desempeño de los profesores en una institución.

Barrantes (2015) en su tesis de maestría titulada: “Clima organizacional de la Institución Educativa “José María Arguedas” del distrito de Chirinos provincia de San Ignacio, región Cajamarca - 2014”, el autor presenta las siguientes conclusiones:

El personal docente y administrativo de la institución educativa “José María Arguedas” perciben aceptable el desarrollo del clima organizacional. El proceso

de toma de decisiones está descentralizado entre la dirección del plantel y sus trabajadores; en el sentido de que el trabajador participa en la toma de una decisión y se toma en cuenta las opiniones. Los factores que inciden en el proceso de comunicación e información favorecen el clima organizacional de la institución educativa “José María Arguedas”, ya que se pudo conocer que este proceso de la comunicación es oportuna y claro en el sentido de que la asignación de sus labores es claramente comunicada a través del uso de diversos flujos comunicacionales.

Definitivamente la comunicación clara a los docentes es importante, ya que se disipa dudas y pérdida de tiempo en sus obligaciones en el cumplimiento de sus funciones, esta parte es un eslabón clave dentro del clima organizacional de cualquier institución educativa.

Paredes (2015) en su tesis de maestría titulada “Relación del clima institucional y la calidad de la gestión en la institución educativa N° 16577, del centro poblado Montango, distrito Santa Rosa, provincia Jaén, 2014”, presenta las siguientes conclusiones:

El clima institucional es medianamente adecuado, según los encuestados, considera que la calidad de la gestión en la institución educativa N° 16577, corresponde a un nivel medio. Según los resultados de la prueba de hipótesis existe una moderada correlación positiva entre las variables de estudio.

De acuerdo a los resultados, existe correlación moderada positiva entre Liderazgo y calidad de la gestión educativa, al establecer la contingencia se obtuvo que el nivel de liderazgo es medianamente adecuado y la calidad de la gestión educativa corresponden a un nivel medio.

El liderazgo por parte del director de una I.E. debe de ser abierta, con esta acción los profesores tendrán la oportunidad de contribuir con la calidad de la educación en forma más eficiente.

Zulueta (2015) en su tesis de maestría titulada “Clima institucional y desempeño docente en la Institución Educativa “José María Monzón Hernández” distrito de Chalamarca – Chota, 2014” de la provincia de San Miguel – 2014”, presentando las siguientes conclusiones:

Los resultados de la variable clima institucional determinan que en la I.E. se desarrolla un buen clima institucional entre todos los agentes considerados para la investigación y teniendo en cuenta todas las dimensiones. Los datos estadísticos expresan que los indicadores plasmados en el instrumento de investigación determinan que el clima institucional es bueno en todos los componentes de la gestión educativa.

Los resultados de la variable desempeño docente demuestran que el promedio de la sumatoria de la escala establecida para cada ítem y dimensión, señalando que existe un mínimo porcentaje de docentes que presentan deficiencias en el nivel de desempeño docente. Según los indicadores presentados en el instrumento de investigación, los docentes cumplen con los parámetros para considerar un buen desempeño.

Los resultados obtenidos del cuestionario y ficha de observación según escala tipo Likert asignado a cada posibilidad de respuesta, al ser sometido al análisis de corrección de Pearson, afirman que existe una correlación con una significancia bilateral entre las variables, demostrando que el clima institucional está desunido del desempeño docente, por lo que es necesario trabajar en función a los ítems establecidos para revertir los resultados.

Si no se mantiene un buen clima institucional en una I.E. el desempeño de los docentes puede bajar, ocasionando desinterés en sus obligaciones, para esto es importante analizar cuál es el comportamiento de los docentes con el clima actual.

Ortiz (2016) en su tesis de maestría titulada “Clima institucional y rendimiento académico en estudiantes del VII ciclo de la especialidad de lenguaje y literatura de la facultad de educación de la Universidad Nacional de Cajamarca- 2015”, presentada en la Escuela de Post Grado en la Universidad Nacional de Cajamarca, el autor presenta la siguiente conclusión:

Los resultados de la correlación de variables demuestran que existe una reacción significativa moderada entre el clima institucional y el rendimiento académico de los estudiantes del VII ciclo de la Especialidad de Lenguaje y literatura de la Facultad de Educación de la UNC. Esto sugiere que se debe implementar



estrategias de mejora del clima institucional para lograr un mejor rendimiento académico en los estudiantes de la especialidad de Lengua y literatura.

Chávez (2016) en su tesis de maestría titulada “Relación entre liderazgo directivo y clima organizacional en los docentes de la institución educativa Juan XXIII del nivel secundario – Cajamarca, 2012”, presentada en la Escuela de Post Grado en la Universidad Nacional de Cajamarca, llegando a las siguientes conclusiones:

El liderazgo que ejerce el director dentro en una institución educativa es vital, pues de él depende la forma como se conduce el quehacer educativo; determinado en mayor o menor grado el clima organizacional y, por tanto, la eficacia y efectividad de una institución.

Del análisis de los resultados, se constató una relación estadísticamente significativa entre liderazgo directivo y el clima organizacional. Ello señala que la hipótesis planteada se cumple; pues al existir liderazgo directivo dentro de una organización el clima será favorable de lo contrario será desfavorable que termina por afectar el bienestar de sus integrantes dentro de ella.

Chávez (2017) en su tesis de maestría titulada “Relación entre el liderazgo directivo con el desempeño docente en las instituciones educativas nuestra Señora de la Merced y Juan XXIII el nivel secundario – Cajamarca, 2012”, presentada en la Escuela de Post Grado en la Universidad Nacional de Cajamarca, la cual presenta las siguientes conclusiones:

La relación que existe entre el liderazgo directivo con el desempeño docente es significativa de magnitud media, es decir existe una relación positiva leve, lo que indica que al existir el liderazgo directivo en una institución educativa el desempeño docente será eficiente, de lo contrario será ineficiente.

En cuanto a la relación entre las dimensiones establece dirección, rediseña la organización del liderazgo directivo con el desempeño docente es significativo; pero la relación entre las dimensiones desarrolla al personal, gestiona la enseñanza aprendizaje del liderazgo directivo con el desempeño docente no es significativo

y es de magnitud media, lo que indica que hay relación positiva intrascendente, en las instituciones educativas Nuestra Señora de la Merced y Juan XXIII.

El liderazgo de los directivos de una institución educativa debe estar en permanente motivación frente a sus docentes, es importante estar atentos en el desenvolvimiento de sus funciones encomendadas frente al logro de los objetivos de la institución en su desempeño diario.

## **2.2. Bases Teórico – científicas**

### **2.2.1. Bases teóricas**

La presente investigación se sustenta en los enfoques teóricos correspondientes a las dos variables en estudio. En un primer momento, se presentan las que corresponden a la variable clima institucional y seguidamente a la variable desempeño docente.

#### **2.2.1.1. Enfoques teóricos del clima institucional**

Diversos estudiosos han realizado investigaciones relacionadas al clima institucional, se podría afirmar que actualmente este es un tema de mucha coyuntura, ya que de esto depende un buen desempeño en las labores diarias. Por ello es importante presentar los distintos enfoques teóricos sobre el clima institucional.

##### **a. La Taxonomía de Tagiuri**

Tagiuri (1968) especificó que, el modo en que una persona se desenvuelve en sus tareas diarias depende, de qué tipo de persona es, así mismo, del contexto en el cual se desenvuelve, definiendo el clima organizacional como: “una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de una organización que: es experimentada por sus miembros, influencia su conducta, y puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características o atributos de la organización” (p.7).

Según esta definición, la estructura del clima presenta cuatro dimensiones:

**1. Ecología (infraestructura):** Representa las características físicas y materiales de la institución, muestran relaciones bajas o inconsistentes con los productos educativos. Tiene como variables a las características del edificio, tipo de centro, tamaño del aula y la escuela, condiciones físicas de trabajo, materiales, estructura organizativa.

**2. Medio:** Referida a la presencia de características de las personas y grupos dentro del medio escolar. Entre sus variables destacan las variables atributivas de las personas o características de los individuos, elementos motivadores (moral), remuneración y experiencia docente, personalidad y conducta del director, comportamiento (puntualidad).

**3. Sistema social:** Referida a los patrones de relación entre las personas y cuyas variables son la relación entre los estamentos de la comunidad, comunicación, participación, toma de decisiones compartidas, autonomía, democracia, consideración y liderazgo.

**4. Cultura:** Relacionada con los sistemas de creencias, valores y estructuras cognitivas de los grupos. Sus variables son normas y disciplina, sistema de control institucional, sistema de valores, relaciones de apoyo, orientación de objetivos y apertura a la innovación.

#### **b. Modelo de Litwin y Stringer**

Litwin y Stringer (1968) definen clima como: “un concepto que describe la calidad o naturaleza subjetiva del ambiente organizacional. Sus propiedades pueden ser descritas o experimentadas por los miembros de la organización, y reportadas por ellos en un cuestionario apropiado” (p.8), y señalan, las siguientes características:

- **Estructura:** Sentimiento que tiene el empleado respecto a las presiones en el grupo, cuántas reglas, regulaciones, procedimientos hay; énfasis en el papeleo y en exámenes de canales, o si hay una atmósfera informal y floja.

- **Responsabilidad:** Sentimiento de ser su propio jefe. No tener doble chequeo para todas sus decisiones, cuando ha hecho un trabajo, saber que es su trabajo.

- **Recompensa:** Sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho; enfatizar recompensas positivas más bien que castigos, la justicia percibida del pago y políticas de promoción.
- **Riesgo:** Sentido de riesgo y desafío en el trabajo y en la organización; hay un énfasis en tomar riesgos calculados o asegurar la mejor manera de operar.
- **Calidez:** Sentimiento general de buen compañerismo que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en ser aceptado; la prevalencia de amistad y grupos sociales informales.
- **Apoyo:** La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados en el grupo; énfasis en el apoyo mutuo desde y hacia arriba.
- **Estándares:** La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, así como de estándares de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el desafío representado en las metas grupales y personales.
- **Conflicto:** Sentimiento de que los gerentes y otros trabajadores buscan escuchar opiniones diferentes; el énfasis puesto en la apertura.
- **Identidad:** Sentimiento de que se pertenece a una compañía y que se es un miembro valorado de un equipo de trabajo; la importancia puesta en este tipo de espíritu.

### c. Teoría de sistemas de organización de Likert

La teoría de clima organizacional de Likert, establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

**1. Variables causales,** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.

Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

**2. Variables intermedias**, este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización.

**3. Variables finales**, estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Para concluir, se puede decir que los factores extrínsecos e intrínsecos de la institución educativa experimental Antonio Guillermo Urrelo influyen ya sea de forma positiva o negativa sobre el desempeño de los docentes del nivel primario que laboran dentro de dicha institución educativa.

#### **d. Enfoque estructural humanista, sociopolítica y crítica**

Martín (1999) considera que dentro del clima institucional se manifiestan dos grandes escuelas de pensamiento: estructuralista y humanista. Sostiene que en la escuela expresada por los estructuralistas: el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento individual” (p.25). Así se entiende que, los elementos del clima se centran especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva. Asimismo, Martín indica que para la escuela humanista: el clima es el conjunto de apreciaciones generales que cada individuo tiene de su entorno y que se ven reflejadas en la interacción entre las características personales y las de la organización.

En esa medida el enfoque estructural y humanista hace énfasis en las características permanentes de una organización que la diferencian de otra e influyen en el comportamiento de las personas.

1. **Escuela estructuralista:** El clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individuo. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

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

3. **Corrientes sociopolítica y crítica:** Afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesores tienen ante su organización.

Después de haber mencionado las diversas escuelas que nos brindan un concepto de clima organizacional, es recomendable mencionar que en el presente trabajo de investigación se toma en cuenta la teoría de clima organizacional o de los sistemas de organización propuesta por Likert. Dicha teoría permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

#### **e. Nuevas propuestas sobre motivación humana**

En 1943, Maslow propone su “Teoría de la Motivación Humana” la cual tiene sus raíces en las ciencias sociales y fue ampliamente utilizada en el campo de la psicología clínica; a su vez, se ha convertido en una de las principales teorías en el campo de la motivación, la gestión empresarial, el desarrollo y comportamiento organizacional (Reid 2008).

La “Teoría de la Motivación Humana”, propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía se modela identificando cinco categorías

de necesidades y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. De acuerdo a este modelo, a medida que el hombre satisface sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad (Colvin y Rutland 2008).

Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel. Maslow también distingue estas necesidades en “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de “desarrollo del ser” (auto-realización). La diferencia distintiva entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo (Koltko, 2006).

Sin ser exhaustivo, la caracterización de la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow es la siguiente:

- **Necesidades fisiológicas:** Son de origen biológico y están orientadas hacia la supervivencia del hombre; se consideran las necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio.
  
- **Necesidades de seguridad:** Cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades orientadas hacia la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Dentro de estas necesidades se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal.
  
- **Necesidades de amor, afecto y pertenencia:** Cuando las necesidades de seguridad y de bienestar fisiológico están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y están orientadas, a superar los sentimientos de soledad y alienación. En la vida diaria, estas necesidades se presentan continuamente cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o simplemente asistir a un club social.

- **Necesidades de estima:** Cuando las tres primeras clases de necesidades están medianamente satisfechas, surgen las llamadas necesidades de estima orientadas hacia la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas se sienten seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor. En este particular, Maslow señaló dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.

- **Necesidades de auto-realización:** Son las más elevadas y se hallan en la cima de la jerarquía; Maslow describe la auto-realización como la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona "nació para hacer", es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir.

Se puede afirmar que según Maslow, las personas se sienten más motivadas para desenvolverse en su medio cuando estas satisfacen sus necesidades.

#### **f. Enfoque Gestalt y funcionalista**

De acuerdo con Brunet (2004), dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes corrientes teóricas de pensamiento: la escuela de la Gestalt y la escuela Funcionalista.

- **Escuela Gestalt:** La cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo:

a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo.

b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.



Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

- **Escuela funcionalista:** El pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la Escuela Gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la Escuela Gestaltista y la Funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

De acuerdo a las diversas definiciones, se puede decir que el clima de la Institución Educativa Experimental Antonio Guillermo Urrelo afectará en el desempeño de los docentes del nivel primario, ya que este va a influir positiva o negativamente en el carácter de dicho personal de acuerdo con los procesos de motivación que se apliquen y que existan dentro de la institución, es decir mientras más motivado se sienta el personal docente, su nivel de desempeño será el más adecuado.

## **2.2.2. Fuentes Teórico - Conceptuales**

### **2.2.2.1. Clima Institucional**

Es difícil llegar a una única definición o acepción de clima institucional, incluso se utilizan diferentes designaciones para referirse a este fenómeno social. En el presente trabajo se emplean como variantes de clima institucional las denominaciones de clima de trabajo, clima organizacional y clima laboral.

Existen diversas definiciones en cuanto a clima institucional a continuación veamos algunas de ellas.

Asencio y Fernández (1989) expresan que es el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinadas por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo o tono a la institución, condicionante, a su vez de los distintos productos educativos.

En la actualidad, el clima de una organización, muchas veces depende del liderazgo de las personas que conducen las instituciones, pero a su vez también depende de estímulos externos que de alguna manera influyen en el clima de la organización, un análisis minucioso de la realidad puede hacer que las instituciones de manera integral sean eficientes y competitivas.

Acerca del clima institucional, MINEDU (2010) afirma que: El clima institucional es un término relativo que depende del contexto en el que se desenvuelven los actores que pertenecen a cada corporación. Esto tiene que ver con el grado de motivación de cada uno de los trabajadores. Admite que no solo se trata de complacer necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también la necesidad de pertenecer a un grupo social, de autoestima y realización personal. El clima institucional es un concepto amplio que tienen que ver con los modos de relación, distribución de roles, promoción o límites de comportamientos, de las formas en que se definen las normas, etc.

Rodríguez (1995), (MINEDU, 2010), acerca de la noción de clima institucional expresa: posee un carácter global que abarca múltiples aspectos internos de la organización institucional que es “vivido” por todos los actores y repercute positiva o negativamente en la institución. Por otro lado, es fácil visualizar el clima institucional en los centros educativos. Por lo tanto: es necesario inferirlo a partir de la observación de distintos componentes tales como: el modo en que se tejen y destejen las relaciones entre sus actores, el liderazgo, los conflictos y las modalidades de enfrentarse a los mismos, el modo de establecerse las normas y su cumplimiento, el sentido de pertenencia a la institución y la participación entre otros. Las relaciones personales y el clima institucional armonioso potencian relaciones personales sanas y estas retroalimentan dicho clima”. (p.5).

En este contexto, el colaborador de una institución puede percibir la sensación de estar afecto a un clima interno, el cual motive su quehacer diario, como por ejemplo el respeto mutuo entre ambos actores; es importante medir el desenvolvimiento de los trabajadores frente a sus responsabilidades encomendadas en un determinado tiempo.

Para Álvarez (2001), el clima organizacional es un conjunto de características que pueden ser observables por los integrantes que la conforman, éstas pueden ser perdurables y de cierta forma medibles, dichas características son las que permiten diferenciar a una organización de la otra.

Por su parte, Alvarado (2003) considera que el clima es un discernimiento que cada integrante tiene de una organización y lo pueden considerar como favorable o desfavorable. Para la presente investigación los docentes de la institución educativa experimental Antonio Guillermo Urrelo, serán quienes han percibido o calificado el grado de clima con el que se cuenta dentro de la institución educativa, catalogándola como favorable en el sentido de que éste sea un clima agradable, o desfavorable en el sentido de que sea desagradable.

De otro lado, Peiró (2004) menciona que el clima organizacional visto como medio interno o atmósfera psicológica cumple como característica de cada organización. Se puede mencionar que el clima organizacional se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo.

Para un adecuado desenvolvimiento de los actores dentro de las instituciones se debe procurar un ambiente saludable para que de esta forma se pueda lograr un buen desempeño en sus labores, ya que un ambiente enfermizo obstaculizaría la adecuada práctica en sus labores. Lo dicho por Peiró va de la mano con lo mencionado por Maslow, ya que ambos indican que para que exista un clima armónico dentro de la institución, el personal que labora en las diversas organizaciones deben satisfacer una serie de necesidades, ya que de esto dependerá el grado de motivación con la que el personal asista a su centro de labores, es decir el rendimiento laboral dependerá de la satisfacción o insatisfacción de dichas necesidades.

La motivación en el desarrollo de las personas frente a sus responsabilidades es clave, en estos tiempos conductuales, es necesario preservar la confianza y las buenas costumbres entre ambos actores. Esta forma moral, puede ser un indicador que puede hacer en los colaboradores que su desempeño aumente o disminuya, considerándose que, como docentes, estos deben de pregonar con el ejemplo en todas sus acciones.

Sandoval (2001) sostiene que: Si el clima de una institución educativa se expresa en las formas de relación interpersonal y de mediación de conflictos entre directivos, maestros y alumnos, y en las maneras como se definen y se ejercen las normas que regulan dichas relaciones, la formación en valores requiere de espacios, procesos y prácticas donde la mediación positiva de conflictos, la participación en la construcción de normas y la no discriminación por ningún tipo de motivos, constituyan el clima de una institución educativa (p.34). Lo mencionado por Sandoval es de suma importancia ya que dentro de una Institución Educativa la solución de conflictos y las buenas relaciones interpersonales es y debería ser la base fundamental para que exista un buen clima institucional, lo cual traerá como consecuencia un personal motivado para desarrollar sus labores académicas de manera eficiente.

Viñas (2004) menciona que “el clima institucional está considerado como uno de los elementos centrales de la calidad de un centro educativo. Por tanto, trabajar por la mejora del clima escolar es trabajar por la calidad de una forma directa” (p.21).

Contar con un buen clima institucional o laboral, muchas veces depende del gestor, teniéndose en cuenta que el motor de la educación es enseñar en forma

disciplinada y respetuosa, estos dos factores se convierten en el eslabón de la mejora continua y de calidad de la enseñanza.

Chiavenato (2009) considera que el clima institucional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros.

Muchas veces, en las instituciones u organizaciones existen personas que hacen que la armonía y la comunicación entre todos sean efectivas, por lo mismo mantener esta sintonía depende también de la aceptación de estas costumbres por parte de la alta dirección, en la cual empodera estas acciones como parte de sus políticas internas en bien del desarrollo de sus instituciones.

Fox (1973) supone que: el clima de una escuela resulta del tipo del programa, de los procesos utilizados, de las condiciones ambientales que caracterizan la escuela como una institución y como un agrupamiento de alumnos, de los departamentos, del personal, de los miembros de la dirección. Cada escuela posee un clima propio y distinto. El clima determina la calidad de vida y la productividad de los profesores y de los alumnos. El clima es un factor crítico para la salud y para la eficacia de una escuela. Para los seres humanos, el clima puede convertirse en un factor de desarrollo (p.5).

Como se puede observar, existen muchas teorías importantes respecto a clima institucional, para la realización del presente trabajo de investigación, se utilizará la teoría de Martín Briss. A continuación, veamos que establece el autor respecto a clima institucional.

Briss (2000) indica que el clima o ambiente de trabajo en las organizaciones constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además de los de innovación y cambio. Desde una perspectiva de organizaciones vivas que actúan reflexivamente, analizan el contexto y los procesos, esto es, organizaciones que aprenden, el clima de trabajo adquiere una dimensión de gran relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema.

Aunque resulta difícil llegar a una única definición o acepción del clima institucional, sí es posible determinar varios tipos de clima y algunas formas de describirlo y, de algún modo, ciertas posibilidades de medirlo con objetividad, lo que permite realizar algunas afirmaciones sobre el tipo dominante de clima en una organización y cómo repercute en una dinámica de organizaciones que aprenden.

Tomando en cuenta que el clima institucional está conformado por varias dimensiones, es por ello que es necesario abordarlo desde una perspectiva que podríamos señalarlo como “integral”, esto es, evaluando todos los elementos y los factores que aparecen directamente en la organización o forman parte de ella. En esta misma línea de objetividad y rigor, hemos de recurrir a la fundamentación científica del clima.

El clima de trabajo en las organizaciones es a la vez un elemento facilitador y también el resultado de numerosas interacciones y planteamientos organizativos, entre los que destaca especialmente la planificación con todos sus elementos, instrumentos y vertientes, sin olvidar el elemento humano y, consiguientemente, la comunicación, participación, confianza y respeto, entre otros.

Según las diversas definiciones, el clima institucional es un concepto amplio que abarca la forma en la que el personal docente y administrativo ven la realidad y la interpretación que le den es muy importante para la Institución Educativa.

Sin embargo, la forma de calificar al clima en el que se desenvuelven dependerá de la forma de interaccionarse y de las experiencias de cada integrante de la institución.

Con referencia a las múltiples conceptualizaciones que variados investigadores presentan, cabe mencionar, que el clima institucional es una noción extensa que comprende la forma en que los integrantes de la institución educativa perciben del medio y la definición que dan de esta, es muy relevante para dicha institución.

Por lo tanto, dichas apreciaciones dependen de las actividades e interacciones como las diversas experiencias que cada miembro tenga de su institución. De ahí que el clima institucional exprese la interacción entre características personales e institucionales.

De acuerdo a lo mencionado podemos decir que para que exista una buena gestión institucional en los diversos procesos organizativos se debe garantizar un buen clima institucional; para que de esta manera pueda haber cambios en cuanto a innovación pedagógica, es por ello que el personal directivo debe preocuparse por fomentar un clima adecuado para su plana docente y administrativa, ya que solo así se podrán lograr grandes avances en cuanto a educación.

#### **2.2.2.2. Características generales del clima institucional**

Diferentes investigadores han realizado estudios relacionados a aspectos más específicos, que de alguna forma nos brindan una idea clara de lo que es clima institucional.

A continuación, veamos algunas características:

Chiavenato (2009) manifiesta “el clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización”. Por tal motivo se tiene que tener una idea clara de clima institucional, ya que es un factor fundamental en la vida de las organizaciones y procurar su edificación ya que esta representa una ruta al progreso, debido a que depende y afecta a todos y a cada uno de los miembros que la conforman, como: los estudiantes, padres de familia, docentes, personal administrativo, personal de servicio y directivos.

Tal como se mencionó líneas arriba, tanto los factores internos como externos origina en el clima institucional un efecto positivo o negativo para el desenvolvimiento de sus actores, por lo mismo es importante identificarlos para su mejora posterior.

Silva (2001) afirma que el clima institucional es el ambiente que se respira en una institución y obedece a un conjunto de características permanentes, que describen una organización a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros.

Se podría decir que el clima institucional dentro del sistema educativo constituye un indicador de calidad, muy pertinente y necesario para ser analizado en un sistema organizacional donde varios grupos de personas se relacionan e interactúan entre sí. Para

determinar las características que identifican el buen clima agradable y positivo que permita desarrollar los objetivos estratégicos, es fundamental definir también lo que se entiende por convivencia.

Sandoval (2004) considera que toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional.

Se puede afirmar que el clima organizacional ha sido un asunto en el que se ha indagado desde varias décadas atrás, teniendo en la actualidad gran importancia, lo que evidencia que este tema ha dejado de ser periférico en las organizaciones para convertirse en un aspecto relevante a investigar.

Cardona & Zambrano (2014) afirman que, en cuanto a la fundamentación sobre el concepto del clima organizacional, Lewin, Lippit & White (1939) fueron los pioneros en realizar las primeras aproximaciones al concepto de clima organizacional, mediante concepciones como atmósfera social, postulando la existencia de seis dimensiones que dan cuenta del clima social: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensas, claridad organizacional, calor y apoyo, así mismo, citando a Sudarsky (1979), de una u otra forma, el término ha tenido diversas connotaciones de acuerdo a las tradiciones disciplinarias desde donde se aborda, entre ellas la sociología, la antropología y la psicología, especialmente en la década de 1960, en la cual se realizaron grandes aportes desde la investigación y publicación de diversos escritos como libros y artículos. En esta época se dan a conocer los aportes de la psicología organizacional a partir de Gellerman, por Brunet (1992), de otra parte, Schneider y Hall (1972) proponen que el clima organizacional se define como un conjunto de percepciones que una organización tiene de sus políticas, prácticas y procedimientos que son compartidos por sus miembros en torno al ambiente laboral. Se trata de un concepto multidimensional e indeterminado, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.



De acuerdo a la variedad de dimensiones, se ha llegado a sostener que el clima de una organización construye la personalidad de ésta, en tanto que las características personales de un individuo configuran sus características propias de la personalidad; en consecuencia, el clima de una organización se constituye a partir de una configuración de características propias de ésta.

Clouning, Hellriegel y Slocum (1974) proponen que cuando el clima es analizado y medido a nivel individual tiene que ver exclusivamente con el clima psicológico, y cuando es abordado desde la organización hace referencia al clima organizacional. A finales de la década de 1970 y la década de 1980 se realizan ingentes esfuerzos por delimitar las innumerables controversias surgidas alrededor del tema. Los autores encuentran que la formulación del concepto de clima organizacional se puede reducir a aspectos individuales (psicológicos), sociales (organizacionales) y sus interacciones respectivas. En este sentido, como propone Peiró (1995), el mejoramiento de la organización se debe en gran medida a la adecuada interacción hombre-organización, en tanto se presenta la adaptación del sujeto al puesto de trabajo en la organización.

Efectivamente, el hombre por ser un actor complejo, este reacciona por impulsos negativos o positivos que existen en una institución, por lo mismo, estas tendencias deben ser identificadas para lograr que se cubran todas estas falencias institucionales y así lograr un buen clima laboral desde el momento en que el colaborador ingresa a laborar en la organización. Muchas veces se supone que los procedimientos son los adecuados, así como la infraestructura en sí. Es necesario considerar estudios profundos, en el cual se considere el factor ergonómico dentro de los impulsores del clima institucional en un determinado tiempo.

### **2.2.2.3. Dimensiones del clima institucional**

Cuando hablamos de dimensiones del clima institucional hacemos referencia a las variables, factores, componentes que intervienen en su conformación. Dicho de otra manera, nos referimos a los aspectos propios del entorno organizacional, los mismos que influyen en la percepción de los miembros con respecto a su ambiente. Con la finalidad de estudiar y analizar la complejidad del entorno laboral, diversos autores han abordado el estudio del clima organizacional en las instituciones y cada uno con una visión distinta.

Sin embargo, diversos autores han propuesto diferentes dimensiones del clima organizacional, según el enfoque teórico que han adoptado. Así tenemos, que Likert plantea ocho dimensiones; Litwin y Stringer resaltan seis dimensiones; Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones; Bowers y Taylor en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional; en tanto Brunet afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones; para Tagiuri (1968), la estructura del clima se asienta en cuatro dimensiones.

Tal como podemos observar el clima institucional presenta variadas dimensiones de las cuales en el presente trabajo de investigación se considerará sólo algunas; es decir se tomarán en cuenta solo aquellas que determinan el clima en la Institución Educativa.

Los estudios que están orientados a medir el clima institucional como ya se mencionó anteriormente han sido tomados de la teoría de Martín (1999). Plantea el siguiente modelo de clima de trabajo en las Instituciones Educativas, fundamentado en Tagiuri y contempla las siguientes dimensiones:

**1. La comunicación:** Es la relación comunitaria humana que consiste en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento que determina las formas de socialización en las organizaciones.

Briss (1999), para una buena eficacia en las organizaciones se debe mantener una buena comunicación, sabemos que no existen grupos sin comunicación, pero no se puede entender a la comunicación sólo como la transmisión de significados entre los miembros, sino que debe haber un entendimiento de los significados que se transmiten, estos significados son las informaciones, ideas, metas y sueños de la organización.

Fischman (2000) menciona que la comunicación en las organizaciones debe ser una comunicación efectiva y se logra cuando el líder sabe escuchar y sabe expresarse asertivamente con su personal, a su vez la comunicación es un arma de doble filo “bien

utilizada, ayuda a generar un clima de confianza y unión del líder con su personal, mal usada puede generar dolor, rabia e indignación y crear un ambiente destructivo en la organización”.

Se debe de tomar en cuenta que la comunicación en las instituciones educativas cumple diversas funciones, actúa para controlar el comportamiento individual a través de jerarquías de autoridad a las cuales deben alinearse los trabajadores. La comunicación informal también controla el comportamiento de los trabajadores como medio de información según el grado de confianza de los miembros.

**2. Motivación:** Se podría decir que esta dimensión se convierte en un elemento esencial para la determinación del clima en las Instituciones Educativas.

Según Robbins, (1987) menciona que, “es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad” (p.123). En esta concepción encontramos tres elementos claves: esfuerzo, necesidades y metas organizativas. El esfuerzo entendido como una medida de intensidad, cuando una persona está motivada se dedica para lograr su meta.

Algunas instituciones, priorizan el logro de los objetivos propuestos por la institución y no consideran las necesidades y deseos personales de sus colaboradores para lograr tal acción, es importante considerar el balance de las fortalezas y debilidades que se tienen en la organización, así como los mecanismos de motivación para lograr la efectividad de sus labores para lograr alcanzar estos objetivos, es importante considerar siempre cual será la recompensa para los trabajadores, de esta manera se garantizará un clima positivo al término de una actividad.

Fischman (2000) afirma que, la motivación que se mantiene a largo plazo y crea lazos de lealtad con la organización, es la motivación interna. Cuando las organizaciones establecen incentivos basados sólo en elementos externos a la persona como bonos económicos, elevados sueldos, el personal solo se concentra en eso y pierde su motivación interior. Si se usan solo incentivos externos, después de un tiempo éstos serán lo único que valorará, y se habrá perdido la mística y el amor a la camiseta de la organización. La única forma de mantener motivados a los empleados es cuando se satisface los deseos

internos de sus miembros y que genere un verdadero compromiso y motivación interna (p.186).

La necesidad de mantener motivados a los integrantes de una institución, muchas veces depende del liderazgo y la forma de premiarlos, la identificación de estos promotores de motivación a través de encuestas y la forma de comunicar el objetivo de la gestión es muy importante hacerles saber, se debe de combinar incentivos tangibles e intangibles acompañados de una concientización del por qué se debe de lograr las metas trazadas en la organización, no todo puede girar en torno a una motivación económica, más bien se debería lograr una equidad de emociones para que beneficie a ambos.

**3. Confianza:** Es una firme creencia o seguridad en la honestidad, integridad o fiabilidad de otra persona, lo cual va a permitir a las personas compartir necesidades y sueños en niveles crecientes de importancia y trabajan efectivamente entre ellas hacia las metas compartidas. Briss (1999), en las instituciones de alto rendimiento se caracterizan por poseer una gran confianza recíproca entre sus miembros, es decir los miembros creen en la integridad, el carácter y la capacidad de cada integrante.

**4. La participación:** Grado en que el profesorado y demás miembros de la comunidad educativa participan en las actividades del centro, en los órganos colegiados en grupos de trabajo. Grado en que el profesorado propicia la participación de los compañeros, padres y alumnos. Grado en que se forman grupos formales e informales y cómo actúan respecto a las actividades del centro. Cómo es el nivel de trabajo en equipo, cómo se producen las reuniones, cuál es el nivel de formación del profesorado y la frecuencia de las reuniones. Grado de coordinación interna y externa del centro. (Briss, 1999).

Así mismo, Briss (1999) considera que dentro del clima institucional se manifiestan dos grandes escuelas de pensamiento: estructuralista y humanista. Sostiene que en la escuela expresada por los estructuralistas: “el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento individual” (p.25). Así se entiende que, los elementos del clima se centran especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva. Asimismo,

Martín indica que para la escuela humanista: “el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización” (p.26).

En esa medida el enfoque estructural y humanista hace énfasis en las características permanentes de una organización que la diferencian de otra e influyen en el comportamiento de las personas.

La combinación de estos pensamientos, frente al clima institucional debe de ser tomado en cuenta por los encargados de la institución, antes de planificar los objetivos de la organización o institución, tanto el tamaño de una institución y el ambiente del mismo, debe ser considerado dentro del plan para lograr los objetivos trazados por las instituciones.

Briss (1999) plantea en la Figura N° 1, el modelo de clima de trabajo en los centros educativos, fundamentado en Tagiuri y contemplando las siguientes dimensiones.

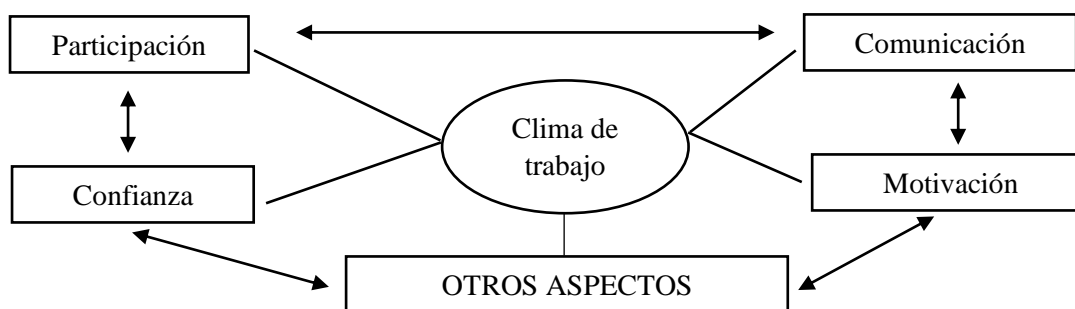


Figura N° 1.- Modelo de clima de trabajo en los centros educativos.

Este modelo da pie a la elaboración de un cuestionario que incluye numerosas variables, tales como:

#### **- Comunicación**

Comunicación / traslado de información, rapidez / agilidad, respeto, aceptación, normas, espacios y horarios y ocultar información.

### **- Motivación**

Satisfacción, reconocimiento, prestigio, autonomía.

### **- Confianza**

Confianza, sinceridad.

### **- Participación**

En las actividades, órganos colegiados, el profesorado propicia la participación, grupos formales e informales, equipos y reuniones de trabajo, coordinación.

### **Otros aspectos**

Método de dirección / gestión / control, procesos de control, conoce el contexto de trabajo, se implica en el contexto de trabajo, distribución / organización aprovechamiento de recursos, necesidades y demandas de su entorno, convivencia / disciplina y normas, se cumplen los objetivos de la educación en el centro, planificación y funcionamiento del centro.

Finalmente se puede concluir diciendo que el clima institucional es un factor que afecta la efectividad del personal que labora en toda institución, ya que este influye en los caracteres del individuo de forma negativa o positivamente de acuerdo con las técnicas de motivación que aplique y existan dentro de la institución.

Definitivamente, contar con un clima institucional positivo o negativo influye de manera directa en el comportamiento de las personas que laboran en los procesos de una institución, por lo mismo, es necesario realizar diagnósticos, los cuales nos mantengan informados constantemente para evitar la baja productividad de los colaboradores, considerando que dentro de estos estudios, se planteara mecanismos de motivación que sean en beneficio de los trabajadores y de la propia institución en un corto, mediano o largo plazo, según el horizonte que el gestor defina.

#### **2.2.2.4. Tipos de clima institucional y factores que lo determinan**

Numerosos autores definen al clima institucional como el ambiente concebido dentro de una institución educativa a partir de la experiencia diaria de sus miembros en la escuela.

Estos discernimientos tienen que ver con las actitudes, creencias, valores, motivaciones que cada uno tiene, las cuales se expresan en las relaciones personales y profesionales.

Briss (2000), señala algunas aportaciones de las más utilizadas y referidas, que han dado como resultado propuestas de dimensiones del clima que permiten fijar múltiples variables para poder ir perfilando y fijando algunos modelos con los que se puede determinar y medir el clima en las organizaciones. Así, Brunet (1987), tomando como referencia trabajos realizados en el campo del clima organizacional por Likert (1961), señala cuatro factores fundamentales:

1. Contexto, tecnología y estructura.
2. Posición jerárquica del individuo y remuneración.
3. Factores personales: personalidad, actitudes y nivel de satisfacción.
4. Percepción que tienen sobre el clima organizacional los subordinados, los colegas y los superiores.

Habría, pues, tres tipos de variables que determinan las características de la organización:

- 1. Causales:** Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene.
- 2. Intermedias:** Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una organización.
- 3. Finales:** Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de los dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización.

La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de los cuales cuenta con dos subdivisiones:

## **a. Clima de tipo autoritario**

### **1. Autoritarismo explotador**

Tipo de clima en el cual la dirección no tiene confianza en sus docentes. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos es tomada por la dirección.

### **2. Autoritarismo paternalista**

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquél en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en los empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.

## **b. Clima de tipo participativo**

En un clima participativo la dirección tiene confianza en sus docentes. Permite a los docentes que tomen decisiones más específicas. La comunicación es de tipo descendente.

### **1. Consultivo**

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente.

### **2. Participación en grupo**

En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus docentes. Los procesos de toma de decisiones están distribuidos en toda la institución, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los trabajadores están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos



de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores.

La comunicación horizontal, origina un acertado entendimiento entre el director y docentes, esta técnica de alguna manera rompe el hielo entre ambos actores, el cual la efectividad del trabajo en equipo es el más adecuado para el logro de los objetivos propuestos en la institución educativa.

#### **2.2.2.5. Importancia del clima organizacional**

Actualmente el tema de clima institucional es de mucha relevancia, ya que permitirá detectar a tiempo tanto las dificultades como los aciertos que se presentan dentro de una entidad, lo cual afectará en el desenvolvimiento del personal que labora en esta.

Guillén (2000) menciona que el clima organizacional es importante por las siguientes razones:

- Permite información sobre las reacciones, disposiciones y valoraciones de los miembros en relación a las diversas variables que intervienen en una organización (metodología, supervisión, estructura, etc.).
- Se dispone de información sobre las condiciones laborales existentes.
- Incentiva la participación en las diversas actividades del sistema.
- Potencia los mecanismos de comunicación y relación laboral.
- Favorece el logro de una visión integradora de la organización. En tal sentido es pertinente indicar “Lo importante de un adecuado clima es atraer a los colaboradores más calificados, presentar menores índices de rotación, tener servicios de mayor calidad, los colaboradores que sean más saludables, que presenten innovación y ser más adaptativos, más rentables”

De acuerdo a la conceptualización anteriormente presentada, podemos mencionar que un clima adecuado favorece el buen desempeño del grupo humano que laboran en una determinada institución, lo cual fomenta y genera bienestar, así como calidad en el

servicio que brinda, un directivo que brinda un buen clima institucional induce a los trabajadores a contribuir de manera abierta y positiva con sus esfuerzos para de esta manera lograr cambios en busca de los objetivos previstos.

Patterson, Warr y West (2004) mencionan que la productividad de una empresa mejora en función que mejora el clima organizacional, señalan además la importancia del clima para el mejoramiento de puestos, además establecen que el conducir un clima organizacional agradable es el punto de partida para la reingeniería humana del trabajador y dicho paso es previo a la reingeniería de la organización.

Según Kahn (1990), muchas organizaciones reconocen la importancia que demanda el estudio del clima organizacional, analizando sus efectos y poniendo en marcha mecanismos para su conocimiento y control, ya que el clima, sus características y los miembros que la conforman, forman un sistema dinámico y tal comportamiento influye en la organización y por ende en la satisfacción de sus integrantes, su productividad y la rotación de personal; además se han desarrollado diversas metodologías, para su análisis y orientar su valor de manera positiva a nivel de las organizaciones.

Por otro lado, Ibañez (2002), advierte que en una organización debemos tomar en cuenta la esencia, ambiente, orden y patrones establecidos. Es necesario incluir las versiones que surgen de los miembros respecto a los distintos elementos de la organización. Tales como:

- Políticas organizacionales, las políticas establecidas pueden influir en el clima organizacional.
- Estructura organizacional, estructura organizada de acuerdo a los principios burocráticos tradicionales.
- Condiciones económicas, la situación económica de la organización, puede ser percibida como un factor de riesgo, recompensas y conflictos.
- Estilo de liderazgo, instituido desde los niveles superiores, es muy posible su fuerte impacto en la organización.
- Valores gerenciales, son percibidos por los trabajadores como paternalistas, agresivos, formales o informales.

- La forma de vestir, la edad, el comportamiento de los trabajadores, pueden tener cierta influencia en el clima organizacional.

A modo de conclusión, se puede decir que es indispensable realizar una evaluación del clima institucional, ya sea de forma personal, así como grupal, ya que cada miembro posee una opinión diferente acerca del ambiente interno de una determinada entidad, y así reflexionar y tomar conciencia de que el clima institucional es un elemento que está en permanente cambio.

### **2.2.3. Desempeño laboral**

Palaci (2005) plantea que: “El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo”. Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.

El desempeño laboral según Robbins (2004) complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles.

La educación de por sí ya es compleja, ya que nos encontramos con distintas personas que tienen su propio mundo y creencias, y es aquí donde las metas se convierten para muchos docentes en el impulso para resolverlas según los objetivos de la institución, las metas pueden ser muy ambiciosas o no, en el fondo cada docente tiene una óptica distinta para lograr tanto el objetivo propio como institucional.

Chiavenato (2004) plantea: “El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”. Definitivamente, cada docente debe ser evaluado para medir sus avances, pero así mismo, este actor tiene motivaciones personales para lograr estos objetivos. Lo ideal es que ambos actores lleguen a mutuos compromisos en forma individual, ya que cada uno somos un caso distinto en una institución, de esta manera tanto el docente e institución lograrán los objetivos en forma mutua y eficiente.

Mondy y Noé (1997) el sistema de evaluación del desempeño, contempla los procesos a los cuales se someten los recursos humanos, considerando diferentes métodos y criterios para la medición del rendimiento de los trabajadores:

**1. Planeación de Recursos Humanos:** Al evaluar los recursos humanos de una compañía, debe disponerse de datos que describan el potencial general y de promoción de todos los empleados, especialmente, de los ejecutivos clave.

**2. Reclutamiento y Selección:** Las clasificaciones en la evaluación del desempeño pueden ser útiles para predecir el desempeño de los solicitantes de empleo.

**3. Desarrollo de Recursos Humanos:** Una evaluación de desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado, permitiendo a los individuos aprovechar sus puntos fuertes y minimizar sus diferencias.

Las formas de medición del desempeño, es importante, hay diversas formas de medir a un colaborador, dependiendo desde un inicio la forma de reclutamiento de este personal, sus competencias, entre otros aspectos; esta fase es la más importante a considerar en un proceso de selección.

A pesar de lo dicho, un sistema de evaluación no garantiza que los empleados sean capacitados y desarrollados correctamente. Sin embargo, los datos de la evaluación ayudan a determinar las necesidades de capacitarlo y desarrollarlo. El principal interesado en la evaluación del desempeño es el empleado. Pero por lo general, quien evalúa es el gerente. En la mayoría de las organizaciones, corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constante de los resultados. Las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleado. Las más democráticas y participativas dan al empleado la responsabilidad de auto-evaluar con libertad su desempeño; muchas encargan esta responsabilidad al gerente inmediato, para reforzar la jerarquía; otras buscan integrar al gerente y al subordinado en la evaluación, para reducir la diferencia jerárquica; algunas dejan la evaluación de desempeño a los equipos, en especial cuando son autosuficientes y autogestionadas, y otras incluso adoptan un proceso circular de 360° en la evaluación.

En algunas organizaciones, el proceso de evaluación está centralizado en una comisión. Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos, y, por ende, el cumplimiento de la misión organizacional. Asimismo, deben estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa, desde el logro de los objetivos estratégicos de la empresa al más alto nivel hasta el desempeño individual de cada ejecutivo y empleado. Diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado en las compañías que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenido mejores resultados, y donde no fueron implementados, los administradores deben ser conscientes de cualquier falla de las organizaciones en adoptar una efectiva administración del desempeño. La no implementación de dichos sistemas es costosa por la pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas y pérdida de motivación y moral. La empresa puede dirigir el desempeño con un sistema integrado de administración o enfocarse en un área específica. Una vez identificado hacia donde se quiere dirigir, se debe detallar el desempeño de manera comprensible, exhaustiva y lo más específicamente posible. Posteriormente, se debe explicar a los empleados como el desempeño de cada área se integra para mejorar la empresa. Teniendo esto delineado, la empresa puede identificar los indicadores de desempeño que servirán para medir cada área, y permitirán monitorear a los empleados.

Según Palaci (2005), existen ciertos elementos que inciden en el desempeño laboral, que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño laboral. Entre estos tenemos:

- a. Retribuciones monetarias y no monetarias.
- b. Satisfacción en relación con las tareas asignadas.
- c. Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas.
- d. Capacitación y desarrollo constante de los empleados.

e. Factores motivacionales y conductuales del individuo.

f. Clima organizacional.

g. Cultura organizacional.

h. Expectativas del empleado.

De lo mencionado anteriormente, cabe resaltar que, en las instituciones educativas, quienes se encargan de evaluar el desempeño laboral, son los directores, mediante acompañamiento pedagógico, el cual está medido por indicadores propuestos por el Ministerio de Educación.

### **2.2.3.1. Desempeño docente**

En la actualidad es de vital importancia el estudio del desempeño de los docentes tomando en cuenta que éste es un productor de la calidad del servicio que se brinda al estudiante e impacta directamente en su aprendizaje.

Antes de utilizar este concepto, es necesario hacer una revisión sobre las principales definiciones del desempeño profesional en general y a partir de éstas poder llegar al desempeño docente.

El desempeño docente debe ser entendido como el cumplimiento de las funciones profesionales, las cuales se encuentran determinadas por factores asociados al propio docente, a los estudiantes y al entorno. El buen desempeño docente, se determina desde la práctica desde lo que sabe y puede hacer, así como también la manera cómo actúa o se desempeña, y por los resultados de su actuación.

MINEDU (2012) en el Marco del buen desempeño docente hace manifiesto que los criterios del Buen Desempeño Docente es un primer peldaño en el proceso de construcción e implementación de políticas públicas dirigidas a fortalecer la profesión. El marco del buen desempeño docente tiene entre sus propósitos específicos:

- a. Establecer un lenguaje común, entre los docentes y los ciudadanos, para referirse a los procesos de enseñanza.
- b. Impulsar la reflexión de los docentes sobre su propia práctica educativa, construyendo una visión compartida de la enseñanza.
- c. Promover la revaloración social y profesional de los docentes.
- d. Guiar y dar coherencia al diseño e implementación de políticas de formación.

Los principales tránsitos que se demanda de la docencia son:

- **Enfoque sobre el aprendizaje:** Tránsito de la asimilación acrítica de conocimientos al principio de la participación activa del estudiante en la producción de la economía.
- **Enfoque sobre el sujeto que aprende:** Tránsito de una percepción subvaluada y prejuiciada del que desempeña el rol de aprendiz, al de un reconocimiento y valoración tanto de su potencial y su diversidad como de su autonomía.
- **Enfoque sobre las oportunidades de aprendizaje:** Tránsito del espacio reducido y sobre pautado del aula como espacio privilegiado de aprendizaje, al espacio mayor del entorno, la cultura y los diversos procesos locales como oportunidades validas de desarrollo de capacidades.
- **Enfoque sobre la pedagogía:** Tránsito de una enseñanza reducida a la transmisión oral a una enfocada en el desarrollo de capacidades en un contexto de interacción y comunicación continua.
- **Regulaciones institucionales:** Tránsito de creencias, hábitos y reglas que constriñen la acción de los docentes e instituciones educativas, a reglas y acuerdos que impulsan y facilitan las nuevas dinámicas de enseñanza y aprendizaje.

Así mismo el marco del buen desempeño docente se encuentra estructurado en:

- **Dominios:** Conjunto de competencias que integran un área específica del actuar directivo. Son interdependientes, ya que cada uno de ellos influye en el desarrollo del otro como parte de un todo.

- **Competencias:** Un saber hacer en contexto, que implica compromisos, disposición a realizar las tareas o a cumplir responsabilidades con calidad, raciocinio, manejo de determinados fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones.

- **Desempeños:** Acción observable que realizan los directivos y que evidencia el dominio de la competencia.

En el Marco del buen desempeño docente, se hace mención que el país ha establecido un consenso para la política educativa, expresado en el Proyecto Educativo Nacional. Allí se señala la necesidad de revalorar la profesión docente, no solo a través de medidas de orden laboral sino, replanteando el proyecto de docencia. El Proyecto Educativo Nacional plantea la necesidad de contar con un Marco Curricular que delimite un conjunto de aprendizajes considerados fundamentales y que deben traducirse en resultados comunes para todo el país. Estos aprendizajes, señala, deben estar referidos tanto al hacer y conocer como al ser y el convivir, y han de ser consistentes con la necesidad de desempeñarnos eficaz, creativa y responsablemente como personas, habitantes de una región, ciudadanos y agentes productivos en diversos contextos socioculturales y en un mundo globalizado.

Actualmente, se reconoce a la docencia como un quehacer complejo. Como expresión de esta complejidad, la docencia exhibe un conjunto de dimensiones que comparte con otras profesiones. Además, es una profesión que se realiza necesariamente a través y dentro de una dinámica relacional, con los estudiantes y con sus pares, un conjunto complejo de interacciones que median el aprendizaje y el funcionamiento de la organización escolar. También exige una actuación colectiva con sus pares para el planeamiento, evaluación y reflexión pedagógica. Y es una función éticamente comprometida. Éstas son las características que la docencia comparte con otras profesiones. Por otra parte, la docencia se distingue en particular por tres dimensiones integradas entre sí: pedagógica, cultural y política.



Valdés (2004) manifiesta que el desempeño docente es el quehacer educativo referido a la práctica de los conocimientos adquiridos en su formación profesional, en donde las competencias del docente son el dominio del conocimiento teórico y práctico acerca del aprendizaje y de la conducta humana, actitudes que promuevan el aprendizaje y las relaciones humanas, dominio de la materia a desarrollar y conocimiento de los métodos, procedimientos y técnicas de enseñanza que faciliten el aprendizaje.

Efectivamente, el docente es aquel profesional que cuenta dentro de su formación con aspectos fundamentales para educar, desde el aspecto personal, técnico y humanista, ya que dependerá de él formar personas de bien y que estos se conviertan en potenciales actores del mañana.

Asimismo, Valdés (2009) señala que: La evaluación del desempeño profesional de los docentes, se entiende como el conjunto de principios, supuestos, conceptos, así como de métodos, procedimientos e instrumentos que ponen en marcha los directivos, los alumnos, sus padres y los profesores, los que, ordenadamente, relacionados entre sí, contribuyen a recoger y sistematizar la información que previamente se ha considerado relevante a los efectos de alcanzar juicios justificados de valor sobre la calidad del desempeño profesional de estos últimos. Tales juicios de valor deben tomarse en cuenta a efectos de cualquier decisión que se adopte sobre la situación laboral de los docentes y su plan de capacitación profesional (p.13). En cuanto a la evaluación del desempeño profesional del docente, dependerá del objetivo de la institución, ya que, este actor desde el momento de su selección, superó aspectos definidos en su perfil profesional, por lo mismo, es competencia del área de Recursos Humanos su buena comunicación y desarrollo personal para que el mencionado profesional se desenvuelva de mejor manera en su respectiva institución educativa.

Según Montenegro (2003) menciona que “el desempeño docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; éste se halla por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno” (p. 18). Se refiere sobre el desempeño docente como: el proceso de desempeño laboral del docente está centrado en una tarea basada en la investigación continua de su propia actuación, de esta manera irá tomando conciencia de las situaciones que se le presentan lo cual se determina con su propia evaluación, así como también la evaluación del desempeño llevada a cabo por el director y el supervisor considerándose como una estrategia de motivación (p.23).

Definitivamente, la medición del desempeño de un profesional se basa en el desarrollo efectivo de sus actividades, según los lineamientos de la institución en el logro de sus objetivos en un determinado lapso de tiempo.

Por otro lado, Picón (1990) manifiesta que “el educador, ya no debe ser un simple expositor de temas, el docente está obligado a ser la persona que va a orientar al alumnado en el aprendizaje, no sólo desde el punto de vista del conocimiento y de las informaciones, sino también de los hábitos, aspiraciones, preferencias, actitudes e ideales del grupo que conduce” (p.7). En estos tiempos globalizados, la posición de un docente ya no es la estar al frente del aula, en la actualidad la misión de un docente es la de mantener una posición abierta, horizontal, respetuosa que integre y facilite a todos los educandos en donde se comparta el conocimiento entre ambos actores.

Asimismo, Fernández (2008) afirma al “desempeño docente como la autovaloración que el maestro realiza de la calidad y efectividad del conjunto de acciones que lleva a cabo en el marco de sus actividades laborales” (p.115).

Es importante precisar que el desempeño docente va más allá que la labor dentro del aula, sino que se refiere a la tarea que se realiza dentro de las instituciones educativas, aquí se incluyen aspectos como: la salud emocional del docente, responsabilidad en el desarrollo de sus labores, relaciones interpersonales con la comunidad educativa en general.

### **2.2.3.2. Evaluación del desempeño docente**

Según Ruiz (1998), “es la revisión sistemática del desempeño de un docente en su trabajo, que es usada para determinar cuan eficiente se ha desempeñado una persona durante determinado periodo. La evaluación profesional no debe verse como una estrategia de vigilancia jerárquica, que controla las actividades de los profesores, sino como una forma de fomentar y favorecer el perfeccionamiento del profesorado.

Efectivamente, la evaluación del desempeño de un docente es comprobar si es que cumplió o no sus funciones designadas, así como de las contribuciones otorgadas para la mejora de la institución en el lapso de tiempo de su estadía en la institución.

Asimismo, Reyes (2003) propone Indicadores de Evaluación del Desempeño considerando el saber, saber hacer y saber ser.

Según Mateo (2005) indica que, “la evaluación del profesor juega un papel importante en la mejora, de hechos las comunicaciones educativas no pueden sustraerse y es evidente que existe la convicción de que detrás de cualquier mejora significativa en la escuela subyace la actividad del profesorado” (p.95). Del mismo modo continúa diciendo “que hay una conexión nacional entre los vértices del triángulo, evaluación de la docencia - mejora y desarrollo profesional del profesorado - mejora de la calidad de la institución educativa, es fundamental para introducir acciones sustantivas de gestión de calidad” (pág. 95).

Evaluar el desempeño de un profesor, tal como se menciona líneas arriba es comprobar si realmente está contribuyendo con sus actividades encomendadas como parte de la mejora de la institución, considerándose que este plan de acción está sujeta a planteamientos generales, las mismas que deben de ser cumplidas para lograr las metas trazadas por la alta dirección del sector educación.

Por otro lado, Valdés (2009), en su manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes, menciona “es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales de la comunidad educativa” (p.13). Similar al argumento anterior, en este caso se va a comprobar y medir las variables de medición que de alguna manera contribuye en sus alumnos un aprendizaje efectivo y la forma de comunicación entre ellos.

Valdés (2004), en la medida que busca construir una cultura que permita ver a la evaluación como una herramienta que lleva a la reflexión sobre la acción realizada y los resultados obtenidos, con el fin de diseñar planes de mejoramiento institucional encaminados a superar de manera sistemática las dificultades en el alcance de los objetivos. La necesidad de establecer mecanismos de desempeño de un colaborador, se puede impulsar que el docente o profesor lo haga por defecto sin la necesidad de estar sujeto al cumplimiento de sus funciones. Por el contrario, esta forma de vida debe de

darse en forma personal, como parte de su cultura, de esta manera se provocará tanto en sus directivos, colegas y estudiantes un estilo de vida.

Murillo y Cuenca (2007) señalan que “un sistema de evaluación de desempeño es el conjunto de mecanismos que permite definir el grado en que las personas contribuyen al logro de los estándares requeridos para el cargo o puesto que ocupan en la organización, así como para los objetivos de la empresa” (p.123).

La Asociación chilena de municipalidades y el colegio de profesores de Chile (2001), citado por Montenegro (2003) reconoce que: la evaluación del desempeño docente se ha convertido en un tema prioritario de las políticas referidas a docentes en muchos países, particularmente en aquellos del mundo desarrollado. Esto se explica por varias razones, algunas de las cuales se relacionan directamente con la necesidad de mejorar los resultados de aprendizaje del sistema educativo y el supuesto que los maestros tienen un rol decisivo en el logro de los resultados.

Se ha aceptado por demasiado tiempo que los docentes sean autónomos en su gestión de aula, situación que debería empezar a cambiar, en cuanto a rendir cuentas respecto a la calidad de sus actividades y que la evaluación de su desempeño es una forma de asegurar que esto ocurra (p. 2).

En conclusión, se puede afirmar que el concepto de evaluación del desempeño docente es algo que varía en la forma, más no en el fondo de las diversas teorías, actualmente para el gobierno de nuestro país la evaluación del desempeño docente es tan importante y necesaria como la evaluación del estudiante; por ende, lo más adecuado es que de acuerdo a los resultados se ejecuten acciones que contribuyan a mejorar la calidad de la enseñanza y, consecuentemente, del aprendizaje.

#### **2.2.3.2.1. Funciones de la evaluación del desempeño docente**

Como nos hemos podido percatar durante los últimos años se está incrementando el desarrollo del sistema de evaluación del desempeño docente, visto este como un instrumento para impulsar una mejora formativa para todos los implicados en las acciones educativas. Por tal motivo, es importante analizar, las funciones que debería cumplir la evaluación del desempeño docente. Valdés (2004) establece las siguientes funciones:

## 1. La función de diagnóstico

Principales aciertos y desaciertos del maestro en un periodo de tiempo, y esto servirá de guía para el director, jefe de área o al propio docente para que se capacite y mejore.

## 2. La función instructiva

Produce una síntesis de indicadores de desempeño del maestro a fin de favorecer una experiencia de aprendizaje laboral.

## 3. Función educativa

Permite al docente conocer como es percibido su trabajo y erradicar las insuficiencias.

## 4. La función desarrolladora

Permite que el docente madure y sea consciente de sus aciertos y errores laborales, orientándose de manera constante hacia la autoevaluación crítica.

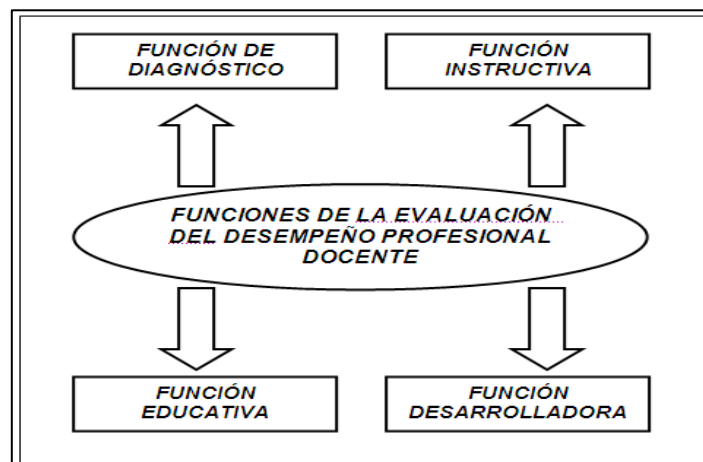


Figura Nº 2.- Funciones de la evaluación del desempeño profesional del docente  
Fuente: Valdés (2004).

#### **2.2.3.2.2. Fines de la evaluación de desempeño docente**

Según Pérez (2012), el principal objetivo de la evaluación docente es determinar las cualidades profesionales, la preparación y el rendimiento del profesor. Por ello, se ha identificado los fines de la evaluación como; el mejoramiento de la escuela y de la enseñanza en el aula, este fin tiene un crecimiento educativo continuo a través del cual la persona puede mejorar, y así cambiar las evaluaciones sumativas por formativas, la mayor eficacia se logra cuando hay una buena integración de desarrollo personal, evaluación de docentes y mejora de la escuela. Efectivamente, la evaluación de un docente es comprobar, si realmente cumple con las funciones asignadas y de esta manera sugerir la mejora continua en algunas debilidades personales que se haya identificado.

Para Mateo (2000), las diversas experiencias de evaluación del desempeño docente nos demuestran que las finalidades o las razones por las que se puede implementar un sistema de evaluación del desempeño docente son varias, y estas mismas experiencias nos demuestran que no se trata de alternativas excluyentes ya que todas ellas contribuirían, unas más y otras menos, a mejorar la calidad de la docencia y con ello la calidad de los procesos educativos y de la educación en general (p.241).

Valdés (2004) manifiesta que las iniciativas de mejora de las escuelas que suelen tener éxito son los esfuerzos basados en la escuela que centra su atención en un número realista de objetivos prioritarios que abordan las necesidades del alumno y motivan a su personal. Estos objetivos prioritarios proporcionan al centro de atención para las actividades de mejora, que se pueden integrar en el proceso de evaluación (p. 6).

Otro fin de la evaluación del desempeño docente es la responsabilidad y desarrollo profesional, podemos ver que los mayores defensores de estos puntos de vista son los maestros, porque tienen una fuerte visión de la enseñanza como profesión con sus propios estándares, ética e incentivos para el docente.

Esta evaluación se centra en la reunión de datos para ayudar a mejorar a los profesores que tienen deficiencia en su trabajo.

Actualmente los maestros de nuestro País se encuentran desmotivados en cuanto al rendimiento de la evaluación docente, ya que se está aplicando una prueba netamente sumativa en lugar de ser formativa; una evaluación formativa se refiere a que el maestro al desaprobala, el Ministerio de Educación debería comprometerse a capacitarlos hasta superar sus dificultades.

### **2.2.3.3. Dimensiones del desempeño docente**

Para el desarrollo de la presente investigación se ha considerado sólo algunas dimensiones en cuanto a desempeño docente, ya que en realidad existen muchas de estas.

Según Sánchez (2008), “las áreas de desempeño docente tienen que ver con las siguientes dimensiones: dominio tecnológico, dominio científico, responsabilidad en el desempeño de sus funciones, relaciones interpersonales y formación en valores éticos” (p.143).

Para el autor, estas dimensiones son las que se deben de considerar en su desempeño docente, en la cual el rigor científico, las relaciones de comunicación y la ética debe de ser tomada en cuenta dentro de los aspectos fundamentales de su formación personal.

Valdés (2004) menciona que “los indicadores tienen la virtud, entre otras, de objetivar el debate educativo en las sociedades democráticas, proporcionando una información relevante, significativa y fácilmente comprensible, incluso para los ciudadanos no especialistas en educación” (p. 58).

A continuación, se define las siguientes dimensiones: capacidades pedagógicas, emocionalidad, responsabilidad en el desempeño de sus funciones y relaciones interpersonales.

- **Capacidades pedagógicas:** Según Valdés (2004), “la actividad pedagógica es uno de los dominios más complejos del trabajo humano. Su realización exitosa plantea al docente la necesidad de poseer una sólida formación científica, así como profundos conocimientos, capacidades y habilidades pedagógicas” (p. 61).

- **Emocionalidad:** “Los procesos emocionales, los estados emocionales y sentimientos (...) constituye la forma usual y característica en que se experimentan los sentimientos. La emoción es la experimentación directa, inmediata, de cualquier sentimiento” Valdés (2004), (p. 66). Por esta razón todo docente debe aprender a autorregularse, a dominar sus emociones de orientación negativa en el proceso de enseñanza - aprendizaje y en general en sus relaciones interpersonales con sus alumnos, padres, directivos y colegas.

- **Responsabilidad en el desempeño de sus funciones:** Esta dimensión se refiere al cumplimiento de sus funciones como docente. Valdés (2004) considera dentro de la misma, la asistencia y puntualidad, el grado de participación en las sesiones metodológicas o en jornadas de reflexión entre los docentes, el cumplimiento de la normatividad, capacitarse constantemente, implicación personal en la toma de decisiones de la institución, etc.

- **Relaciones interpersonales:** Valdés (2004), con respecto a esta dimensión refiere que: hay que tener en cuenta el carácter complejo de las interrelaciones del colectivo escolar, de sus organizaciones, del colectivo pedagógico, la familia, la comunidad y las organizaciones sociales. (...). En estas relaciones desempeña un papel esencial las relaciones maestro - alumno, no sólo en el marco de la clase, sino también en el trabajo que el maestro desarrolla fuera de la clase (p.69).

Definitivamente, dentro del desempeño docente, la forma de comunicación con los diferentes actores que intervienen en una comunidad es vital, ya que un docente, se convierte en la imagen del conocimiento, del respeto, de las buenas costumbres en una comunidad urbana o rural. Su presencia es muy importante, incluso para el desarrollo cultural de las familias que forman parte de este espacio.

### **2.3. Definición de términos básicos**

**2.3.1. Clima institucional:** El clima institucional ambiente de trabajo en las organizaciones constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además de los de innovación y cambio. (Martín, 2000)

**2.3.2. Desempeño Docente:** Es una labor profesional que requiere de un saber adquirido en forma sistemática y continúa para brindar un servicio relevante a la sociedad. (MINEDU, 2012).



**2.3.3. Comunicación:** No existen grupos sin comunicación, no se puede entender a la comunicación sólo como la transmisión de significados entre los miembros, sino que debe haber un entendimiento de los significados que se transmiten, estos significados son las informaciones, ideas, metas y sueños de la organización. (Briss, 1999).

**2.3.4. Motivación:** La única forma de mantener motivados a los empleados es cuando se satisface los deseos internos de sus miembros y que genere un verdadero compromiso y motivación interna. (Fischman, 2000).

**2.3.5 Confianza:** En las instituciones de alto rendimiento se caracterizan por poseer una gran confianza recíproca entre sus miembros, es decir los miembros creen en la integridad, el carácter y la capacidad de cada integrante. (Briss, 1999).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Hipótesis de investigación**

Existe una relación directa entre el clima institucional y el desempeño docente en el nivel primario de la Institución Educativa Experimental Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca 2015.

#### **3.2. Variables**

V1: Clima Institucional

V2: Desempeño docente

### 3.3. Matriz de Operacionalización de Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN DE VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
<b>Variable I</b>  <b>Clima institucional</b>	<p><b>Definición conceptual:</b> El clima institucional o ambiente de trabajo en las organizaciones constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además de los de innovación y cambio. Este es, el espacio en el que confluyen los miembros de una I.E. y a partir del cual se dinamizan las condiciones ambientales que dinamiza las condiciones ambientales que caracterizan a cada escuela. (Briss, 2000).</p> <p><b>Definición operacional:</b> Corresponde a la puntuación obtenida por los docentes del nivel primario de la institución educativa experimental Antonio Guillermo Urrelo en la aplicación de un cuestionario sobre clima institucional, el cual comprende cuatro dimensiones y treinta ítems, cuya medición se desarrolla a través de la escala de Likert.</p>	<b>COMUNICACIÓN</b>	Comunicación / traslado de información.	Cuestionario a profesores Escala Likert
			Rapidez / agilidad	
			Respeto	
			Aceptación	
			Espacios y horarios	
			Ocultar información	
		<b>MOTIVACIÓN</b>	Satisfacción	
			Reconocimiento	
			Prestigio	
		<b>CONFIANZA</b>	Autonomía	
			Confianza	
		<b>PARTICIPACIÓN</b>	Sinceridad	
			El profesorado propicia la participación	
Equipos y reuniones de trabajo				
Grupos formales e informales				
<b>Variable II</b>  <b>Desempeño docente</b>	<p>El desempeño docente es una labor profesional que requiere de un saber adquirido en forma sistemática y continua para brindar un servicio relevante a la sociedad y su prestigio está determinado por la significancia social de lo educativo. (Valdéz, 2000).</p> <p><b>Definición operacional:</b> Se refiere al nivel o medida con que los docentes del nivel primario alcanzan un puntaje determinado luego de la aplicación de un cuestionario sobre desempeño docente, el cual comprende cuatro dimensiones y veinticuatro ítems.</p>	<b>CAPACIDADES PEDAGÓGICAS</b>	1. Definición, explicitación y orientación de los objetivos que imparte.	Cuestionario a profesores Escala Likert
			2. Selección, organización y tratamiento de los contenidos.	
			3. Utilización de medios de enseñanza	
		<b>EMOCIONALIDAD</b>	1. Vocación pedagógica.	
			2. Autoestima.	
			3. Capacidad para actuar con justicia, y realismo.	
			4. Nivel	
		<b>RESPONSABILIDAD EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES LABORALES</b>	1. Asistencia y puntualidad a la escuela y a sus clases.	
			2. Grado de participación en las sesiones metodológicas o en jornadas de reflexión entre los docentes.	
			3. Grado de autonomía profesional relativa alcanzada para desarrollar su tarea en la institución.	
		<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	1. Nivel de preocupación y comprensión de los problemas de sus alumnos.	
			2. Nivel de expectativas respecto al desarrollo de sus alumnos.	

### 3.4. Población

La población de docentes de la Institución Educativa Experimental “Antonio Guillermo Urrelo” es de treinta y ocho docentes y un directivo.

### 3.5. Muestra

La unidad de muestra está conformada por diez docentes del nivel primario de la Institución Educativa Antonio Guillermo Urrelo y un directivo.

### 3.6. Unidad de análisis

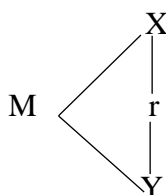
La presente unidad de análisis está conformada por diez docentes del nivel primario y un directivo.

### 3.7. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo cuantitativo y correlacional, porque busca determinar la relación de las variables clima institucional y el desempeño docente; según su finalidad es una investigación aplicada, su alcance temporal es transeccional y de acuerdo con la metodología y el tratamiento de los resultados, el presente trabajo se enmarca dentro de la investigación cuantitativa, porque busca determinar la relación de las variables clima institucional y desempeño docente de la de la Institución Educativa Experimental Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca 2015.

### 3.8. Diseño de investigación

El diseño es no experimental transversal, puesto que va a trabajar con grupo único. El diseño seleccionado es el descriptivo - correlacional. En este sentido, la presente investigación nos permite conocer el grado de relación que existe entre ambas variables antes descritas. El esquema es el siguiente:



En donde:

X: Clima Institucional

Y: Desempeño Docente

M= Muestra

r = Coeficiente de correlación

### **3.9. Técnica e instrumentos de recolección y procesamiento de datos**

#### **3.9.1. Técnicas**

- **La observación.** Técnica que nos permite observar la documentación técnico pedagógico utilizado en forma individual por cada encuestado (docente), para constatar su desempeño en función a las preguntas establecidas.

#### **3.9.2. Instrumentos**

- **El cuestionario.** Instrumento que sirvió para medir el clima institucional y el desempeño docente de la institución, así como obtener información de estas variables.

Para medir el *clima institucional*, se empleó un cuestionario con una escala de tipo Likert, el cual comprende cuatro dimensiones (comunicación, motivación, confianza, participación), treinta ítems y cinco alternativas de respuesta. La escala que se empleó es la siguiente: muy bajo, bajo, regular, alto, muy alto.

Del mismo modo, para medir la variable *desempeño docente* se aplicó un cuestionario con escala tipo Likert la cual contiene veinticuatro ítems y cinco alternativas de respuesta. Se evaluaron cuatro dimensiones planteadas por Valdés (2000), las cuales son: capacidades pedagógicas, emocionalidad, responsabilidad en el desempeño de sus funciones, relaciones interpersonales. La escala empleada fue la siguiente: muy bajo, bajo, regular, alto, muy alto.

Ambos instrumentos fueron realizados por la investigadora, los mismos que fueron revisados y validados por especialistas de la materia, antes de su aplicación.

### 3.10. Técnicas de procesamiento y análisis de los datos

El procesamiento de datos consistió en el cálculo, selección, clasificación y ordenación de tablas o cuadros, debidamente codificados y tabulados. La tabulación se realizó de forma electrónica y se sometió al tratamiento estadístico, para de esta manera determinar el significado de aquellas relaciones significativas y obtener como resultado la existencia de una coherencia entre clima institucional y desempeño docente en la Institución Educativa Experimental Antonio Guillermo Urrelo. Para procesar y analizar los datos se utilizó la hoja de cálculo Excel, siguiendo los parámetros de la estadística descriptiva. Los resultados se presentan en Tablas con su respectivo análisis, interpretación y discusión.

El coeficiente de correlación lineal mide el grado de intensidad de esta posible relación entre las variables. Este coeficiente se aplica cuando la relación que puede existir entre las variables es lineal (es decir, si representáramos en un gráfico los pares de valores de las dos variables la nube de puntos se aproximaría a una recta).

El primer instrumento sobre Clima Institucional, cuenta con 30 preguntas y cinco alternativas como son Muy bajo, Bajo, Regular, Alto y Muy Alto con una respuesta de 1 a 5 puntos. En el caso de que los docentes respondan las 30 preguntas la escala de Muy bajo tendría un puntaje de 30, en el caso de que respondieran las 30 preguntas la escala de Muy alto tendría un puntaje de 150; por lo tanto, el rango estará entre el puntaje de 30 y 150 puntos.

Sin embargo, con la Escala de ESTANINOS se agrupan en solo tres niveles que son Bajo, Medio Alto, para obtener los valores se aplica la siguiente formula:

$$Li \dots\dots\dots X-0.75*S \dots\dots\dots X+0.75*S \dots\dots\dots LS$$

**Donde:**

Li=Límite Inferior                      Ls= Limite Superior

$X-0.75*S$  = Promedio menos  $0.75*$  Desviación Estándar

$X+0.75*S$  = Promedio más  $0.75*$  Desviación Estándar

El segundo instrumento sobre desempeño docente, cuenta con 24 preguntas y cinco alternativas como son Muy bajo, Bajo, Regular, Alto y Muy Alto con una respuesta de 1 a 5 puntos. Si los encuestados responden las 24 preguntas la escala de Muy bajo tendría un puntaje de 24, al responder las 24 preguntas la escala de Muy alto tendría un puntaje de 120. Por lo tanto, el rango estará entre el puntaje de 24 y 120 puntos. Sin embargo, con la Escala de ESTANINOS se agrupan en solo tres niveles que son Bajo, Medio Alto, para obtener los valores se aplica la siguiente formula:

$$Li \dots\dots\dots X-0.75*S \dots\dots\dots X+0.75*S \dots\dots\dots LS$$

**Dónde:**

Li=Límite Inferior                      Ls= Limite Superior

$X-0.75*S$ = Promedio menos 0.75\* Desviación Estándar

$X+0.75*S$ = Promedio más 0.75\* Desviación Estándar

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **4.1. Aplicación de instrumentos de recolección de datos**

Para establecer la relación existente entre clima institucional y desempeño docente, se empleó el cuestionario de clima institucional y el cuestionario del desempeño docente, en una muestra de 10 maestros del nivel primario y un directivo, los cuales laboraron en la institución educativa experimental “Antonio Guillermo Urrelo” de Cajamarca, durante el año lectivo 2015.

#### **4.2. Resultados de la variable clima institucional**



**Tabla N° 1**

*Distribución del Número de Docentes de la I. E. Experimental “Antonio Guillermo Urrelo, año 2015”, según su edad.*

Edad	N° de Profesores	% de Profesores
20 - 30	2	18%
30 - 40	1	9%
40 - 50	7	64%
50 - 60	1	9%
TOTAL	11	100%

Nota: Elaboración propia.

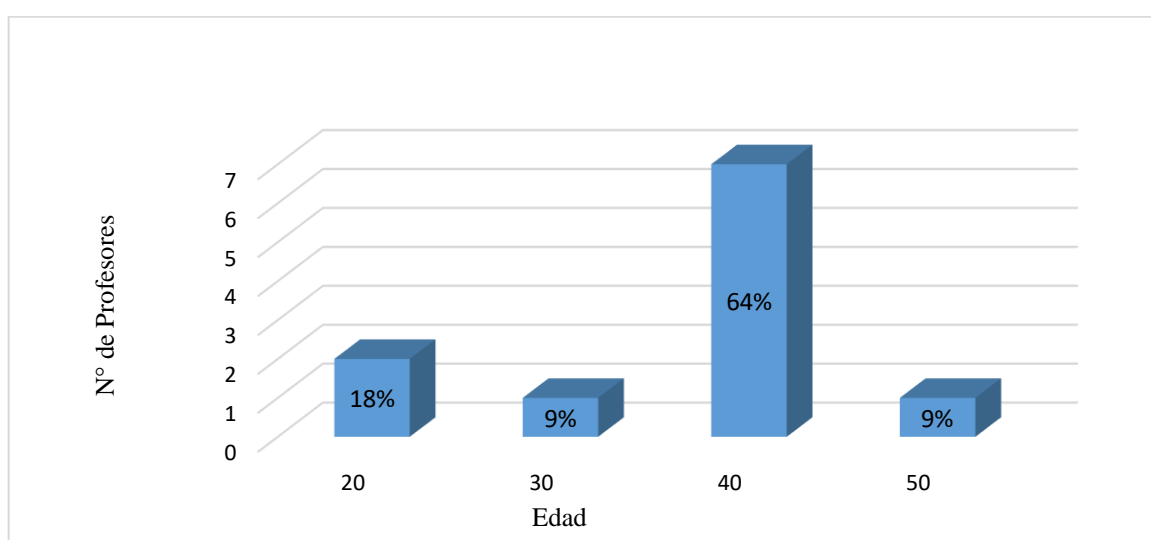


Figura N° 3.- Número de docentes de la “I. E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015”, según edad.

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 1, se puede observar que dentro de la distribución del número de docentes, según sus edades, el 9% se encuentran en el rango de 30 a 40 años, así como en el rango de 50 a 60 años; el 18% se encuentran en el rango de 20 a 30 años y en un importante 64 % se encuentran en el rango de 40 a 50 años. En este caso, Cuba (2010), dentro de las conclusiones de sus tesis, indica que existe relación moderada y significativa entre alumnos y docentes, lo que significa que esta diferencia de edades de alguna manera influye en el clima de la I.E. Experimental, por lo mismo; “a medida que las relaciones interpersonales mejoren también mejorará el desempeño docente”.

## Tabla N° 2

*Distribución del Número de Docentes de la "I. E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015", según su sexo.*

Sexo	N° de Profesores	% de Profesores
Masculino	4	36%
Femenino	7	64%
Total	11	100%

Nota: Elaboración propia.

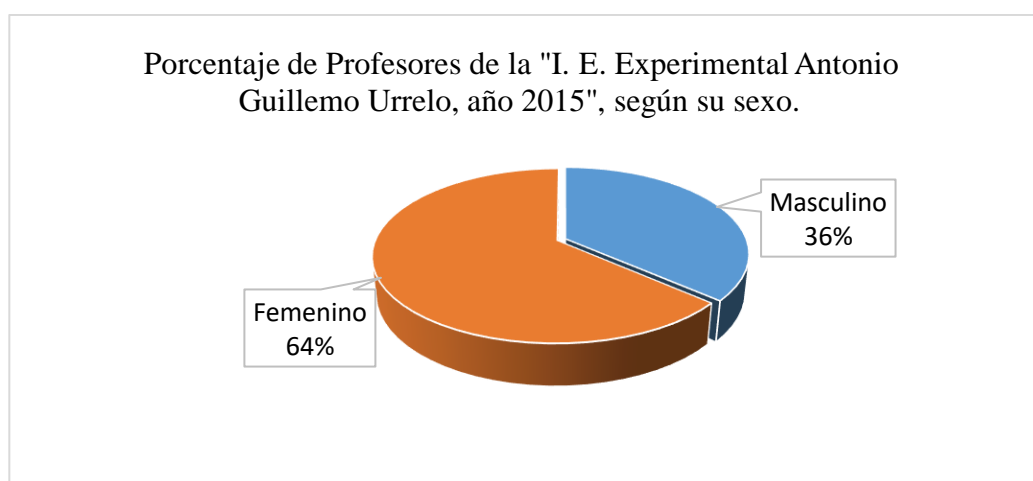


Figura N° 4.- Porcentaje de docentes de la "I. E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015", según su sexo.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la Tabla N° 2, referente al porcentaje de docentes que enseñan en la Institución Educativa Antonio Guillermo Urrelo, según edad se observa que, del total de profesores, el 36% son del sexo masculino y el 64% son del sexo femenino. Por lo mismo, según, Martín dentro de la escuela humanista: el clima es el conjunto de apreciaciones generales que cada individuo tiene de su entorno y que se ven reflejadas en la interacción entre las características personales y las de la organización. Esta desproporción de género puede influir en cierta manera ciertas restricciones en la buena comunicación. Es pertinente mencionar que la Escuela Gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene mayor opción.

**Tabla N° 3**

*Distribución del nivel del clima institucional en los docentes del nivel primario de la “I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015”.*

Nivel de Clima Institucional	Fi	hi%
Bajo	1	9.09
Medio	10	90.91
Alto	0	0.00
Total	11	100.00

Nota: Elaboración propia

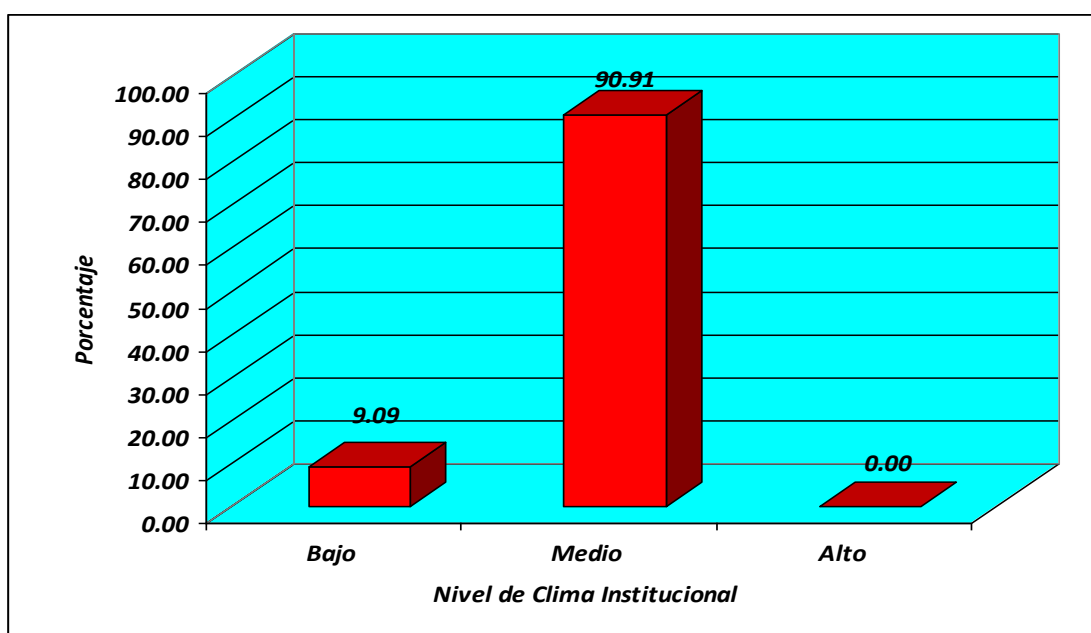


Figura N° 5.- Porcentaje del nivel del clima institucional en los docentes del nivel primario de la “I. E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015”.

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 3, se observa que la distribución del nivel del clima institucional en los docentes del nivel primario de la I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo año 2015, se encuentra en un nivel medio con un 90.91% y en un nivel bajo con el 9.09%. Likert, indica que, el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que ellos perciben.

**Tabla N° 4**

*Distribución del nivel del clima institucional en su dimensión comunicación en los docentes del nivel primario de la “I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015”.*

Nivel de Clima Institucional (Dimensión Comunicación)	Fi	hi%
Bajo	2	18.18
Medio	9	81.82
Alto	0	0.00
Total	11	100.00

Nota: Elaboración propia.

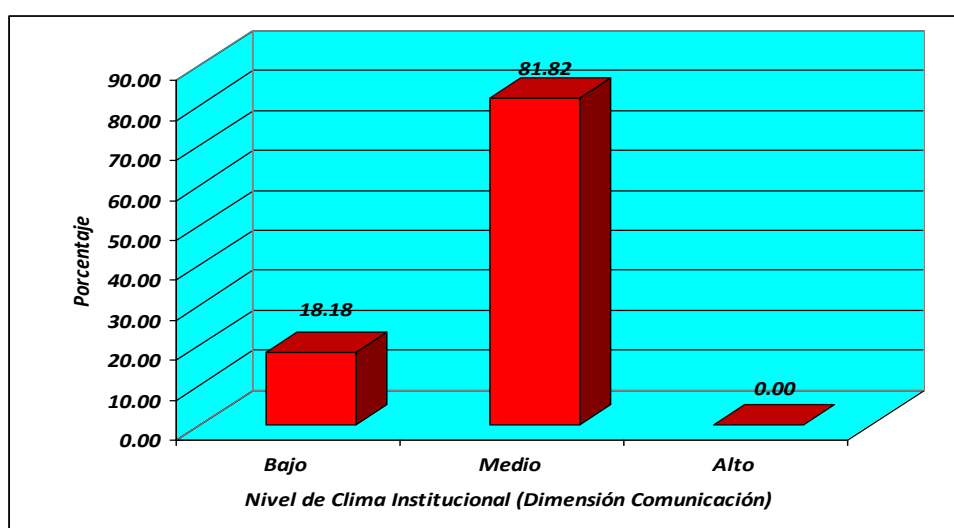


Figura N° 6.- Porcentaje del nivel del clima institucional, en su dimensión comunicación, en los docentes del nivel primario de la “I. E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015”.

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 4, se puede apreciar que el nivel del clima institucional, en la dimensión comunicación en los docentes del nivel primario de la I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo año 2015, el 81.82% de maestros opinan que el nivel de comunicación es medio y el 18.18% opina que es bajo. Por lo que se puede decir que existe una deficiencia en el traslado de información entre los participantes, por lo tanto, la comunicación va en un nivel de medio a bajo. Tagiuri (1968) especificó que, el modo en que una persona se desenvuelve en sus tareas diarias depende, de qué tipo de persona es, así mismo, del contexto en el cual se desenvuelve.

**Tabla N° 5**

*Distribución del nivel del clima institucional en su dimensión motivación, en los docentes del nivel primario de la “I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015”.*

Nivel de clima institucional (dimensión motivación)	Fi	hi%
Bajo	1	9.09
Medio	10	90.91
Alto	0	0.00
Total	11	100.00

Nota: Elaboración propia.

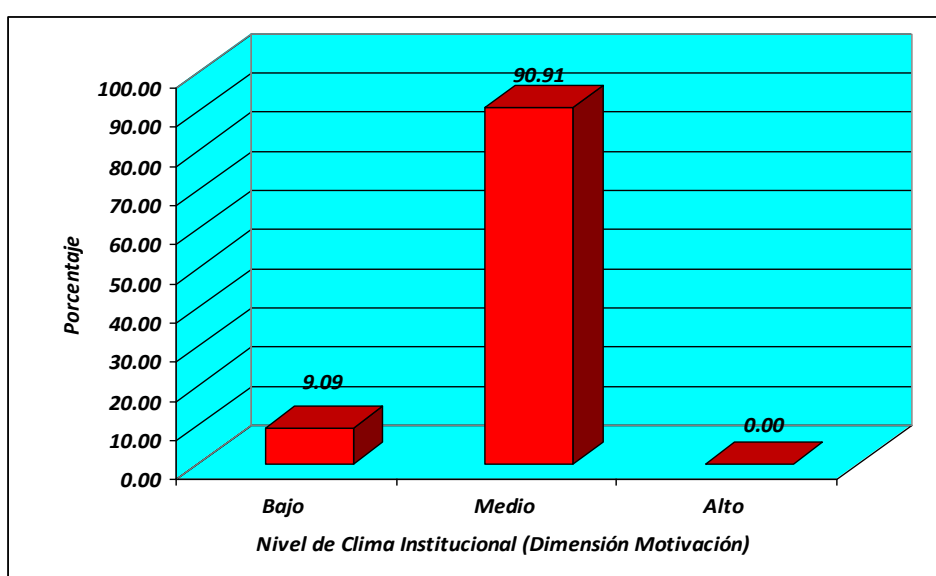


Figura N° 7.- Porcentaje del nivel del clima institucional, en su dimensión motivación, en los docentes del nivel primario de la “I. E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015”.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla N° 5, se puede observar que el nivel del clima institucional en la dimensión motivación, en los docentes del nivel primario de la I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo año 2015, el 90.91% considera que el nivel es medio y el 9.09% consideran que el nivel es bajo. Por lo tanto, se puede afirmar que los profesores encuestados consideran que el respeto, aceptación y autonomía institucional se encuentra en un nivel medio. Tal como lo afirma Maslow (1943) La “Teoría de la Motivación Humana”, propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas, por lo mismo es importante considerar este tipo de jerarquías.

**Tabla N° 6**

*Distribución del nivel del clima institucional en la dimensión confianza, en los docentes del nivel primario de la “I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015”.*

Nivel de clima institucional (dimensión confianza)	Fi	hi%
Bajo	1	9.09
Medio	5	45.45
Alto	5	45.45
Total	11	100.00

Nota: Elaboración propia.

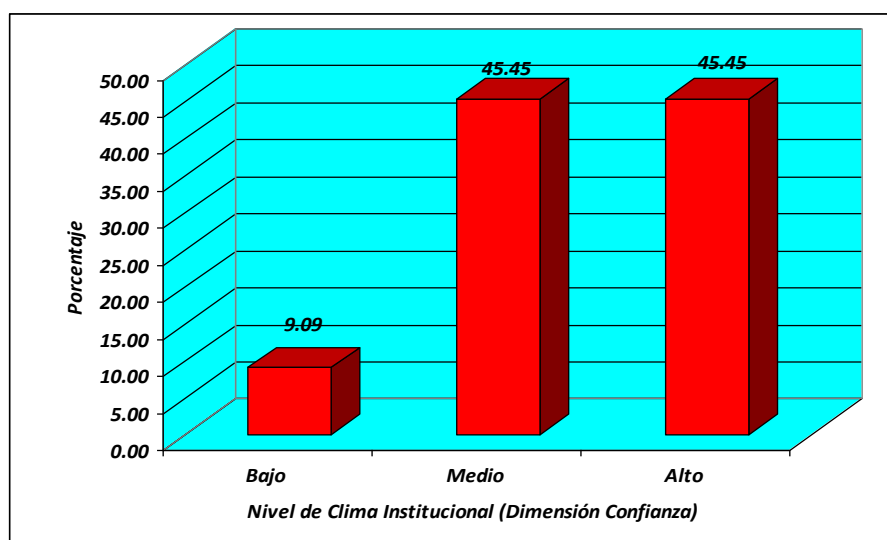


Figura N° 8.- Porcentaje del nivel del clima institucional, en su dimensión confianza, en los docentes del nivel primario de la “I. E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015”.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla N° 6, se aprecia que el nivel del clima institucional en la dimensión confianza, en los docentes del nivel primario de la I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo año 2015, el 45.45% de profesores opinan que su nivel es medio, mientras que el 45.45% su nivel es alto y solo el 9.09% su nivel es bajo. Por tal motivo se infiere que en dicha institución prevalece el valor de la sinceridad y la confianza entre los docentes, lo que hace que exista un buen clima institucional. En forma indirecta Litwin y Stringer (1968) definen al clima como: “un concepto que describe la calidad o naturaleza subjetiva del ambiente organizacional. Por lo mismo esta confianza por parte del profesor pueden ser experimentadas por los miembros de la organización.

**Tabla N° 7**

*Distribución del nivel del clima institucional en su dimensión participación, en los docentes del nivel primario de la “I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015”.*

Nivel de clima institucional (dimensión participación)	fi	hi%
Bajo	7	63.64
Medio	4	36.36
Alto	0	0.00
Total	11	100.00

Nota: Elaboración propia.

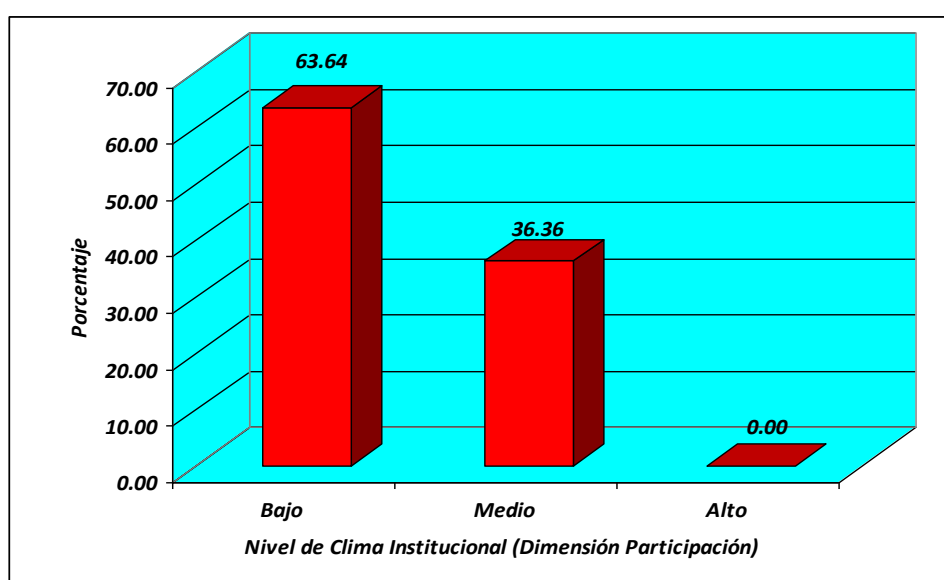


Figura N° 9.- Porcentaje del nivel del clima institucional, en su dimensión participación, en los docentes del nivel primario de la “I. E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015”.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla N° 7, se puede apreciar que el nivel del clima institucional en su dimensión participación en los docentes del nivel primario de la “I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015”, el 63.64% indican que hay un bajo nivel de participación, en un 36.36% señalan que es medio. Por lo tanto, se puede mencionar que los docentes dentro de la institución no son muy participativos, ya que la mayoría de profesores considera que la participación se encuentra en un nivel de medio a bajo. Según Tagiuri, indica que las personas se desenvuelven según el propio contexto en donde conviven, considerando aspectos como infraestructura, el propio sistema social, la forma cultural y el medio en donde residen.

### 4.3. Resultados de la variable desempeño docente

Tabla N° 8

*Distribución del nivel desempeño docente del nivel primario de la I.E Experimental Antonio Guillermo Urrelo Año 2015.*

Nivel de Desempeño Docente	fi	hi%
Bajo	0	0.00
Medio	2	18.18
Alto	9	81.82
Total	11	100.00

Nota: Elaboración propia.

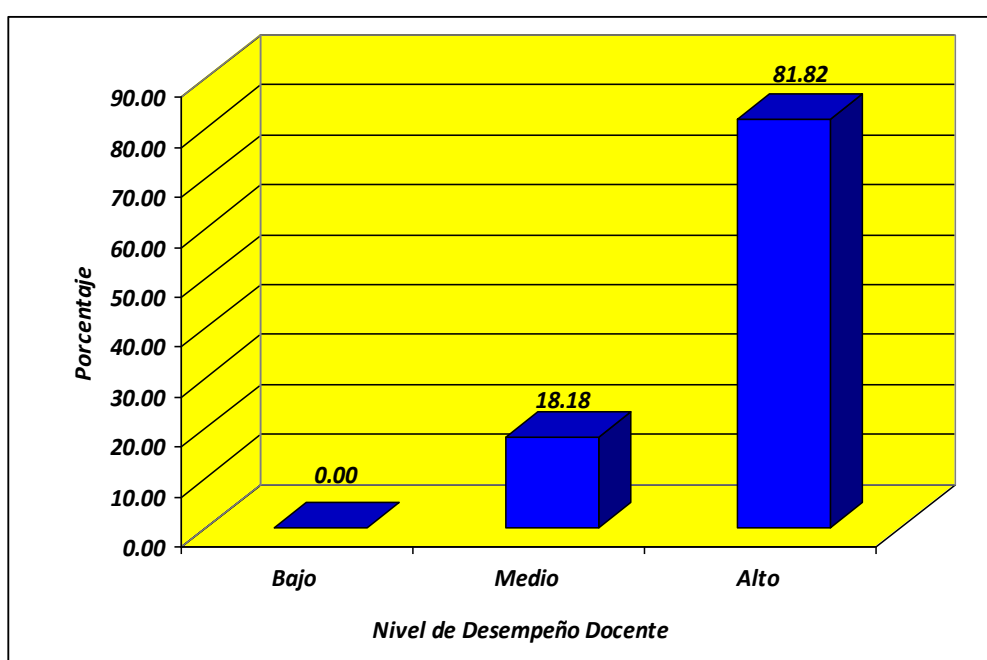


Figura N° 10.- Porcentaje del nivel del desempeño docente, en los profesores del nivel primario de la “I. E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015”.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla N° 8, se puede observar que el Nivel del Desempeño Docente en los docentes nivel primario de la “I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, Año 2015”, el 81.82% indican que el desempeño docente es alto, en un 18.18% señalan que el nivel de desempeño es medio. Para Silva (2011), dentro de las conclusiones de su tesis señala que a través de las encuestas realizadas y la observación directa, el clima institucional representa un aspecto fundamental, ya que determina el desempeño armónico de los docentes y por ende en el fortalecimiento de la cultura de la organización.



**Tabla N° 9**

*Distribución del nivel del desempeño docente en la dimensión capacidades pedagógicas, del nivel primario de la I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo año 2015*

Nivel de desempeño docente (dimensión capacidades pedagógicas)	fi	hi%
Bajo	0	0.00
Medio	8	72.73
Alto	3	27.27
Total	11	100.00

Nota: Encuesta Aplicada.

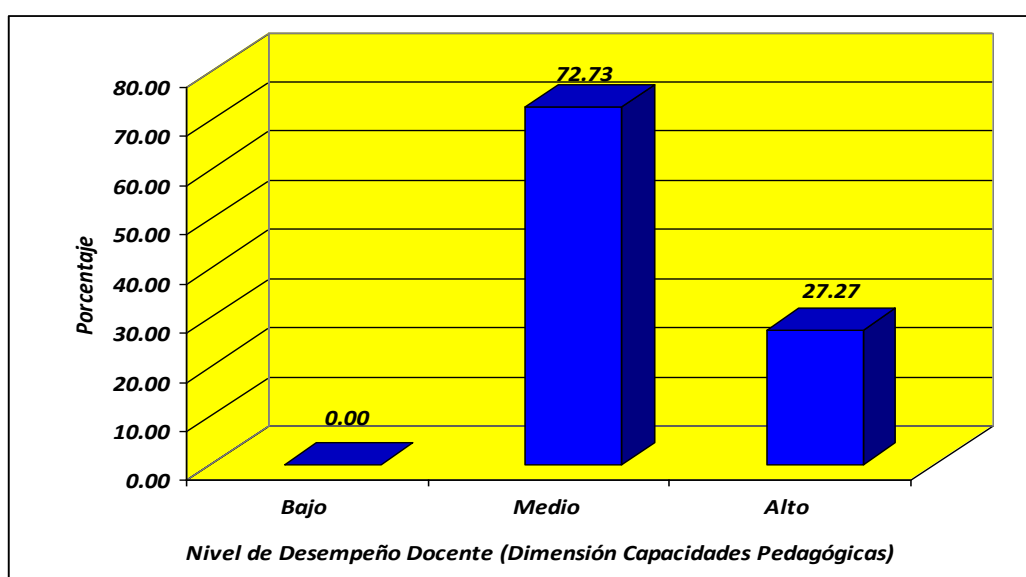


Figura N° 11.- Porcentaje del nivel del desempeño docente, en la dimensión comunicación capacidades pedagógicas, en los profesores del nivel primario de la “I. E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015”.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla N° 9, se puede observar que el nivel del desempeño docente en la dimensión capacidades pedagógicas, en los docentes del nivel Primario de la “I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015”, el 72.73% de profesores indican que el nivel de desempeño es Medio, y en un 27.27% señalan que el nivel de desempeño es alto. En este caso Luengo (2013), en su investigación señala que existe una relación significativa entre el clima organizacional y desempeño laboral de sus docente, ya que a medida que aumentan los valores de la variable clima organizacional, aumenta en forma significativa los valores de la variable desempeño laboral.

**Tabla N° 10**

*Distribución del nivel del desempeño docente, en la dimensión emocionalidad del nivel primario de la “I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, Año 2015”.*

Nivel de Desempeño Docente (Dimensión Emocionalidad)	fi	hi%
Bajo	0	0.00
Medio	3	27.27
Alto	8	72.73
Total	11	100.00

Nota: Elaboración propia.

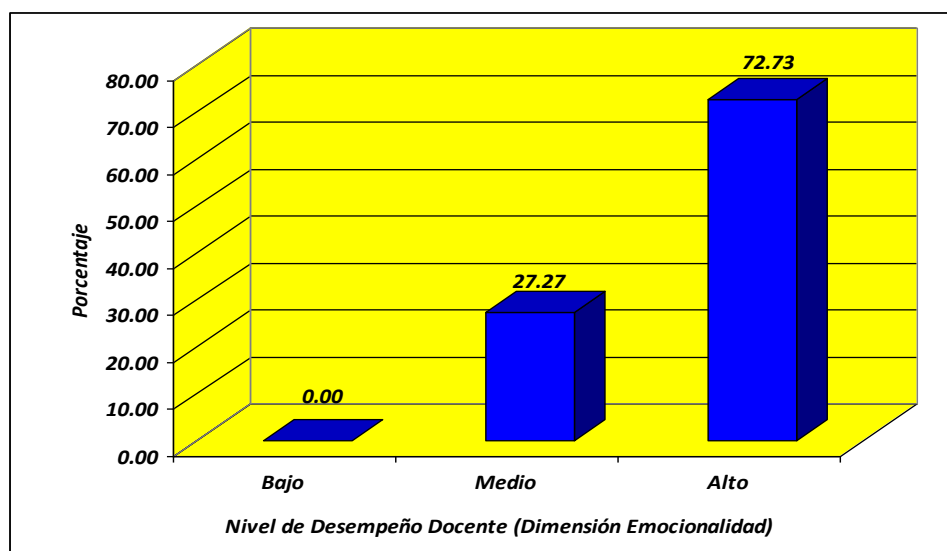


Figura N° 12.- Porcentaje del nivel del desempeño docente, en la dimensión emocional, en los profesores del nivel primario de la “I. E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015”.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla N° 10, se puede observar que el nivel del desempeño docente en la dimensión emocionalidad, en los docentes del nivel primario de la “I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015”, el 72.73% indican que el nivel de desempeño docente es alto, y en un 27.27% señalan el nivel del desempeño docente es medio; por lo tanto, se puede decir que existe una adecuada vocación pedagógica, capacidad para actuar con equidad y satisfacción con la labor que se realiza. Dentro de las conclusiones de Velásquez (2015) pudo observar que los empleados tienen una percepción del clima organizacional regular. Los empleados perciben más las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo.

**Tabla N° 11**

*Distribución del Nivel del desempeño docente en la dimensión responsabilidad, en el desempeño de sus funciones del nivel primario de la “I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015”.*

Nivel de Compromiso Organizacional (Dimensión Relación del sujeto con el trabajo)	fi	hi%
Bajo	0	0.00
Medio	4	36.36
Alto	7	63.64
Total	11	100.00

Nota: Elaboración propia.

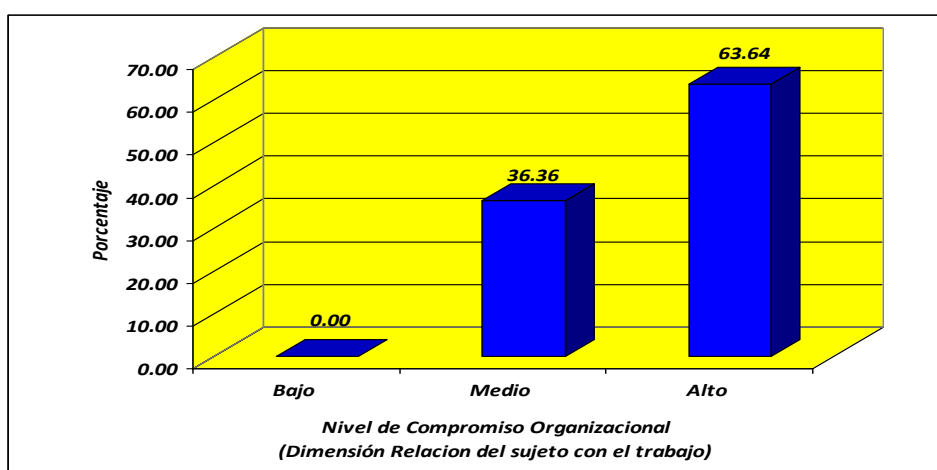


Figura N° 13.- Porcentaje del nivel del desempeño docente, en su dimensión relación del sujeto con el trabajo, en los profesores del nivel primario de la “I. E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015”.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla N° 11, se puede observar que el nivel del desempeño docente dimensión relación del sujeto con el trabajo, en los docentes del nivel primario de la “I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015”, en un 63.64% indican que el nivel es Alto, frente a un 36.36% de encuestados, indican el nivel es Medio. Por lo tanto, el presente resultado indica que los profesores presentan una asistencia permanente y puntualidad, participación en las sesiones de clase. Asimismo, se infiere que existe autonomía profesional para desarrollar su tarea en la institución. Cuba (2010), señala en su investigación que existe relación moderada y significativa para los alumnos y docentes entre las relaciones interpersonales y el desempeño docente.

**Tabla N° 12**

*Distribución del nivel del desempeño docente, dimensiones relaciones interpersonales, del nivel primario de la I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo año 2015*

Nivel de compromiso organizacional (dimensión relaciones interpersonales)	Fi	hi%
Bajo	0	0.00
Medio	3	27.27
Alto	8	72.73
Total	11	100.00

Nota: Elaboración propia.

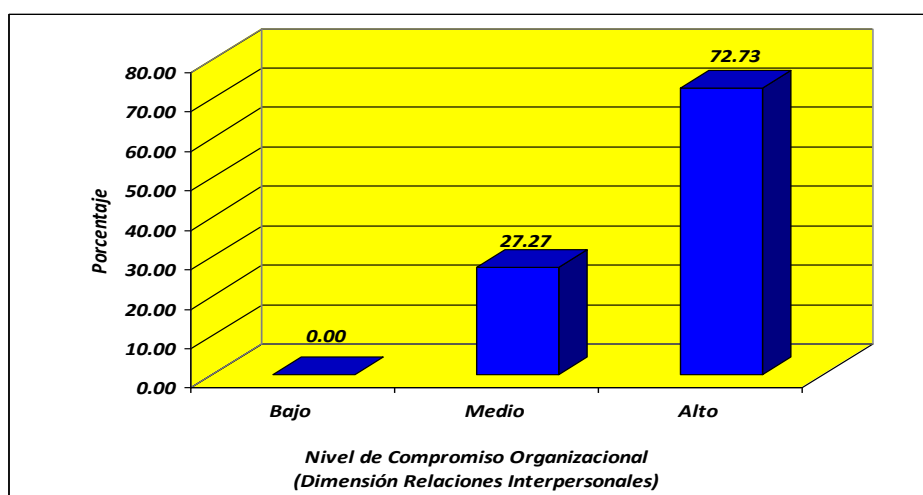


Figura N° 14.- Porcentaje del nivel del desempeño docente, en su dimensión relaciones interpersonales, en los profesores del nivel primario de la “I. E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015”.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla N° 12, se puede observar que el nivel del desempeño docentes en la dimensión relaciones interpersonales, en los docentes del nivel primario de la “I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015”, el 72.73% indican que el nivel es Alto, frente a un 27.27% que señalan que su nivel es Medio. Por lo tanto, se puede mencionar que los profesores tienen buena comprensión de los problemas de los estudiantes, así como flexibilidad para aceptar la diversidad intercultural que los rodea. En la investigación de Pérez (2012), señala que existe una relación media y positiva en el desempeño de sus docentes entre el nivel de confianza y el desempeño con sus estudiantes, siendo un aspecto clave la motivación por parte de los profesores.

#### 4.4. Resultados de la correlación de las variables

**Variabes:**

**Variable Independiente:**

X: Clima Institucional

**Variable Dependiente:**

Y: Desempeño Docente

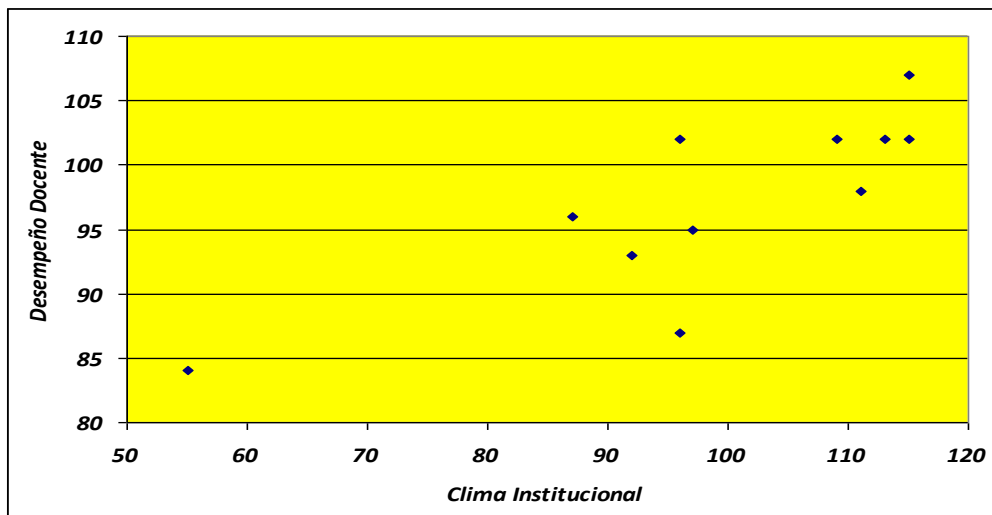


Figura N° 15.- Diagrama de dispersión de las variables clima institucional y desempeño docente.  
Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 15, se puede observar que en el Diagrama de Dispersión existe una relación positiva entre ambas las variables de clima institucional y el desempeño de los docentes de la “I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015”.

#### **Coefficiente de Spearman**

La interpretación de coeficiente de Spearman, es igual que la del coeficiente de correlación de Pearson. Oscila entre -1 y +1, indicándonos asociaciones negativas o positivas respectivamente, 0 cero, significa no correlación, pero no independencia.

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)} = 0.785$$

Correlaciones			VAR0001	VAR0002
Rho de Spearman	VAR0001	Coefficiente de correlación	1,000	,785**
		Sig. (bilateral)	.	,004
		N	11	11
	VAR0002	Coefficiente de correlación	,785**	1,000
		Sig. (bilateral)	,004	.
		N	11	11

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

#### 4.4.1. Prueba de hipótesis para medir la relación de variables

##### Hipótesis:

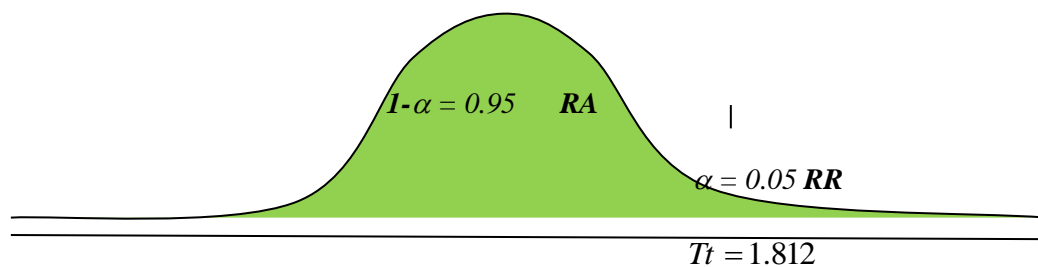
Existe asociación entre el Clima Institucional y Desempeño Docente en los docentes del nivel Primario de la I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo Año 2015.

**Nivel de significancia:**  $\alpha = 0.05$

**Estadística de prueba:** T de student

$$T_c = \frac{\rho}{\sqrt{\frac{(1-\rho^2)}{n-2}}} = \frac{0.785}{\sqrt{\frac{(1-0.785^2)}{11-2}}} = 3.80$$

##### Regiones



##### Conclusión:

Existe asociación entre el clima institucional y desempeño docente en los docentes del nivel primario de la “I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015”, mediante la prueba estadística T de Student a un nivel de significancia del 5%.

##### Variables

**Variable Independiente:** X: Clima Institucional (Dimensión Comunicación).

**Variable Dependiente:** Y: Desempeño Docente.

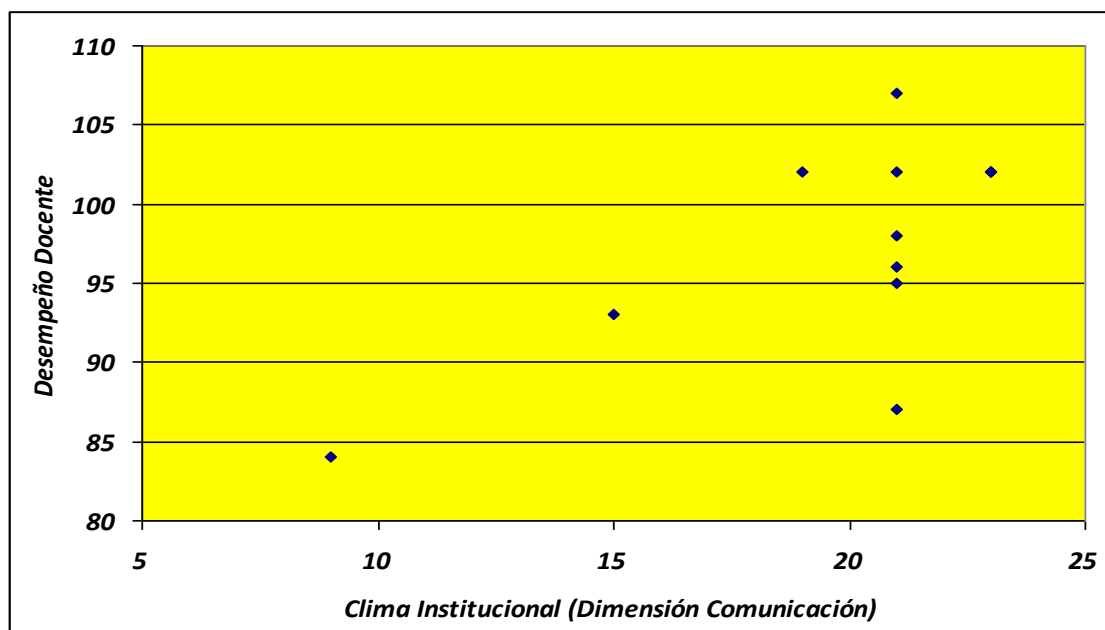


Figura N° 16.- Diagrama de dispersión de las variables clima institucional en la dimensión comunicación y desempeño docente.

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N° 16, se puede observar en el diagrama de dispersión que existe una relación positiva entre las variables.

Correlaciones			VAR0001	VAR0002
Rho de Spearman	VAR0001	Coeficiente de correlación	1,000	,532
		Sig. (bilateral)	.	,092
		N	11	11
	VAR0002	Coeficiente de correlación	,532	1,000
		Sig. (bilateral)	,092	.
		N	11	11

#### 4.4.2. Prueba de hipótesis para medir la relación de variables

##### Hipótesis:

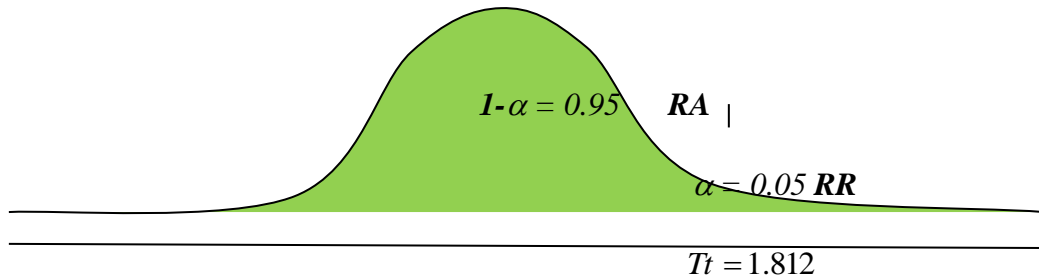
Existe asociación entre el clima institucional (dimensión comunicación) y desempeño docente en los docentes del nivel primario de la I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo año 2015.

**Nivel de significancia:**  $\alpha = 0.05$

**Estadística de prueba:** T de student

$$T_c = \frac{\rho}{\sqrt{\frac{(1-\rho^2)}{n-2}}} = \frac{0.532}{\sqrt{\frac{(1-0.532^2)}{11-2}}} = 1.88$$

**Regiones**



**Conclusión:**

Existe asociación entre el clima institucional (dimensión comunicación) y desempeño docente en los docentes del nivel primario de la “I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015”, mediante la prueba estadística T de Student a un nivel de significancia del 5%.

**Variables**

**Variable Independiente:** X: Clima Institucional (Dimensión Motivación).

**Variable Dependiente:** Y: Desempeño Docente.

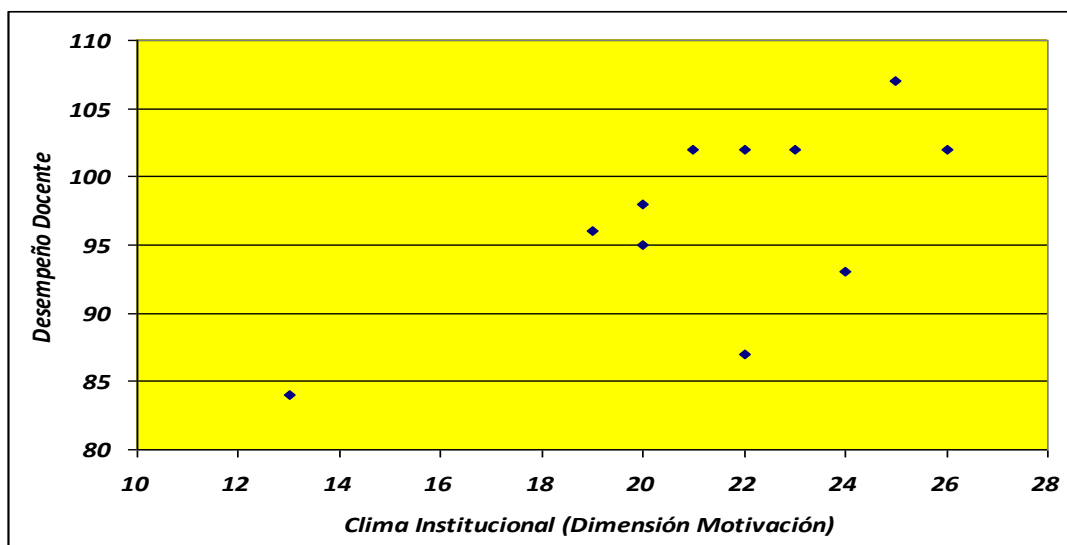


Figura N° 17.- Diagrama de dispersión de las variables clima institucional en la dimensión motivación y desempeño docente.

Fuente: Elaboración propia.



En la Figura N° 17, se puede apreciar que en el Diagrama de Dispersión que existe una relación positiva entre las variables.

Correlaciones			VAR0002	VAR0002
Rho de Spearman	VAR0001	Coeficiente de correlación	1,000	,554
		Sig. (bilateral)	.	,077
		N	11	11
	VAR0002	Coeficiente de correlación	,554	1,000
		Sig. (bilateral)	,077	.
		N	11	11

**Coefficiente de Spearman.-** La interpretación de coeficiente de Spearman es igual que la del coeficiente de correlación de Pearson. Oscila entre -1 y +1, indicándonos asociaciones negativas o positivas respectivamente, 0 cero, significa no correlación, pero no independencia

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)} = 0.554$$

#### 4.4.3. Prueba de hipótesis para medir la relación de variables.

##### Hipótesis:

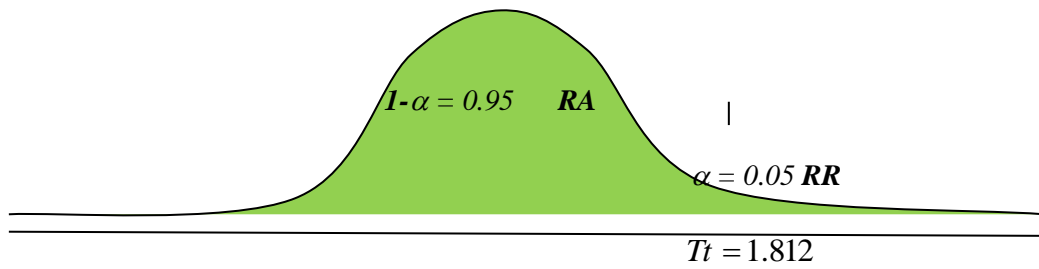
Existe asociación entre el clima institucional (dimensión motivación) y desempeño docente en los docentes del nivel primario de la “I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015”.

**Nivel de significancia:**  $\alpha = 0.05$

**Estadística de prueba:** T de student

$$T_c = \frac{\rho}{\sqrt{\frac{(1-\rho^2)}{n-2}}} = \frac{0.554}{\sqrt{\frac{(1-0.554^2)}{11-2}}} = 1.996$$

## Regiones



## Conclusión:

No existe asociación entre el clima institucional (dimensión motivación) y desempeño docente en los docentes del nivel primario de la “I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015”, mediante la prueba estadística T de Student a un nivel de significancia del 5%.

## Variables

**Variable Independiente:** X: Clima Institucional (Dimensión Confianza)

**Variable Dependiente:** Y: Desempeño Docente

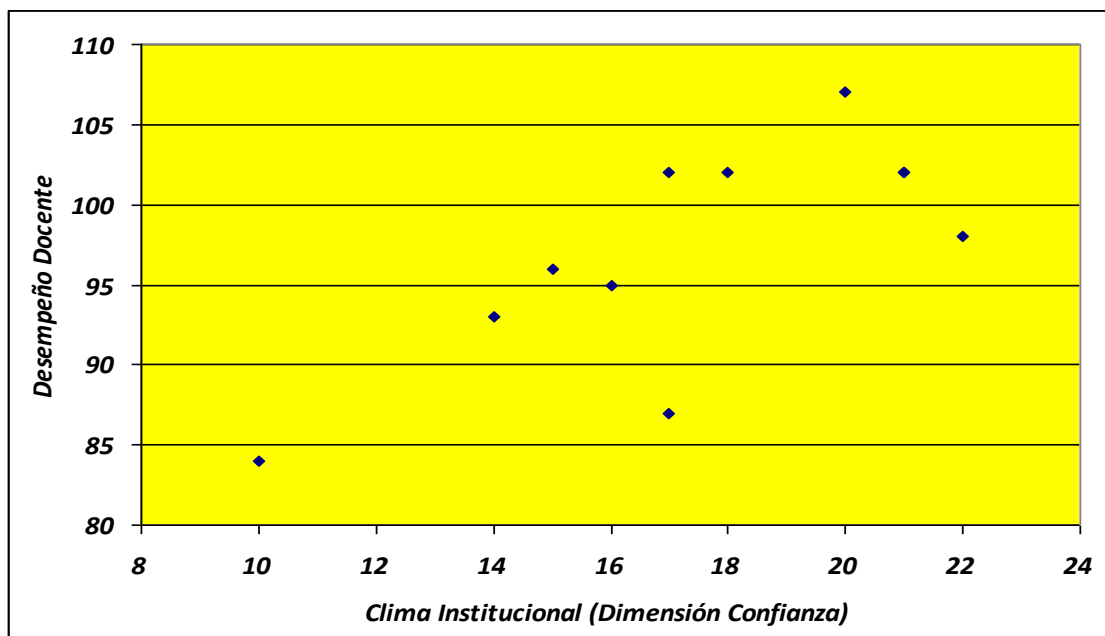


Figura N° 18.- Diagrama de dispersión de las variables clima institucional en la dimensión confianza y desempeño docente.

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N° 18, se observa en el Diagrama de Dispersión que existe una relación positiva entre las variables.

Correlaciones			VAR0001	VAR0002
Rho de Spearman	VAR0001	Coefficiente de correlación	1,000	,699*
		Sig. (bilateral)	.	,017
		N	11	11
	VAR0002	Coefficiente de correlación	,699*	1,000
		Sig. (bilateral)	,017	.
		N	11	11

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

**Coefficiente de Spearman.-** La interpretación de coeficiente de Spearman, es igual que la del coeficiente de correlación de Pearson. Oscila entre -1 y +1, indicándonos asociaciones negativas o positivas respectivamente, 0 cero, significa no correlación, pero no independencia

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)} = 0.699$$

#### 4.4.4. Prueba de hipótesis para medir la relación de variables.

##### Hipótesis:

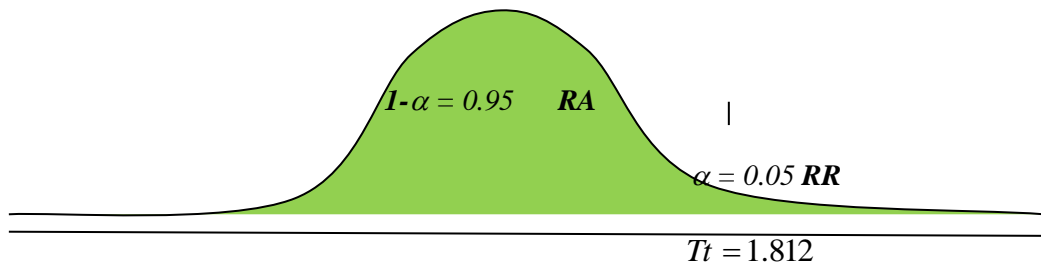
Existe asociación entre el Clima Institucional (Dimensión Confianza) y Desempeño Docente en los docentes del nivel Primario de la IE Experimental Antonio Guillermo Urrelo año 2015.

**Nivel de significancia:**  $\alpha = 0.05$

**Estadística de prueba:** T de student

$$T_c = \frac{\rho}{\sqrt{\frac{(1-\rho^2)}{n-2}}} = \frac{0.699}{\sqrt{\frac{(1-0.699^2)}{11-2}}} = 2.93$$

**Regiones:**



**Conclusión:**

Existe asociación entre el clima institucional (dimensión confianza) y desempeño docente en los docentes del nivel primario de la “I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015”, mediante la prueba estadística T de Student a un nivel de significancia del 5%.

**Variables**

**Variable Independiente:** X: Clima Institucional (dimensión participación)

**Variable Dependiente:** Y: Desempeño Docente

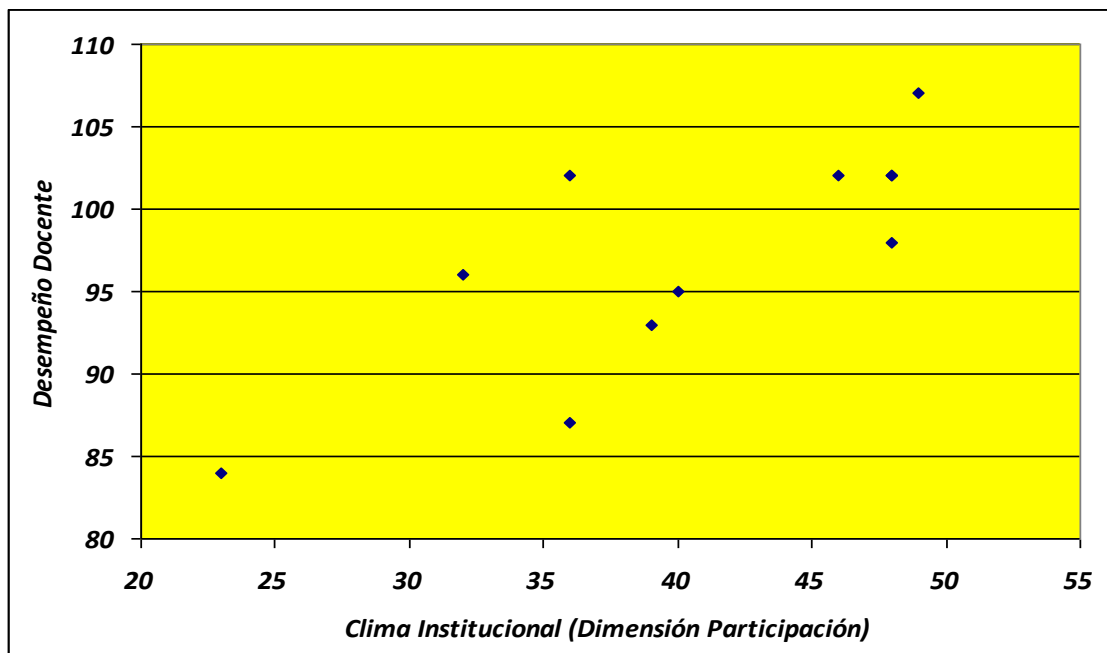


Figura N° 19.- Diagrama de dispersión de las variables clima institucional en la dimensión participación y desempeño docente.

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 19, se puede observar que, en el Diagrama de dispersión que existe una relación positiva entre las variables.

Correlaciones			VAR00012	VAR00013
Rho de Spearman	VAR00012	Coefficiente de correlación	1,000	,737**
		Sig. (bilateral)	.	,010
		N	11	11
	VAR00013	Coefficiente de correlación	,737**	1,000
		Sig. (bilateral)	,010	.
		N	11	11

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

**Coefficiente de Spearman.-** La interpretación de coeficiente de Spearman es igual que la del coeficiente de correlación de Pearson. Oscila entre -1 y +1, indicándonos asociaciones negativas o positivas respectivamente, 0 cero, significa no correlación, pero no independencia

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)} = 0.737$$

#### 4.4.5. Prueba de hipótesis para medir la relación de variables.

##### Hipótesis:

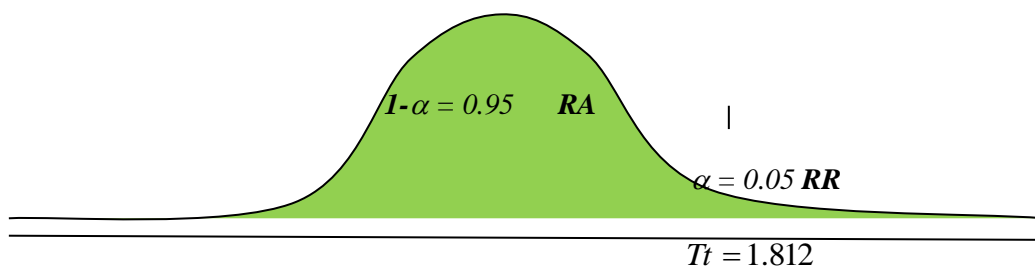
Existe asociación entre el clima institucional (dimensión participación) y desempeño docente en los docentes del nivel primario de la “I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015”.

**Nivel de significancia:**  $\alpha = 0.05$

**Estadística de prueba:** T de student

$$T_c = \frac{\rho}{\sqrt{\frac{(1-\rho^2)}{n-2}}} = \frac{0.737}{\sqrt{\frac{(1-0.737^2)}{11-2}}} = 3.27$$

## Regiones:



## Conclusión:

Existe asociación entre el clima institucional (dimensión participación) y desempeño docente en los docentes del nivel Primario de la “I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015”, mediante la prueba T de Student a un nivel de significancia del 5%.

## 4.5. Discusión de resultados

La presente investigación busca identificar la relación que existe entre el clima institucional y el desempeño docente, contando con una población seleccionada a la que se le aplicó un cuestionario para cada una de las variables y se realizó las correlaciones entre cada una de las dimensiones de la variable clima institucional con el desempeño docente así mismo se presentan las siguientes características demográficas:

Del total de docentes del nivel primario, el 18% de sus edades, oscilan entre veinte y treinta años de edad, el 64% entre 40 y 50 años, el 9% entre 30 y 40 años y a su vez, el otro 9% entre los 50 y 60 años de edad respectivamente, por lo que podríamos afirmar que el mayor porcentaje de profesores tiene más de 40 años. Cabe mencionar que de la totalidad de profesores y directivos encuestados, el 36% de los profesores representan al sexo masculino, en una cantidad de 04 profesores; mientras que el 64% son de sexo femenino haciendo un total de siete profesoras.

Se comprueba que existe asociación entre el clima institucional y el desempeño docente, en el nivel Primario de la I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo 2015, coincidiendo con la investigación de Silva (2011), al establecer que el clima institucional representa un aspecto fundamental en la buena marcha institucional, ya que este determina el desempeño armónico y cimienta las bases para una plena cultura organizacional, la misma que redundará en bienestar de la institución porque cada uno de

sus miembros se sentirá a gusto e identificado con los objetivos misionarios y visionarios de la institución educativa. Mendoza (2011) menciona que existe relación significativa entre clima institucional y el desempeño docente en instituciones educativas de inicial de la Red N° 9-Callao, de los resultados obtenidos se demuestra que hay relación entre clima institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas de inicial de la Red N° 9 Callao, al apreciar una correlación moderada entre clima institucional y desempeño docente, por lo que se concluye que a mejor clima institucional, mejor es el desempeño docente. Lingán (2015) determinó que existe correlación significativa entre el clima institucional y el desempeño docente en las instituciones de la Red Educativa “Amautas Competitivos” de la provincia San Miguel.

En relación a la dimensión comunicación se aprecia que el nivel del clima es medio, por lo que se puede decir que existe una deficiencia en el traslado de información entre los docentes, por lo tanto, la comunicación va en un nivel de medio a bajo. Los presentes resultados coinciden con Pérez (2012) el cual menciona que existe una relación media y positiva entre el nivel de comunicación y el desempeño docente en las instituciones educativas de la red N° 1 de Pachacutec, en Ventanilla (Lima). También, coinciden con los estudios de León (2015), el clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión comunicación en la Institución Educativa 5170 Perú - Italia de Puente Piedra, año 2013; el clima organizacional tiene una relación significativa con la dimensión comunicación en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra, año 2013. Los resultados también coinciden con López (2017), el cual menciona que existe una relación moderada entre el clima institucional y la dimensión comunicación.

En relación a la dimensión motivación y el clima institucional, en los docentes del nivel primario de la I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015, se encontró que su nivel es medio, se puede afirmar que los docentes consideran que el respeto, aceptación y autonomía institucional se encuentra en un nivel medio. Esta dimensión coincide con la denominación que indica Pérez (2012), existe una relación media y positiva entre el nivel de motivación y el desempeño docente en las instituciones educativas de la red No 1 de Pachacutec en Ventanilla. Así mismo, López (2017) indica que existe una relación moderada entre el clima institucional y la dimensión de motivación con el desempeño laboral de los instructores militares, en cuanto a capacidad pedagógica, emocionalidad, responsabilidad y relaciones interpersonales,

respectivamente. Tiene coincidencia con Lingán (2015), por lo tanto, se demuestra que los docentes se hallan medianamente motivados por el director debido a la falta de incentivos, reconocimiento de sus logros y satisfacción de sus necesidades, afectando su desempeño y su estado emocional.

Referente al nivel del clima institucional en la dimensión confianza, en los docentes del nivel primario de la I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo año 2015 se aprecia que su nivel es alto. Por tal motivo, se infiere que en dicha institución prevalece el valor de la sinceridad y la confianza entre los docentes, lo que hace que exista un buen clima institucional. Lo cual coincide con la investigación de Pérez (2012), el cual señala de que existe una relación media y positiva entre el nivel de confianza y el desempeño docente en las instituciones educativas de la red No 1 de Pachacutec en Ventanilla.

Respecto a la dimensión participación en los docentes del nivel primario de la I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015, se puede señalar que los docentes dentro de la institución no son muy participativos, ya que la mayoría de docentes considera que la participación se encuentra en un nivel de medio a bajo, lo cual coincide con la investigación de López (2017), el mismo que indica que, existe una relación moderada entre el clima institucional en la dimensión de participación, con el desempeño laboral de los instructores militares, en cuanto a capacidad pedagógica, emocionalidad, responsabilidad y relaciones interpersonales, respectivamente, se ha podido comprobar que esta hipótesis es válida.



## CONCLUSIONES

1. Luego de analizar los resultados, se concluye que existe relación entre clima institucional y desempeño de los docentes del nivel primario de la I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015, dicha relación se encuentra presente en los ítems interrelacionados entre dichas variables; es decir, que el desempeño docente se manifiesta positivamente siempre y cuando el clima institucional sea el adecuado. Cabe reiterar que es el clima el que interviene en el desempeño de los docentes, ya que esta es el resultado de una percepción, también se podría decir que el buen desempeño docente puede reforzar el clima institucional.
2. Los resultados obtenidos de las encuestas de ambas variables podemos observar que no existe asociación entre clima institucional en su dimensión comunicación y el desempeño en los docentes del nivel primario de la I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015, por lo que se puede afirmar que existe una deficiencia en el traslado de información entre los participantes. Por lo tanto, la comunicación va en un nivel medio a bajo.
3. No existe asociación entre clima institucional en la dimensión motivación y el desempeño de los docentes del nivel primario de la I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015. Dentro del nivel de clima institucional en la dimensión motivación, los docentes consideran que el respeto, aceptación y autonomía institucional se encuentra en un nivel medio, y este punto tiene que ser tomado en cuenta.
4. Existe asociación entre clima institucional en la dimensión confianza y el desempeño de los docentes del nivel primario de la I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015, por tal motivo en dicha institución prevalece el valor de la sinceridad y la confianza entre los docentes, lo que hace que exista un clima institucional regular.
5. Existe asociación entre clima institucional en la dimensión participación y el desempeño de los docentes del nivel primario de la I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015. Por lo tanto, se puede afirmar que los docentes dentro de la institución no son muy participativos, ya que la mayoría de docentes considera que la participación se encuentra en un nivel de medio a bajo.

## SUGERENCIAS

1. A los directivos de la Institución Educativa Antonio Guillermo Urrelo, informarse de los resultados obtenidos en el presente trabajo para la toma de decisiones en busca de la mejora continua del clima institucional y fortalecer el desempeño docente en forma efectiva.
2. A los docentes y directivos de la Institución Educativa Experimental Antonio Guillermo Urrelo, especialmente a los directivos se les sugiere que para mejorar la dimensión comunicación dentro de la Institución Educativa, desde el primer momento que inicia el año lectivo, se debe de capacitar a todos los docentes en el entendimiento de la misión y visión de la Institución Educativa, así como conocer cuáles son las metas establecidas a corto y largo plazo, lo cual ayudará a que los docentes se motiven y logren un buen desempeño laboral. Es importante fomentar el trabajo en equipo, el cual busca mejorar la comunicación entre los integrantes que laboran dentro de la Institución.
3. A los directivos de la Institución Educativa Experimental Antonio Guillermo Urrelo, se les sugiere que para mejorar la dimensión motivación se realice reuniones en forma periódica, de preferencia en forma bimestral, reuniendo a todo el personal para que se pueda establecer en forma conjunta estrategias para el cumplimiento de las metas y objetivos trazados. Es muy importante que los docentes sean tomados en cuenta en este proceso, ya que participar activamente genera mayor compromiso, motivación y esfuerzo. Se sugiere premiar a través de incentivos propios de la institución el trabajo realizado o cuando se logren las metas establecidas, se debe tener presente que este reconocimiento no cuesta nada y puede significar mucho para ellos, ya que con esto se puede conseguir que el docente sienta que sus esfuerzos valen la pena, promover e incentivar a los docentes es una gran alternativa para mejorar su desempeño profesional.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Aguado, J. (2012). *Clima organizacional de una institución educativa de ventanilla según la perspectiva de los docentes*. (Tesis de maestría). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima. Recuperado el 6 de diciembre de 2014 de: [epositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1041/1/2010\\_Aguado\\_Clima%20organizacional%20de%20una%20institución%20educativa%20de%20Ventanilla%20según%20la%20perspectiva%20de%20los%20docentes.pdf](http://positorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1041/1/2010_Aguado_Clima%20organizacional%20de%20una%20institución%20educativa%20de%20Ventanilla%20según%20la%20perspectiva%20de%20los%20docentes.pdf)
- Aguilera, V. (2011). *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de Fundación Creando Futuro*. (Tesis doctoral). Universidad de Alcalá, Madrid. Recuperado el 6 de diciembre de 2014 en: <https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?>
- Aldave, G. (2014). *Clima institucional y desempeño laboral de los usuarios internos de la UGEL Celendín- 2011 Cajamarca*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca.
- Alvarado, O. (2003). *Gerencia y Marketing Educativo*. Lima. Udegraf S.A.
- Álvarez, S. (2001) *Cultura y el Clima Organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Asensio, I & Fernández, M. (1989). *El clima de las instituciones de educación superior*. Revista complutense de educación, 2 (3), p. 501- 518.
- Barrantes, A. (2015). *Clima organizacional de la Institución Educativa “José María Arguedas” del distrito de Chirinos provincia de San Ignacio, región Cajamarca- 2014*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca.
- Brunet, L. (1992). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.

- Cardona, D. & Zambrano, R. (2014). *Revisión de instrumentos del clima organizacional*. Recuperado el 6 de diciembre del 2014 de [http://ac.els-cdn.com/S012359231400117X/1-s2.0-S012359231400117Xmain.pdf?\\_tid=2207eaa2-7d54-11e4-afe50000aacb360&acdnat=1417876283\\_712c08c80981e5f030234bb317aeb759](http://ac.els-cdn.com/S012359231400117X/1-s2.0-S012359231400117Xmain.pdf?_tid=2207eaa2-7d54-11e4-afe50000aacb360&acdnat=1417876283_712c08c80981e5f030234bb317aeb759)
- Chávez, C. (2016). *Relación entre liderazgo directivo y clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII del nivel secundario – Cajamarca, 2012*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca.
- Chávez, M. (2017). *Relación entre el liderazgo directivo con el desempeño docente en las Instituciones Educativas Nuestra Señora de la Merced y Juan XXIII el nivel secundario – Cajamarca, 2012*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México. Editorial Mc. Graw Hill,
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. Bogotá: Mac Graw Hill. Interamericana, S.A. Codazzi de Maracay, estado de Aragua, Venezuela.
- Colvin, M. & Rutland, F. (2008). *¿Es la jerarquía de necesidades de Maslow un modelo válido de motivación?* Louisiana Tech University. Recuperado el 26 de febrero del 2015 de: <http://www.business.latech.edu/>
- Cuba, G. (2010). *Relación entre clima institucional y desempeño docente en la I.E. 4021 del distrito de Ventanilla – Callao*. (Tesis de maestría). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima. Recuperado el 6 de diciembre de 2017 de: [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1116/1/2010\\_Cuba\\_Relación%20entre%20clima%20institucional%20y%20desempeño%20docente%20en%20la%20IE%204021%20del%20distrito%20de%20Ventanilla-%20Callao.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1116/1/2010_Cuba_Relación%20entre%20clima%20institucional%20y%20desempeño%20docente%20en%20la%20IE%204021%20del%20distrito%20de%20Ventanilla-%20Callao.pdf)

- Cuzco, M. (2015). *Programa de clima institucional para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes del cuarto grado de secundaria de la I.E. “San Martín de Porres”, centro poblado Yanacancha Grande – La Encañada, 2014.* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca.
- Fernández, T. (2008). *Clima Organizacional En Escuelas: Un Enfoque Comparativo para México y Uruguay.* Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.
- Fischman, D. (2000). *El espejo de un líder.* Lima: El Comercio – Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Ibañez, M. (2002). *Comportamiento Organizacional de las empresas.* Lima: Universitaria UPRP.
- Kahn, W. (1990). *Condiciones psicológicas de compromiso personal y desconexión en el trabajo.* Academy of Management Journal.
- Koltko M. (2006). *Redescubriendo la versión posterior de la Jerarquía de necesidades de Maslow: auto trascendencia y oportunidades para la teoría, la investigación y la unificación.* Psicología General por la Asociación Americana de Psicología Vol. 10, núm. 4, 302–317
- León, A. (2015). *El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170.* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Recuperado el 5 de agosto de 2017 de: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4631/1/Le%C3%B3n\\_ba.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4631/1/Le%C3%B3n_ba.pdf)
- Lingán, I. (2015). *Clima Institucional y desempeño docente en las instituciones de la Red Educativa “Amautas Competitivos” de la provincia de San Miguel – 2014”.* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivación y clima organizacional.* Cambridge: Harvard University.

- López, J. (2017). *Relación entre clima institucional y desempeño docente de los instructores militares en la escuela militar de chorrillos*. (Tesis de maestría). Universidad de Piura, Piura. Recuperado el 23 de octubre de 2017 de: [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2892/MAE\\_EDUC\\_339.pdf?sequence=1](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2892/MAE_EDUC_339.pdf?sequence=1)
- Luengo, Y. (2013). *Clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial*. (Tesis de maestría). Universidad de Zulia- República Bolivariana de Venezuela. Recuperado el 23 de octubre de 2017 de: [http://tesis.luz.edu.ve/tde\\_arquivos/177/TDE-2014-05-22T09:44:24Z-4814/Publico/luengo\\_cruz\\_yubisay\\_coromoto.pdf](http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/177/TDE-2014-05-22T09:44:24Z-4814/Publico/luengo_cruz_yubisay_coromoto.pdf)
- Martín, M. (1999). *Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación*. Madrid: Universidad de Alcalá MEC
- Martín, M. (2000). *Clima de Trabajo y Organizaciones que Aprenden*. (2ª Ed.) España-Madrid. Recuperado el 07 de diciembre de 2014 de [www.uab.cat/pub/educar/0211819Xn27\\_p103.pdf](http://www.uab.cat/pub/educar/0211819Xn27_p103.pdf).
- Mateo, J. (2000). *La evaluación educativa, su práctica y otras metáforas*. Barcelona-España: Editorial Horsori.
- Mateo, J. (2005). *La evaluación educativa, su práctica y otras metáforas*. Barcelona-España: Editorial Horsori.
- Mendoza, A. (2011), *Relación Entre Clima Institucional y Desempeño Docente en Instituciones Educativas de Inicial de la Red N° 9 – Callao*. (Tesis de maestría). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima. Recuperado el 05 de octubre de 2014 de: [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1248/1/2011\\_Mendoza\\_Relaci%C3%B3n%20entre%20clima%20institucional%20y%20desempe%C3%B1o%20docente%20en%20instituciones%20educativas%20de%20inicial%20de%20la%20Red%20N%C2%B0%209%20Callao.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1248/1/2011_Mendoza_Relaci%C3%B3n%20entre%20clima%20institucional%20y%20desempe%C3%B1o%20docente%20en%20instituciones%20educativas%20de%20inicial%20de%20la%20Red%20N%C2%B0%209%20Callao.pdf)

- Ministerio de Educación (2010). *Gestión del Talento Humano para el Cambio*. Lima-Perú: Imprenta del Ministerio de Educación. Recuperado de <https://issuu.com/tareasecundaria/docs/modulo1-ucgcafgestindeltalentohuman>
- Ministerio de Educación (2012). *Marco del Buen Desempeño Docente*. Lima –Perú.
- Montenegro, A. (2003). *Evaluación del Desempeño Docente*. Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Murillo, J. & Cuenca, R. (2007). *Clima institucional y liderazgo*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE).
- Ortiz, V. (2016). *Clima institucional y rendimiento académico en estudiantes del VII ciclo de la especialidad de lenguaje y literatura de la facultad de educación de la Universidad Nacional de Cajamarca- 2015*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca.
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Pearson Prentice Hall. Madrid, España.
- Paredes, T. (2015). *Relación del clima institucional y la calidad de la gestión en la institución educativa N° 16577, del centro poblado Montango, distrito Santa Rosa, provincia Jaén, 2014*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca.
- Patterson, M, Warr, P., & West, M. (2004). *Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 193–216.
- Peiró, J. (2004). *Cultura y cambio organizacional en Revista de Psicología año III, N° 04*, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Peiró, J. (1995). *Psicología de la organización*. Madrid: Torán S.A.
- Pérez, M. (2012). *Relación entre el clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de la Red N° 1 Pachacutec – Ventanilla* (Tesis de Maestría). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima. Recuperado el 6 de

diciembre de 2014 de:  
[http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1253/1/2012\\_Pérez\\_Relación%20entre%20el%20clima%20institucional%20y%20desempeño%20docente%20en%20instituciones%20educativas%20de%20la%20Red%20Nº%201%20Pachacútec-Ventanilla.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1253/1/2012_Pérez_Relación%20entre%20el%20clima%20institucional%20y%20desempeño%20docente%20en%20instituciones%20educativas%20de%20la%20Red%20Nº%201%20Pachacútec-Ventanilla.pdf)

Polanco, C. (2014). *El clima y la satisfacción laboral en los (as) docentes del Instituto Tecnológico de Administración de empresas (INTAE) de la Ciudad de San Pedro de Sula, Cortés*. (Tesis de maestría). Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán en Tegucigalpa, M.D.C. Recuperado el 3 de octubre de 2017 de:file:///C:/Users/PAOLITA/Downloads/el-clima-y-la-satisfaccion-laboral-en-losas-docentes-del-instituto-tecnologico-de-administracion-de-empresas-intae-de-la-ciudad-de-san-pedro-sula-cortes%20(1).pdf

Quispe, D. (2014). *Clima laboral y percepción de la imagen institucional en el instituto de educación superior tecnológico público "Juan Velasco Alvarado" año 2013*. (Tesis doctoral). Universidad San Martín de Porres, Lima. Recuperado el 9 de octubre de 2016 de:  
[http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/682/3/quispe\\_d.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/682/3/quispe_d.pdf)

Robbins, S. (1987). *Comportamiento Organizacional*. (3ª Ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 7ma. Edición. Prentice Hall. México.

Rodríguez, D. (1995). *Diagnóstico organizacional: elementos para su estudio*, Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile.

Sánchez, C. (2008) *Investigación acción: una metodología para estudiar el hecho educativo en el aula*. Lima: Fondo editorial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.



- Sandoval, M. (2004). *Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional*. Recuperado el 6 de diciembre del 2014 de [http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08\\_ensayo\\_dimensiones.pdf](http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf)
- Silva, Z. (2011). *El rol del docente en el clima Institucional en los aprendizajes en el colegio Sara Serrano de Maridueña del Cantón Huaquillas de la provincia del oro en el periodo lectivo 2010 -2011*. (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador. Recuperado el 6 de diciembre de 2014 de: <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>.
- Tagiuri, R. (1968). *The concept of organizational climate*. En TAGIURI, R.; LITWIN, G.H. (eds.). *Organizational climate: Exploration of a concept*. Boston: Harvard Bussiness Administration.
- Valdés, H. (2004). *Desempeño del maestro y su evaluación*. Cuba: Editorial pueblo y educación.
- Valdés, H. (2009). *Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes*. Lima: Consejo Nacional de Educación.
- Velázquez, S. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral de los empleados de Hitachi Chemical, en Montemorelos, nuevo león, México*. (Tesis de maestría). Universidad de Montemorelos, México. Recuperado el 3 de octubre de 2017 de: <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/jspui/bitstream/handle/20.500.11972/559/Tesis%20posgrado%20en%20Maestr%C3%ADa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Viñas, J. (2004). *Conflictos en los Centros Educativos*. España: Editorial GRAO.
- Williams, L. (2013). *Estudio Diagnostico de Clima Laboral en una Dependencia Publica*. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León. Recuperado el 6 de diciembre de 2014 de: <https://cd.dgb.uanl.mx/bitstream/handle/201504211/5595/20896.pdf?sequence1>

Zulueta, J. (2015). *Clima institucional y desempeño docente en la Institución Educativa “José María Monzón Hernández” distrito de Chalamarca – Chota, 2014 de la provincia de San Miguel – 2014*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca.

## **ANEXOS**

## ANEXO N° 1

### CUESTIONARIO DE CLIMA INSTITUCIONAL

Estimado docente: Agradecemos su colaboración por su aporte con la Investigación de Título: RELACIÓN ENTRE EL CLIMA INSTITUCIONAL CON EL DESEMPEÑO DOCENTE EN EL NIVEL PRIMARIO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EXPERIMENTAL ANTONIO GUILLERMO URRELO-2015, desarrollando el cuestionario de Clima Institucional.

SEXO: (F) (M)

EDAD: \_\_\_\_\_

Por favor, siga usted las siguientes instrucciones:

1. Lea cuidadosamente y de forma clara los enunciados de las preguntas
2. No deje preguntas sin contestar
3. Marque con un aspa en sólo uno de los cuadros de cada pregunta

**1. Muy bajo**

**2. Bajo**

**3. Regular**

**4. Alto**

**5. Muy alto**

COMUNICACIÓN		Alternativas de respuesta				
		1	2	3	4	5
1.	¿Cuál es el nivel de la comunicación, respecto a la fluidez de la información en la Institución Educativa donde labora?					
2.	¿Cómo considera la rapidez en el traslado de la información en la Institución Educativa?					
3.	¿Cómo considera usted el nivel de aceptación de las propuestas entre los miembros de la Institución Educativa?					
4.	¿Cómo considera usted la funcionalidad de las normas que afectan a la Institución Educativa?					
5.	¿Cómo inciden los espacios y horarios de la Institución Educativa en la comunicación?					
6.	¿Considera usted que en la Institución Educativa se oculta información?					

<b>MOTIVACIÓN</b>						
7.	¿Cómo calificaría el grado de satisfacción existente en la Institución Educativa?					
8.	¿Cómo calificaría el grado de reconocimiento del trabajo que se realiza en la Institución Educativa?					
9.	¿Cómo le parece que percibe el profesorado su prestigio profesional, cómo cree que se valora?					
10.	¿Cómo considera que es el grado de autonomía existente en la Institución Educativa?					
11.	¿En qué grado le parece que el profesorado se siente motivado en la Institución Educativa?					
12.	¿Qué grado de motivación le otorga a las condiciones de trabajo en su Institución?					
13.	¿Cuál es el grado de relaciones interpersonales en la Institución Educativa?					
<b>CONFIANZA</b>						
14.	¿Cómo calificaría el grado de confianza que se vive en su Institución Educativa?					
15.	¿Cómo calificaría el grado de sinceridad en las relaciones en su Institución?					
16.	¿Considera Ud. que existe respeto por los espacios de cada integrante de la Institución?					
17.	¿Qué grado de importancia le da al trato amical entre los compañeros de trabajo?					
18.	¿Considera usted útil reunirse fuera de la Institución para continuar el trabajo de la Institución Educativa?					
<b>PARTICIPACIÓN</b>						
19.	¿Cómo le parece que es la participación en las actividades de la institución Educativa por parte de los profesores?					
20.	¿En su opinión cual es el grado de participación de los miembros del Consejo Educativo?					

21.	¿Cómo percibe Ud. la participación de los profesores en el Consejo Educativo?					
22.	¿Cómo propicia la participación el profesorado en las deliberaciones y decisiones entre docentes?					
23.	¿Cómo propicia la participación el profesorado en las deliberaciones y decisiones con los padres de familia?					
24.	¿Existe la tendencia del profesorado para formar parte de diversos grupos?					
25.	¿Cuál es el grado en que ayudan a los grupos formales en las actividades de la Institución Educativa?					
26.	¿Cómo es el nivel de trabajo en equipo en su Institución Educativa?					
27.	¿Cómo valora el desarrollo de las reuniones en la Institución Educativa?					
28.	¿Cómo considera la formación del profesorado para trabajar en equipo?					
29.	¿Cómo le parece el número/frecuencia de reuniones de su Institución Educativa?					
30.	¿En su Institución Educativa existe una buena coordinación entre los docentes?					

## ANEXO N° 2

### CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO DOCENTE

Estimado docente: Agradecemos su colaboración por su aporte con la Investigación de Título: RELACIÓN ENTRE EL CLIMA INSTITUCIONAL CON EL DESEMPEÑO DOCENTE EN EL NIVEL PRIMARIO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EXPERIMENTAL ANTONIO GUILLERMO URRELO-2015, desarrollando el cuestionario de Desempeño Docente.

SEXO: (F) (M)

EDAD: \_\_\_\_\_

Por favor, siga usted las siguientes instrucciones:

1. Lea cuidadosamente y de forma clara los enunciados de las preguntas
2. No deje preguntas sin contestar
3. Marque con un aspa en sólo uno de los cuadros de cada pregunta

**1. Muy bajo      2. Bajo      3. Regular      4. Alto      5. Muy alto**

CAPACIDADES PEDAGÓGICAS		Alternativas de respuesta				
		1	2	3	4	5
1.	Usted demuestra que domina la temática en su curso.					
2.	Usted trata que sus clases sean interesantes.					
3.	Comunica en forma clara sus ideas y reflexiones.					
4.	Utiliza diferentes formas de trabajo en clase que favorecen el aprendizaje.					
5.	Utiliza diferentes formas de evaluación (reportes, ensayos, participación en clase, trabajo en equipo, proyectos entre otros).					
6.	Percibe que sus alumnos se aburren y distraen en clases por ello les tiene que llamar la atención.					
<b>EMOCIONALIDAD</b>						
7.	Todo lo aprendido lo aplica con sus alumnos.					
8.	Genera en los estudiantes interés por realizar su propio aprendizaje.					

9.	El tema que va a tratar le motiva a que busque información adicional.					
10.	Promueve los valores de honestidad, respeto, responsabilidad y colaboración.					
11.	Está disponible para resolver dudas o consultas de sus estudiantes en horas fuera de clase					
12.	Promueve con responsabilidad el cuidado del medio ambiente.					
	<b>RESPONSABILIDAD EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES</b>					
13.	Realiza proyectos de investigación.					
14.	Cumple con el horario de clase establecido.					
15.	Contribuye con aportaciones al logro de los objetivos de su institución.					
16.	Participa en los comités, consejos, grupos de trabajo y demás comisiones cuyo fin es el mejoramiento de la vida institucional.					
17.	Participa en actividades (cursos, congresos, seminarios, foros, entre otros) de formación y actualización docente y de su disciplina.					
18.	Planifica sus sesiones de clase secuencialmente.					
	<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>					
19.	Demuestra respeto por las ideas de sus alumnos.					
20.	Utiliza el espacio del curso para que el estudiantado realice investigación de acuerdo con su propio interés.					
21.	Propicia un ambiente adecuado.					
22.	Mantiene buenas relaciones humanas con el grupo de estudiantes.					
23.	Propone actividades que le permite desarrollar algunas de estas habilidades: analizar, comparar, clasificar, pensar de manera crítica o ser creativo.					
24.	Sus ideas se desarrollan en un ambiente de cordialidad.					



### ANEXO N° 3

#### MATRIZ GENERAL DE DATOS

**Puntajes obtenidos, de la variable Clima institucional y Desempeño Docente, de los Profesores de la Institución Educativa Experimental “Antonio Guillermo Urrelo” 2015**

<b>PROFESOR</b>	<b>PUNTAJE EN CLIMA INSTITUCIONAL</b>	<b>PUNTAJE EN DESEMPEÑO DOCENTE</b>			
	$X_i$	$Y_i$	$X_i * Y_i$	$X_i^2$	$Y_i^2$
<b>P1</b>	115	107	12,305	13,225	11,449
<b>P2</b>	109	102	11,118	11,881	10,404
<b>P3</b>	106	90	9,540	11,236	8,100
<b>P4</b>	99	91	9,009	9,801	8,281
<b>P5</b>	87	92	8,004	7,569	8,464
<b>P6</b>	113	102	11,526	12,769	10,404
<b>P7</b>	112	102	11,424	12,544	10,404
<b>P8</b>	55	84	4,620	3,025	7,056
<b>P9</b>	95	90	8,550	9,025	8,100
<b>P10</b>	96	96	9,216	9,216	9,216
<b>P11</b>	93	102	9,486	8,649	10,404
<b>TOTAL</b>	<b>1,080</b>	<b>1,058</b>	<b>104,798</b>	<b>108,940</b>	<b>102,282</b>

FUENTE: Cuadro N° 01 y 02.

ANEXO N° 4

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problema	Objetivos	Marco teórico	Hipótesis	Variables	Metodología
<p><b>Problema Principal</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre el clima institucional y el desempeño docente en el nivel primario de la Institución Educativa Experimental Antonio Guillermo Urrelo 2015?</p>	<p><b>Objetivo General:</b> El objetivo general de la presente investigación es determinar la relación entre el clima institucional y el desempeño de los docentes del nivel primario en la Institución Educativa Experimental Antonio Guillermo Urrelo 2015.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b> 1. Identificar la relación que existe entre la dimensión comunicación y el desempeño docente en la Institución Educativa Experimental Antonio Guillermo Urrelo, 2015. 2. Evaluar la relación existente entre la dimensión motivación y el desempeño de los docentes del nivel primario de la Institución Educativa Experimental Antonio Guillermo Urrelo, 2015. 3. Analizar la relación existente entre la dimensión confianza y el desempeño de los docentes del nivel primario de la Institución Educativa Experimental Antonio Guillermo Urrelo, 2015. 4. Determinar la relación existente entre el nivel de participación y el desempeño de los docentes del nivel primario de la Institución Educativa Experimental Antonio Guillermo Urrelo, 2015.</p>	<p><b>BASES TEÓRICAS</b></p> <p>Enfoques teóricos del clima institucional Clima Institucional Características generales del clima institucional Dimensiones del clima institucional Tipos de clima Desempeño docente Evaluación del desempeño docente Dimensiones del desempeño docente. Definición de términos básicos.</p>	<p>Existe una relación directa entre clima institucional con el desempeño docente en el nivel primario de la Institución Educativa Experimental Antonio Guillermo Urrelo Cajamarca, 2015.</p>	<p><b>VARIABLE I</b></p> <p>Clima Institucional</p> <p><b>VARIABLE II</b></p> <p>Desempeño Docente</p>	<p><b>TIPO DE ESTUDIO</b> La investigación es de tipo correlacional, ya que el propósito de la investigación es examinar la relación entre dos variables (Salkind, 1999)</p> <p><b>DISEÑO DE ESTUDIO</b></p> <p>En donde: X: Clima Institucional Y: Desempeño Docente M= Muestra r=Coefficiente de correlación</p> <p><b>MUESTRA</b></p> <p>La unidad de muestra está conformada por diez docentes y un directivo de la Institución Educativa Antonio Guillermo Urrelo.</p>