

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POSGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

TESIS:

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
DOCENTES DEL NIVEL PRIMARIA DE LA RED EDUCATIVA RURAL
TAMBO 1 “MAESTROS UNIDOS PARA EL CAMBIO” BAMBAMARCA
– CAJAMARCA, 2021**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

Presentada por:

HEINER BARBOZA VÁSQUEZ

Asesora:

Dra. IRMA AGUSTINA MOSTACERO CASTILLO

Cajamarca, Perú

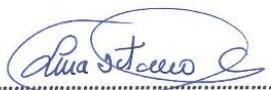
2024

CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador:
Heiner Barboza Vásquez
DNI: 43796153
Escuela Profesional/Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación, Programa de Maestría en Ciencias, Mención: Gestión de la Educación.
2. Asesora: Dra. Irma Agustina Mostacero Castillo
3. Grado académico o título profesional
 Bachiller Título profesional Segunda especialidad
 Maestro Doctor
4. Tipo de Investigación:
 Tesis Trabajo de investigación Trabajo de suficiencia profesional
 Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:
Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes del nivel primaria de la Red Educativa Rural Tambo 1 "Maestros Unidos para el Cambio" Bambamarca – Cajamarca, 2021.
6. Fecha de evaluación: **01/08/2024**
7. Software antiplagio: TURNITIN URKUND
(OURIGINAL) (*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: **15 %**
9. Código Documento: **3117:371072246**
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:
 APROBADO PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O
DESAPROBADO

Fecha Emisión: **01/08/2024**

*Firma y/o Sello
Emisor Constancia*


Dra. Irma Agustina Mostacero Castillo
DNI: 17975684

* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

COPYRIGHT © 2024 by
HEINER BARBOZA VÁSQUEZ
Todos los derechos reservados



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



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 16:00 horas, del día 29 de abril de dos mil veinticuatro, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. CÉSAR ENRIQUE ALVAREZ IPARRAGUIRRE**, **Dr. ALEX MIGUEL HERNÁNDEZ TORRES**, **Mg. JORGE SEGUNDO PONCE GONZÁLEZ**, y en calidad de Asesora la **Dra. IRMA AGUSTINA MOSTACERO CASTILLO** 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 **“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DEL NIVEL PRIMARIA DE LA RED EDUCATIVA RURAL TAMBO 1 “MAESTROS UNIDOS PARA EL CAMBIO” BAMBAMARCA – CAJAMARCA, 2021**, presentada por el **Bachiller en Educación HEINER BARBOZA VÁSQUEZ**

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó... APROBAR... con la calificación de 18 - EXCELENTE... la mencionada Tesis; en tal virtud, el **Bachiller en Educación HEINER BARBOZA VÁSQUEZ**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación, con Mención en **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Siendo las 17:00 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....
Dra. Irma Agustina Mostacero Castillo
Asesora

.....
Dr. César Enrique Alvarez Iparraguirre
Jurado Evaluador

.....
Dr. Alex Miguel Hernández Torres
Jurado Evaluador

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

DEDICATORIA A:

Mis padres Alfonso Barboza Marín y María Aurora Vásquez Sánchez, por ser ejemplo de trabajo, perseverancia y honestidad, por su amor, por creer en mí, además por haberme forjado con valores que me motivan constantemente para alcanzar mis metas, hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

Mi esposa Karen Lisset Pajares Cacho, por su amor, comprensión, apoyo y permanente ánimo para la culminación de la tesis y alcanzar nuevas metas, tanto profesionales como personales.

Heiner

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, por su apoyo, por estar siempre a mi lado brindándome afecto y motivación para el desarrollo de esta investigación.

A mi asesora, la Dra. Irma Agustina Mostacero Castillo por su apoyo moral y académico y por la disposición de su tiempo para brindarme las orientaciones necesarias en la ejecución de la presente investigación, y a todos los directivos y docentes de la Universidad Nacional de Cajamarca, quienes estuvieron a cargo de mi formación y permanente orientación en mis estudios de maestría.

El autor

ÍNDICE

DEDICATORIA A:.....	v
AGRADECIMIENTOS.....	vi
ÍNDICE.....	vii
LISTA DE TABLAS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	xii
CAPÍTULO I.....	1
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1. Planteamiento del problema.....	1
2. Formulación del problema.....	4
2.1. Problema principal.....	4
2.2. Problemas derivados.....	4
3. Justificación de la investigación.....	4
3.1. Justificación Teórica.....	4
3.2. Justificación Práctica.....	5
3.3. Justificación metodológica.....	6
4. Delimitación de la investigación.....	6
4.1. Epistemológica.....	6
4.2. Espacial.....	7
5. Objetivos de la investigación.....	8
5.1. Objetivo General.....	8
5.2. Objetivos específicos.....	8
CAPÍTULO II.....	9
MARCO TEÓRICO.....	9
1. Antecedentes de la investigación.....	9
A nivel internacional.....	9
A nivel nacional.....	10
A nivel local.....	13
2. Marco teórico - científico de la investigación.....	15
2.1. Teorías sobre el clima organizacional.....	15
2.2. Teorías sobre el desempeño laboral.....	20
2.3. Clima organizacional.....	21

2.4. Desempeño laboral.....	31
3. Definición de términos básicos.....	45
CAPÍTULO III	46
MARCO METODOLÓGICO	46
1. Caracterización del perfil de la institución educativa.....	46
1.1. Descripción del perfil de la red educativa.....	46
1.2. Breve reseña histórica de la Red Educativa	47
1.3. Características, demográficas y socioeconómicas.	47
1.4. Características culturales y ambientales.....	47
2. Hipótesis de investigación.....	48
3. Variables de investigación.....	48
3.1. Definición conceptual de variables	49
3.2. Definición operacional de variables.....	49
3.3. Matriz de operacionalización de variables	50
3.4. Población y muestra	53
3.5. Muestra.....	53
3.6. Unidad de análisis	54
3.7. Método de investigación	54
3.8. Tipo de investigación	54
3.9. Diseño de investigación	54
3.10. Técnicas e instrumentos de recopilación de información.....	55
3.11. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.....	56
3.12. Validez y confiabilidad.....	56
CAPÍTULO IV	58
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	58
1. Resultados por dimensiones sobre las variables clima organizacional y	58
1.1. Variables de estudio	58
1.2. Resultados por dimensiones: Variable 02	69
CAPÍTULO V	81
PROPUESTA DE MEJORA	81
CONCLUSIONES.....	90
SUGERENCIAS.....	92
REFERENCIAS	93
ANEXOS/APÉNDICES.....	98

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Nivel de clima organizacional-Global	58
Tabla 2. Dimensión Autoritaria	59
Tabla 3. Dimensión Participativa	61
Tabla 4. Dimensión Cooperativa	62
Tabla 5. Dimensión comunicativa	64
Tabla 6. Dimensión Toma de decisiones	65
Tabla 7. Dimensión Liderazgo	66
Tabla 8. Dimensión Trabajo en equipo	67
Tabla 9. Nivel de desempeño laboral de los docentes-Global	68
Tabla 10. Nivel de la dimensión cualidades personales	69
Tabla 11. Nivel de la dimensión cualidades profesionales	70
Tabla 12. Nivel de la dimensión de roles	71
Tabla 13. Prueba de normalidad	73
Tabla 14. Correlación entre clima organizacional y cualidades personales	73
Tabla 15. Correlación entre el clima organizacional y cualidades profesionales	75
Tabla 16. Correlación entre el clima organizacional y la dimensión roles	76
Tabla 17. Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral de los docentes	78

RESUMEN

La presente tesis denominada tuvo como objetivo determinar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral de los docentes del nivel primaria de la Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos para el Cambio” Bambamarca – Cajamarca, 2021. Metodológicamente fue una investigación básica, de enfoque cuantitativo, nivel o alcance descriptivo correlacional, con diseño no experimental transversal. La muestra fue no probabilística, estuvo conformada por 12 docentes del nivel primaria, de la Red educativa mencionada, se aplicaron instrumentos con nivel de confiabilidad y validez adecuada para cada variable. Los resultados, indicaron una correlación positiva y significativa alta de acuerdo al estadístico de Rho de Spearman con un r de .832 y una significancia de p = valor .000 menos a .005, aceptando la hipótesis alterna y rechazando la hipótesis nula. Se concluye que existe una correlación positiva alta entre clima organizacional y desempeño laboral de los docentes. Determinando como conclusiones que existe una correlación positiva alta de ($r= ,882^{**}$) entre clima organizacional y las cualidades personales; una correlación positiva muy alta de ($r= ,966^{**}$) entre clima organizacional y las cualidades profesionales y finalmente, que existe una correlación positiva muy alta de ($r= ,921^{**}$) entre el clima organizacional y los roles de los docentes, con un valor de p $0.00 > 0.05$ para todas las dimensiones; en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis de trabajo (H_i).

Palabras clave: Clima organizacional, Desempeño laboral, Red educativa.

ABSTRACT

The objective of this thesis was to determine the relationship between organizational climate and work performance of primary school teachers of the Tambo 1 Rural Educational Network "Maestros Unidos para el Cambio" Bambamarca - Cajamarca, 2021. Methodologically, it was basic research, with a quantitative approach, descriptive correlational level or scope, with a non-experimental cross-sectional design. The sample was non-probabilistic and consisted of 12 elementary school teachers from the educational network mentioned above. The results indicated a high positive and significant correlation according to Spearman's Rho statistic with an r of .832 and a significance of p -value .000 less than .005, accepting the alternative hypothesis and rejecting the null hypothesis. It is concluded that there is a high positive correlation between organizational climate and job performance of teachers. It is concluded that there is a high positive correlation ($r = .882^{**}$) between organizational climate and personal qualities; a very high positive correlation ($r = .966^{**}$) between organizational climate and professional qualities and finally, that there is a very high positive correlation ($r = .921^{**}$) between organizational climate and teachers' roles, with a p -value of $0.00 > 0.05$ for all dimensions; consequently, the null hypothesis (H_0) is rejected and the working hypothesis (H_i) is accepted.

Key words: Organizational climate, Work performance, educational network.

INTRODUCCIÓN

En las sociedades modernas, se evidencia una realidad institucional altamente competitiva, puesto que las organizaciones educativas innovadoras aplican permanentemente numerosos recursos para optimizar el desempeño de sus integrantes, cuyo propósito consiste en lograr un aceptable nivel de productividad, rentabilidad y lograr con éxito un producto de calidad como lo es el estudiante.

De acuerdo con dicha premisa, es importante que toda institución de servicios educativos evalúe su clima organizacional, desde varios puntos de vista; además conocer de cerca el desempeño laboral que realizan los docentes. Esto permitirá generar un impacto en los resultados, porque los directivos tendrán que integrar tanto las habilidades como los comportamientos y las aptitudes para concretar las metas comunes, inclusive el servicio educacional será de calidad, factor que va a permitir diferenciarse de otros centros educativos (Madrigal, 2009).

En la actualidad, el clima organizacional de las entidades educativas se constituye en uno de los factores más sensibles y determinantes, porque va a enfatizar no solo en la gestión directiva y pedagógica, sino también en los procesos de cambio, de innovación, de mejora continua de las escuelas para cumplir con la misión y la visión institucionales, que va a repercutir, directamente, en el desempeño del profesional de los docentes (Guevara, 2018).

Ahora bien, en la presente investigación, se abordó la visión que demuestran los directivos y docentes que, de alguna forma, alteran la buena marcha de la organización; en consecuencia, el comportamiento de sus integrantes se vincula con el clima institucional. De hecho, para mejorar el ambiente escolar, se tiene que presenciar una correcta relación entre

directivos y docentes, entre docente y docente, entre docentes y estudiantes, entre docentes y padres de familia, puesto que se involucran en el clima organizacional.

Sin embargo, la convivencia profesional, como parte del clima organizacional, se ha visto afectada, en variadas circunstancias o situaciones, ya que muchas veces los problemas alteran las expectativas, la motivación, la satisfacción personal, así como el aporte, la creatividad y la contribución de los educadores, factores que no contribuyen con los objetivos de la institución. Inclusive, el docente va a restringir su desempeño académico-pedagógico, por cuanto los niveles de comunicación y la cultura organizacional se vuelven precarias; en consecuencia, la organización escolar corre el riesgo de colapsar.

Ante esta realidad, Castro (2019) asume que los miembros de las instituciones educativas deben demostrar un desempeño laboral positivo, pues su actuación no solamente mejora las buenas relaciones interpersonales, el respeto entre los colegas, sino que, además, optimiza su identidad, sentido de pertenencia y, sobre todo, la convivencia armoniosa para la construcción de los aprendizajes de los estudiantes. Al respecto, Stoner (1994) argumenta que “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad” (p. 510). En esta misma línea, Chiavenato (2009) sostiene que el desempeño laboral son las permanentes actividades que se observan en los colaboradores para el cabal cumplimiento de los objetivos de la entidad a la que pertenecen.

Por lo que con lo descrito anteriormente y de acuerdo a lo observado sobre la realidad en la red educativa rural Tambo 1, ubicada en Bambamarca, se evidencia que presenta una serie de problemáticas que afectan directamente el clima organizacional y el desempeño laboral de los maestros en el nivel primario. En primer lugar, es importante destacar las condiciones geográficas y socioeconómicas de esta región, que a menudo se caracterizan

por su aislamiento y falta de recursos. La escasez de infraestructuras adecuadas, la limitada conectividad a internet y la carencia de materiales didácticos modernos son solo algunas de las dificultades con las que los docentes se enfrentan a diario. Además, la falta de apoyo institucional y la escasa capacitación profesional contribuyen a un ambiente laboral desafiante. Los maestros se ven obligados a asumir múltiples roles dentro y fuera del aula, desde la gestión de recursos limitados hasta el enfrentamiento con problemas sociales y culturales arraigados en la comunidad.

Esta sobrecarga de responsabilidades y la sensación de falta de reconocimiento pueden generar un clima organizacional tenso y desmotivador. La falta de incentivos para el desarrollo profesional y la ausencia de mecanismos efectivos de retroalimentación y participación pueden minar la moral y el compromiso de los maestros.

En consecuencia, el desempeño laboral se ve afectado negativamente, ya que los docentes pueden experimentar altos niveles de estrés, agotamiento y desgaste emocional. Esto, a su vez, repercute en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes, perpetuando un ciclo de bajo rendimiento académico y descontento en la comunidad educativa. Para abordar estas problemáticas de manera efectiva, es fundamental implementar políticas y programas que promuevan el desarrollo profesional de los maestros, mejoren las condiciones laborales y fomenten un clima organizacional positivo y colaborativo. Esto podría incluir iniciativas de formación continua, incentivos salariales, mejoras en la infraestructura escolar y la creación de espacios de diálogo y participación que involucren a todos los actores relevantes en la toma de decisiones.

En última instancia, solo a través de un enfoque integral y sostenido se podrá transformar la realidad de la red educativa rural Tambo 1, fortaleciendo el bienestar de los

maestros y garantizando una educación de calidad para todos los niños y niñas de la comunidad.

A partir de lo planteado, el objetivo de la investigación se orientó a determinar la relación entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los docentes de la Red Educativa Rural: Tambo 1 “Maestros Unidos Para El Cambio” Bambamarca-Cajamarca, 2021. Asimismo, el presente estudio planteó una investigación descriptiva correlacional y comprende cinco capítulos.

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

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema

Las organizaciones educativas, en el mundo, se encuentran formadas por personas que están en constante interacción con la finalidad de poder alcanzar los propósitos y objetivos institucionales. Acorde con lo afirmado, surge un tema muy complejo y sensible como el ambiente laboral, que demanda de mucho interés para los directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad en general, puesto que involucra la percepción del ambiente laboral, el comportamiento e interacción humana en la entidad escolar (Cardona y Zambrano, 2014, p. 184).

En el contexto de América Latina, se ha evidenciado cambios sustanciales, a nivel humano, profesional y laboral, para mejorar el sistema educacional. Ante esta actitud, con tendencia favorable, las organizaciones educativas - públicas y privadas- deberían brindar un servicio educativo eficiente para desarrollar una enseñanza de calidad. Acorde con este contexto, los docentes cumplen un rol importante para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes, ya que depende de su desempeño tanto disciplinar como pedagógico para lograr las competencias del perfil de egreso de los educandos.

En tal sentido, la sociedad actual exige docentes con sistemas de desarrollo profesional, con la finalidad de actualizar sus competencias profesionales, situación que va a asegurar el óptimo desempeño laboral, que conlleva a mejorar sus servicios en la institución educativa a la que pertenece (MINEDU, 2012) Inclusive, se tiende a promover una escuela transformadora, cuyos espacios de aprendizaje permiten consolidar una preparación integral, donde prime el clima organizacional pertinente, para afrontar los desafíos que la educación presenta. Sin

embargo, se evidencia, también, que en algunos centros escolares el director asume un liderazgo autocrático, factor lamentable, porque no fortalece ni motiva el clima organizacional en todos los miembros de la institución, trayendo como consecuencia un desempeño negligente y apático, los cuales atentan contra los objetivos de entidad educativa.

De acuerdo a lo afirmado, Requena y Castillo, (2016) argumentan que el clima organizacional, en los docentes de la institución, se inclina hacia un clima de poder autoritario, debido a que el director no valora ni mucho menos considera el aporte ni el trabajo de sus colaboradores, dificultando el cumplimiento de las metas institucionales. Aparte de ello, los maestros perciben que su desempeño se encuentra en riesgo por parte del directivo, por cuanto el directivo aplica métodos rigurosos de control, de medición o de evaluación, situación que obliga a los educadores a demostrar un desempeño laboral forzado, independientemente de sus convicciones educativas y de la preparación de los procesos, fortaleciendo de manera negativa el trabajo en un ambiente nada favorable. (p. 101)

En el contexto peruano, la realidad antes descrita es similar a otros países del extranjero, porque en la mayoría de centros educativos, administrados por el directivo autoritario, se gestionan mecanismos de medición o evaluación constante, acerca de los factores que influyen en el desempeño de los docentes, provocando un desempeño precario y nada significativo en favor de la escuela; es decir que tanto el clima organizacional como el desempeño laboral de los docentes son nocivos e inadecuados para los intereses institucionales (Goñi, 2011).

De manera complementaria, León (2015) sostiene que, en las instituciones de formación, existen relaciones interpersonales negativas, entre los actores educacionales, que no permiten realizar los fines y los objetivos de las entidades. A su vez, existe un bajo liderazgo de las autoridades o administradores en la conducción de las organizaciones educativas, debido a ello no se advierte un clima organizacional propicio para el desarrollo del sistema educativo.

Frente a esta realidad, se advierte una problemática que se presenta en toda la provincia y, en forma particular, en la institución educativa; puesto que los docentes muestran una inadecuada comunicación asertiva, limitada participación colegiada, conflictos interpersonales, ausencia de trabajo en equipo; asimismo, existe un enraizado conformismo, todo ello aunado a que un gran número de docentes se encuentran desmotivados, aspecto por el cual no participan, activamente, en la solución de los problemas de la institución educativa, generando un clima organizacional inestable; por otro lado, lo mencionado afecta de manera directa el óptimo desempeño de los docentes; en consecuencia, los estudiantes asumirán los pasivos académicos.

De acuerdo con la experiencia docente en el nivel de educación primaria de la Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos Para El Cambio”, distrito y provincia de Hualgayoc, provincia de Bambamarca, se observa una similar problemática, vinculado con el clima organizacional del directivo ante los docentes y los estudiantes como autoritarismo, inadecuado manejo de relaciones interpersonales, celos profesionales, carencia de liderazgo y ausencia de habilidades sociales, los cuales han ocasionado un gran obstáculo que contraviene al desempeño laboral de los docentes; en consecuencia, las instituciones educativas públicas no se orientarán a brindar una educación de calidad; tampoco asumirán actitudes y compromisos educativos positivos para los intereses institucionales.

Finalmente, dentro del contexto anterior y como docente de la Institución Educativa N^a 82713 que integra la Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos Para El Cambio” Bambamarca – Cajamarca, asumimos el reto de determinar si existe o no relación entre el Clima Organizacional y el desempeño laboral de los docentes del nivel primaria de la citada Red educativa.

2. Formulación del problema

2.1. Problema principal

¿Qué relación existe entre clima organizacional y desempeño laboral de los docentes del nivel primaria de la Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos Para El Cambio” Bambamarca – Cajamarca 2021?

2.2. Problemas derivados

- ¿Cuál es el nivel de clima organizacional de los docentes del nivel primaria de la Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos Para El Cambio” Bambamarca – Cajamarca 2021?
- ¿Cuál es el nivel del desempeño laboral de los docentes del nivel primaria de la Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos Para El Cambio” Bambamarca – Cajamarca 2021?
- ¿Qué relación existe entre clima organizacional y las dimensiones de desempeño laboral de los docentes del nivel primaria de la Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos Para El Cambio” Bambamarca – Cajamarca 2021?
- ¿Cómo elabora una propuesta de mejora orientada a fortalecer el clima organizacional y desempeño laboral de los docentes del nivel primaria de la Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos Para El Cambio” Bambamarca – Cajamarca 2021?

3. Justificación de la investigación

3.1. Justificación Teórica

La investigación se justifica teóricamente, porque aportó al conocimiento existente sobre clima organizacional y desempeño laboral de los docentes. Asimismo, los aportes de las teorías consultadas como las de Litwin y Stringer, de Herzberg, de Likert, Chiavenato, entre otros,

permitiendo la generación de estrategias, las cuales involucran las habilidades profesionales, el Marco del Buen Desempeño del Directivo y el Marco del Buen Desempeño Docente; además de contribuir con los procesos de gestión y el involucramiento de los actores educacionales con el desarrollo institucional.

Acorde con lo mencionado, la investigación se ha convertido en una oportunidad de adquirir nuevos conocimientos sobre tendencias gerenciales en el campo educativo, las cuales han centrado su interés en la necesidad de generar un clima organizacional que propicie oportunidades de actualización profesional, de implementar estrategias innovadoras, así como de efectuar la planificación de programas permanentes, que elimine o minimice conflictos internos, mejore las comunicaciones interpersonales y fomente la cooperación y el trabajo en equipo, facilitando de manera exitosa el desempeño del docente.

3.2. Justificación Práctica

El presente trabajo se justifica de manera práctica, porque permitió no solamente analizar sino realizar una propuesta para encontrar alternativas de solución pertinentes acerca de la problemática planteada que se presenta en la Red Educativa Rural Tambo 1, convirtiendo a los actores educativos en los principales beneficiarios de la misma, especialmente a los docentes y directivos, quienes podrán mejorar el desempeño de sus responsabilidades y funciones.

De igual modo, como resultado de un mejor desempeño de los docentes, los estudiantes obtendrán los beneficios de una mejor labor pedagógica y de los miembros que conforman las instituciones educativas; además de optimizar el clima organizacional. Desde el punto de vista práctico, se convierte en la oportunidad de aplicar los principios gerenciales donde exista, como norma, la conducta y el comportamiento, la cual contribuirá a revisar las metas, adaptarlas o cambiarlas, compartirlas, tomar en cuenta las motivaciones y las competencias profesionales de los docentes.

3.3. Justificación metodológica

La investigación se justifica metodológicamente, porque busca optimizar el desempeño de los docentes de la Red Educativa Rural Tambo 1. En tal sentido, los resultados obtenidos favorecieron el clima organizacional para mejorar el desempeño laboral de los docentes, quienes conforman la muestra de estudio. De otro lado, los instrumentos de recolección de la información fueron rigurosos al momento de su elaboración y aplicación respectiva para llegar a conclusiones y recomendaciones adecuadas y relevantes, las cuales serán consideradas en trabajos análogos como en otras realidades educativas, que presenten una situación problemática parecida.

4. Delimitación de la investigación

4.1. Epistemológica

La presente investigación está ubicada en el paradigma positivista con un enfoque cuantitativo, por cuanto su propósito es medir la relación del clima organizacional y el desempeño laboral.

La epistemología positivista, también conocida como empirismo lógico o positivismo lógico, es una corriente filosófica que enfatiza la importancia del método científico y la observación empírica como fuentes primarias del conocimiento. Este enfoque epistemológico, influido en gran medida por la filosofía de Auguste Comte y el Círculo de Viena, postula que el conocimiento genuino debe basarse en datos concretos y verificables, rechazando cualquier forma de especulación metafísica o afirmaciones que no puedan ser sometidas a prueba empírica.

Uno de los principales defensores del positivismo lógico fue el filósofo austriaco Ludwig Wittgenstein. En su obra "Tractatus Logico-Philosophicus", Wittgenstein propuso un enfoque lógico del lenguaje, argumentando que las afirmaciones significativas deben estar fundamentadas en la experiencia sensorial o en la lógica matemática. Esta perspectiva subraya

la importancia de la verificabilidad empírica como criterio fundamental para determinar la validez de las proposiciones.

En el contexto de la ciencia, el positivismo lógico se manifiesta en el principio de falsabilidad propuesto por Karl Popper. Según Popper, una teoría científica debe ser capaz de ser refutada mediante pruebas empíricas, lo que implica que su validez está sujeta a la posibilidad de ser falseada por evidencia empírica. Este enfoque epistemológico promueve la idea de que el progreso científico se logra a través de la formulación de hipótesis estables y la corroboración empírica de las mismas.

En el ámbito de la sociología, la epistemología positivista ha influido en el desarrollo de enfoques empiristas como el funcionalismo estructural de Émile Durkheim. Durkheim defendió la idea de que la sociología debe basarse en métodos científicos rigurosos y en la observación sistemática de los fenómenos sociales, buscando leyes generales que expliquen el funcionamiento de las sociedades humanas.

En conclusión, la epistemología positivista representa un enfoque riguroso y científico para la adquisición de conocimiento, que enfatiza la importancia de la observación empírica y la verificabilidad como criterios fundamentales para la validez del conocimiento. A través de la aplicación de métodos científicos y la formulación de hipótesis estables, el positivismo lógico busca comprender y explicar el mundo natural y social de manera objetiva y sistemática.

4.2. Espacial

La presente investigación se desarrolló en la Red Educativa Rural Tambo 1, ubicada en la provincia de Hualgayoc, Cajamarca.

4.3. Temporal

El desarrollo del proceso de investigación se realizó durante el año 2021, con una temporalidad de 10 meses, aproximadamente.

5. Objetivos de la investigación

5.1. Objetivo General

Determinar la relación que existe entre clima organizacional y desempeño laboral de los docentes del nivel primaria de la Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos Para El Cambio” Bambamarca – Cajamarca 2021.

5.2. Objetivos específicos

- Identificar el nivel de clima organizacional de los docentes del nivel primaria de la Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos Para El Cambio” Bambamarca – Cajamarca 2021.
- Analizar el nivel del desempeño laboral de los docentes del nivel primaria de la Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos Para El Cambio” Bambamarca – Cajamarca 2021.
- Establecer la relación entre clima organizacional y las dimensiones del desempeño laboral en los docentes del nivel primaria de la Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos Para El Cambio” Bambamarca – Cajamarca 2021.
- Elaborar una Propuesta de Plan de mejora orientada a fortalecer el clima organizacional y desempeño laboral de los docentes del nivel primaria de la Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos Para El Cambio” Bambamarca – Cajamarca 2021

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes de la investigación

A nivel internacional

García (2018), en su tesis de Maestría denominada *El clima organizacional y el compromiso laboral en un centro de salud de la jurisdicción sanitaria Toluca, 2016, como base para la propuesta de intervención con enfoque de desarrollo organizacional*, presentada ante la Universidad Autónoma del Estado de México, concluye que el deterioro del ambiente profesional lleva al personal a perder el entusiasmo por su trabajo y dicha pérdida puede traducirse en más grandes niveles de ausentismo y rotación, evidente lentitud, desgano e indiferencia hacia el trabajo. Una opción para evadir este caso es generar un ambiente en donde se logre desarrollar el compromiso hacia la organización, puesto que frente a su ausencia el personal se retira emocionalmente, se destaca una postura de llevar a cabo nada más con el mínimo solicitado, en hacer lo necesario para no ser despedido y ser francamente mediocre; no obstante, varias empresas lejos de comprometer a las personas con su desarrollo propio, pareciera que buscan hacerlos todos los días más dependientes. A partir de las conclusiones establecidas por el autor, se entiende que el deterioro en un ambiente laboral va depender de un buen clima organizacional donde el personal se sienta motivado y comprometido con su centro de trabajo para cumplir eficientemente con las responsabilidades encomendadas, en favor de la institución (p. 76).

Requena y Castillo (2016), en su tesis de Maestría denominada *Clima organizacional en el desempeño laboral del docente*, presentada ante la Universidad de Carabobo, Venezuela, concluye que el clima organizacional que ve el personal docente en una institución, se inclina hacia un clima de poder con tendencias hacia el papel autoritario, debido a que no prueba ser efectivo al llevar a cabo sus metas y no toma en cuenta el trabajo de sus colaboradores;

paralelamente, estos se dejan influenciar si el jefe satisface sus necesidades, así mismo se le dificulta concordar las metas institucionales con las metas individuales de los actores educativos. Por otro lado, diagnosticar el manejo del personal docente en el cumplimiento de sus funciones, quedó evidenciado que, según la forma de planificarla y ejecutarla, podría ser más nociva que beneficiosa para el desarrollo de los estudiantes en general y para sus aprendizajes en especial. Visiblemente, si los maestros sienten que se pone en riesgo su trabajo por parte del directivo, tenderán a un actuar que perjudica su desempeño laboral frente a la evaluación, independientemente de sus convicciones educativas y de la preparación de los procesos. La influencia del clima organizacional en el desempeño docente, los resultados encontrados demuestran que el directivo muestra una reacción de superioridad e instituye un criterio de rectitud con una carga indiferente y poco motivadora, utilizando el término de controles extremos y externos, que hacen que el maestro trabaje en un ambiente poco favorable. A partir de las conclusiones establecidas por el autor, se entiende que el clima organizacional que se desarrolla en un ambiente de autoritarismo por parte del directivo no permite desarrollarse profesionalmente y cumplir las metas, el liderazgo no comprendido influye de forma negativa en el manejo administrativo y pedagógico que no asegura mejoras en la calidad de la educación, además de la improvisación que no ayuda al logro de los objetivos, que para conducir a la población estudiantil hace falta conocer conceptos básicos sobre liderazgo, para cumplir eficientemente con las responsabilidades encomendadas en favor de la institución. (p. 101)

A nivel nacional

Vicente (2019), en su tesis de Maestría denominada *El Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los Docentes de la Institución Educativa Julio César Escobar*, presentada ante la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle Alma Máter del Magisterio Nacional, concluye que la mayor parte de la muestra perciben a las variables clima

organizacional y desempeño laboral, así como a sus correspondientes, magnitudes, entre los niveles casi siempre, a veces y siempre. Por otro lado, existe relación significativa entre el clima organizacional y las dimensiones de desempeño laboral: clima propicio para el aprendizaje, enseñanza y aprendizaje en el aula evaluación del aprendizaje y liderazgo, en los docentes de la Institución Educativa Julio Cesar Escobar. A partir de las conclusiones establecidas por el autor se entiende que es necesario promover la generación de un clima organizacional positivo en la institución educativa, como actividad previa para ejercer la gestión y el desempeño laboral, en el cual exista una participación plena de todos los agentes educativos (p. 83)

Huerto (2018), en su tesis de Maestría titulada *Clima organizacional y desempeño laboral docente en las Instituciones Educativas de Educación Primaria de la RED N°9-UGEL 05-SJL-2018*, sustentada ante la Universidad César Vallejo, concluye que existe una relación de positiva según $r = 0,700$ entre las variables: Clima organizacional y desempeño docente. Esta correlación indica que la relación entre ambas es directa, positiva y tiene un nivel de correlación muy alta. Por otro lado, los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación directa, positiva entre las variables clima organizacional y las capacidades pedagógicas, la emocionalidad, la responsabilidad en el desempeño de sus funciones y las relaciones interpersonales, evidenciando una correlación positiva y con un nivel alto.

Fustamante (2019), en su tesis de Maestría denominada *Clima Organizacional en dos Instituciones Educativas Públicas de Ventanilla – Callao, Desde la Perspectiva Docente* presentada ante la Universidad San Ignacio De Loyola, concluye que el clima organizacional es percibido tanto en la institución educativa con gestión por convenio como por la institución educativa pública, como favorable, sin embargo, un mayor porcentaje de docentes de la institución educativa de gestión por convenio lo considera en un nivel alto, siendo menor el

porcentaje en los docentes de la institución de gestión pública; en lo que se refiere a la dimensión de estructura los docentes de las dos instituciones educativas, presentan similar percepción, en ambas es predominante un nivel alto; en cuanto a la dimensión relaciones, en las dos instituciones educativas predomina una percepción de nivel regular con similar porcentaje; respecto a la dimensión recompensa en las dos instituciones educativas, a pesar de tener ambas un porcentaje similar en el nivel de regular, es mayor el porcentaje de docentes que percibe un nivel alto en la institución de gestión convenio en comparación con la institución pública que presenta un porcentaje menor en el nivel alto, lo que demuestra que las recompensas no monetarias pueden contribuir a la satisfacción laboral. A partir de las conclusiones establecidas por el autor se entiende que, ambas instituciones pueden mejorar y proponer nuevas estrategias para poder mejorar la misma a corto o largo plazo, esto les va a permitir trabajar de manera organizada y tener un control interno con respecto a todos los procesos y trámites que se realicen.

Sánchez (2017), en su tesis de Maestría denominada *El clima organizacional en las Instituciones Educativas y su relación con el Liderazgo Transformacional de los directores de la UGEL 07*, presentada ante la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle Alma Máter Del Magisterio Nacional, concluye que los resultados logrados nos permiten concluir que existe una relación significativa entre el Liderazgo Transformacional del Director y el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Chorrillos, las diversas áreas del Liderazgo Transformacional del Director están relacionadas significativamente con las diversas áreas del Clima Organizacional, el análisis de la diferencias entre los docentes varones y mujeres respecto del Liderazgo Transformacional, indica que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual y en el total del Liderazgo Transformacional apreciándose que las mujeres presentan valores más altos que los varones.

De acuerdo con las ideas planteadas, se entiende que se debe promover el intercambio de ideas entre directivos y docentes de las instituciones educativas que permitan mejorar la calidad de la educación, con el fin de que las decisiones sean más apropiadas y factibles beneficiando el clima organizacional.

A nivel local

Machuca & Pajares (2016), en su tesis de Maestría denominada *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal docente de la institución educativa Pública Rafael Olascoaga de Cajamarca 2016*, presentada ante la Universidad Privada Del Norte, concluyen que el clima organizacional en el desempeño laboral del personal docente de una institución Educativa Pública, al evidenciar los resultados, se determina la influencia de manera significativa del clima organizacional en la asistencia y puntualidad, en el trabajo en equipo, así como también en el liderazgo, motivación, comunicación, responsabilidad en el desempeño laboral, en general, se determina la influencia significativa positiva o negativa del clima organizacional en el desempeño laboral.

De acuerdo con lo propuesto por los autores, se colige que el clima organizacional impacta en la forma de actuar, de pensar y de realizar la práctica directiva por lo que se debe reconocer los derechos del personal de aceptar las diferentes formas de pensamiento contrarias a las nuestras, buscar un ambiente laboral favorable para mantener a los docentes satisfechos y motivados, de manera permanente conllevando a un buen desempeño laboral.

Sánchez (2016), en su tesis de Maestría denominada, *Relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 83006 Del Nivel Primario “Andrés Avelino Cáceres” Baños Del Inca – 2012*, presentada ante la Universidad Nacional de Cajamarca, concluye que existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral docente. Asimismo, se determinó que la variable de clima organizacional

es buena con un (74.1%), resultado que ratifica el bienestar favorable del entorno laboral, el mismo que es percibido por los docentes, quienes trabajan dentro de una institución escolar. De igual manera, en relación a la otra variable, se evidenció que, el desempeño laboral de los educadores es bueno, cuyo porcentaje fue de (63.0 %), resultado que corrobora la movilización de un conjunto de actitudes y habilidades socioemocionales e intelectuales, para mejorar la calidad del proceso enseñanza aprendizaje; así como de satisfacer las necesidades y demandas de los estudiantes, a través de recursos y herramientas pedagógicas.

En relación a las conclusiones expuestas, se deduce que el clima organizacional es uno de los elementos principales en el funcionamiento de las organizaciones, y premisa para un buen desempeño laboral; pues los colaboradores pondrán en juego sus capacidades para cumplir eficientemente las responsabilidades en favor de la comunidad educativa.

Cubas (2019), en su tesis de Maestría denominada *El clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico "04 de junio de 1,821" de Jaén – Cajamarca*, presentada ante la Universidad César Vallejo, concluye que de manera general, en relación al nivel de clima organizacional de los docentes donde se infiere que la mayoría se califica en el nivel bueno, en cuanto al desempeño laboral, se deduce que la mayoría está en el nivel regular, significa que, a mejor clima organizacional, mejor será el desempeño laboral de los docentes.

Fabián (2019), en su tesis de Maestría titulada *El clima organizacional en el desempeño Laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2018*, sustentada ante la Universidad Nacional de Cajamarca, concluye que el clima organizacional influye de manera directa en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos según el análisis estadístico, cuyo coeficiente fue 0.54, que demuestra una asociación positiva moderada. De otro lado, el clima organizacional es de tipo autoritario paternalista donde, la

confianza que brinda la dirección y la toma de decisiones se ven reflejadas en el 46% de acuerdo en la dimensión de estructura institucional, las recompensas en el 59% de acuerdo en la motivación; la impresión y aceptación que tiene los trabajadores, en el más del 50% de acuerdo en las dimensiones de valores, hábitos y costumbres. Además, el desempeño laboral de los trabajadores administrativos está en un nivel medio, pues cumplen su jornada laboral de acuerdo al conocimiento del trabajo.

2. Marco teórico - científico de la investigación

2.1. Teorías sobre el clima organizacional.

El interés por el estudio del clima organizacional se constituye en un elemento fundamental en la conducción de todas las organizaciones y, por tanto, en el contexto educativo también se encuentra presente en la gestión de las instituciones educativas. A partir de lo mencionado, se propone algunos enfoques y teorías, las cuales abordan el tema de manera general; sin embargo, lo que presentamos en este estudio tienen directa relación y aplicación en el ámbito educativo.

2.1.1. Teoría de las percepciones del clima laboral de Litwin y Stringer

El modelo que presentan Litwin y Stringer (1968) parte del supuesto de que las percepciones de los individuos son el producto de una serie de factores los cuales en conjunto conforman el clima de la organización. Con base en esto, el clima organizacional es un concepto global que integra todos los componentes de una organización. Estos autores conciben al clima organizacional como un constructor molar que permite:

- a) Analizar los determinantes de los motivadores de la conducta en situaciones actuales, con cierta complejidad social.
- b) Simplificar los problemas de medición de los determinantes situacionales.
- c) Hacer posible la caracterización de la influencia ambiental total de varios ambientes.

- d) Consideran que una teoría de la motivación basada en la investigación puede aumentar significativamente la comprensión del desarrollo de las organizaciones.

La teoría de las percepciones del clima laboral de Litwin y Stringer (1968) manifiestan que el clima organizacional se compone de seis dimensiones principales; asimismo, sostienen que se vinculan en diferentes áreas específicas, que influyen en las percepciones y experiencias de los colaboradores. En este sentido, se tiene a la orientación hacia la tarea, que se refiere al grado en que la organización se centra en los resultados y metas laborales, la eficiencia y la productividad. De igual manera, se menciona a la orientación hacia las personas, que hace referencia al grado en que la organización valora las relaciones interpersonales, el apoyo mutuo y el bienestar de los empleados. En esta misma línea, se tiene a la recompensa, la cual se vincula con la justicia y la equidad percibida en cuanto a la compensación, reconocimiento y oportunidades de desarrollo profesional. Inclusive, mencionan que la estructura de la institución hace referencia al grado de formalidad, claridad de roles y procedimientos, así como la autonomía percibida en ella. Además, plantea al riesgo que se asocia al grado de tolerancia al cambio, la innovación y la toma de decisiones institucionales. Por último, se presenta al apoyo que demuestra el grado en que los empleados perciben el apoyo y la ayuda disponibles para enfrentar desafíos laborales y personales (p. 300).

2.1.2. Teoría de los dos factores de Herzberg

Frederick Herzberg formuló la llamada teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. Este autor plantea la existencia de factores que orientan el comportamiento de las personas.

- a. Factores higiénicos o factores extrínsecos: Se localizan en el ambiente que rodea a las personas, y abarcan las condiciones en que ellas desempeñan su trabajo. Como estas condiciones son administrativas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están

fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, la política y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y los empleados, los reglamentos internos, etc. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.

- b. Factores motivacionales o factores intrínsecos: Se relacionan con el contenido y la naturaleza de las tareas que ejecuta el individuo; por tanto, estos factores se hallan bajo el control del individuo, pues se refiere a lo que hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos de crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización, y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

En suma, la teoría de los dos factores de Herzberg se vincula con el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la Red Educativa Tambo 1, puesto que sugiere que la satisfacción laboral y la motivación en el trabajo, de parte de los docentes, se ven influenciadas por varios factores como los higiénicos y los motivadores, tan esenciales para obtener una verdadera satisfacción y motivación en el ejercicio docente, quienes, a través de su trabajo pedagógico, lograrán un bienestar y adecuada productividad en beneficio de las instituciones escolares que pertenecen a la Red.

2.1.3. Teoría del clima organizacional de Likert

Investigador reconocido en el mundo por su trabajo en psicología organizacional, Rensis Likert (1961-1974), propone esta teoría del clima organizacional o de sistemas de organización, la cual permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian y permite, también, analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. El fin que persigue esta teoría, es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

Para Likert (1968), el comportamiento de los individuos es causado, en parte por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben en parte por sus informaciones percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de esta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va adoptar. (p. 308)

En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que son: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así, como el salario que gana, factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción. Y la percepción que tiene los empleados, los colegas y los superiores del clima de la organización. Todo este factor mencionado anteriormente influye sobre la percepción individual del clima y podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización. Menciona a cuatro tipos de sistemas sobre el clima organizacional:

- a) Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador, en este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.
- b) Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista, este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus 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.

- c) Clima de tipo participativo: Sistema III –Consultivo, la dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones de 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. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.
- d) Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización 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.

De acuerdo a los cuatro tipos de sistemas sobre el clima organizacional de Likert, se tiene claro que se relaciona con las variables propuestas en la tesis, ya que el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la Red Educativa Tambo 1 se vinculan para fomentar un ambiente o contexto favorable y fundamentalmente participativo para los maestros, quienes se ven impactados, en sus comportamientos, por las características del ambiente organizacional. En efecto, está claro que, en la Red educativa, debe primar la confianza mutua, la comunicación abierta, asertiva y propositivas; además de mejorar la participación activa en la toma de decisiones, en consensos, de parte de los docentes.

2.2. Teorías sobre el desempeño laboral

2.2.1. Teoría de Desempeño Laboral según Campbell

El modelo teórico propuesto por (Campbell, 1993, p. 164 - 167) propone que “el desempeño laboral es la acción y no los resultados de la misma”. El autor detalla que el conocimiento declarativo, de procedimientos, destrezas y motivación, resultan prioritarios para establecer una conducta adecuada, así como también detalla 8 componentes del desempeño, los cuales son el rendimiento de la tarea específica del puesto, rendimiento de tareas no específicas del puesto, rendimiento de la tarea de comunicación oral y escrita, demostración del esfuerzo, mantenimiento de la disciplina personal, facilitar el desempeño del equipo y de los pares, supervisión, liderazgo y administración. De acuerdo con el autor, el desempeño refiere a una acción y no a los resultados que se generan a partir de ella.

El autor plantea que el desempeño laboral es un conjunto de conductas que sirven para determinar sus competencias y habilidades dentro de la organización, es decir es una causa y no una consecuencia. Es decir, el autor describe los diferentes factores que influyen en el desempeño de un individuo en el trabajo. Esta teoría se basa en la idea de que el desempeño laboral es un resultado de la interacción entre las características del individuo, las características del entorno laboral y las características de la tarea.

2.2.2. Teoría de Desempeño Laboral y proceso de Acción según Hacker.

Hacker (1994), desarrollo una teoría respecto al desempeño de los trabajadores que gozan de gran prestigio en Europa. Es importante señalar que, si bien esta teoría permite apreciar aspectos afines con otros modelos cognitivos de conducta, la diferencia radica en la especificación del contexto, al ser dentro de entornos laborales. Dicho autor postula dos perspectivas, en donde la primera de ellas consiste en la acción es causada desde una meta hasta un plan y el feedback posterior; mientras que la segunda refiere a la acción determinada por cogniciones que se originan de manera automática. Esta teoría plantea una secuencia de la

acción en sí del desempeño laboral y que dentro de esta secuencia la comunicación juega un papel fundamental. Esta teoría explica cómo los individuos seleccionan, ejecutan y controlan sus acciones en el contexto del trabajo. Esta teoría se basa en la idea de que el desempeño laboral es un proceso complejo que está influenciado por una serie de factores, incluyendo las habilidades, conocimientos, motivaciones y emociones del individuo, así como las características del entorno laboral.

2.3. Clima organizacional.

2.3.1. Definición de clima organizacional

Gilmer (1966), sostiene que el clima organizacional es un entorno laboral que comprende un conjunto de características, las cuales permite diferenciar a las entidades de otras y ejercer influencia favorable en la actitud y el comportamiento de los colaboradores.

De acuerdo con Schneider y Reichers (1983), el clima organizacional son las percepciones o sensaciones que tienen los empleados, acerca de las políticas, las prácticas y los procedimientos de la organización, factores que ayudan a que los empleados puedan experimentar sus experiencias colectivas en la organización.

Según Brunet (2011), el clima organizacional es el conjunto de peculiaridades que caracteriza una institución, lo que incide en la actuación de cada trabajador en la organización. El clima organizacional presente en la organización determinará el concepto que tienen los empleados sobre la misma y, en consecuencia, su forma de actuar. De otro lado, analiza por qué y cómo actúa cada trabajador, y señala que sólo se podrá saber si se conoce bien el clima organizacional de una organización, ya que esto depende de las percepciones de los mismos trabajadores, que son los que determinan su motivación y desempeño. En tal sentido, se afirma que el clima transmite el nivel de los valores, las conductas y los dogmas de los colaboradores.

Si se conoce el clima organizacional de una institución, se pueden identificar las causas de conflicto, estrés o insatisfacción y plantear las soluciones pertinentes.

Chiavenato (2009), se refiere al clima organizacional como el estado interno, cómo se encuentra el ambiente desde un punto de vista psicológico. Esto comprende diversos factores que afectan la condición de la atmósfera, como lo son: clase de institución, las ciencias aplicadas, los manejos, las metas, las normas y leyes aplicables.

Cooper (2003), manifiesta que el clima organizacional es la manera de percibir de los empleados sobre su ambiente laboral, evidenciado a través de la manera cómo se relacionan, se respetan y promueven la armonía con los demás. Asimismo, es la interacción entre los trabajadores y la gerencia, para percibir un ambiente organizacional adecuado y fraterno.

El clima organizacional influye en el comportamiento y el desempeño de los empleados, así como en su satisfacción laboral y su nivel de compromiso con la organización. Un clima organizacional positivo se caracteriza por la confianza, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, el apoyo mutuo y la motivación, mientras que un clima negativo puede estar marcado por la desconfianza, el conflicto, la falta de comunicación, el estrés y la insatisfacción laboral.

Entonces, el clima organizacional, dentro del contexto escolar, se refiere al ambiente psicoemocional que predomina en los docentes de una institución educativa, con la intención de tener una percepción colegida, acerca de los diversos factores - cultura y comunicación institucional, relaciones interpersonales, liderazgo, visión y misión- que se manifiestan en el entorno laboral para cumplir, eficientemente, con las metas institucionales.

2.3.2. Importancia del clima organizacional

Es necesario mencionar que el clima organizacional se orienta a cumplir con la misión y visión de la institución, en este caso de una escuela, con la intención de cumplir con los objetivos planificados, que involucra a todos los actores educativos. De acuerdo con esta aseveración, Chiavenato (2009), sostiene que para una organización es fundamental cumplir con sus objetivos y para ello necesita del buen desempeño de sus colaboradores, el cual dependerá de las percepciones que el mismo tenga sobre la organización, que a su vez dependen de la experiencia que cada uno tenga con la institución, es decir, de un buen clima organizacional (p.134).

Según Celis (2014), el clima organizacional, dentro de una institución, ayuda al establecimiento de nuevas normas y procedimientos de trabajo, ayuda a generar una estabilidad y unidad en la organización, es posible ver claramente el desempeño de los colaboradores en el cumplimiento de sus objetivos, se pueden establecer límites para evitar o erradicar problemas y, muy importante, da lugar a la identidad de los individuos. Así mismo, la empresa educativa debe tener los objetivos y metas claros y bien definidos, de manera de hacerlos extensivos hacia sus docentes mediante una comunicación efectiva, en él se enfoquen los esfuerzos individuales y colectivos, asegurando alto sentido de contribución. (p.27).

Por otro lado, el clima organizacional es muy importante, porque determina acciones o comportamientos continuos, que fortalecen a la entidad educativa. En este caso, las instituciones valoran los recursos humanos, porque su identidad, sentido de pertenencia, compromiso y habilidades profesionales se movilizarán en beneficio de la entidad. Incluso cuando se sienten útiles y apreciados, el clima institucional no sólo proporciona estabilidad, sino que también fomenta la creatividad, la innovación, la comunicación y la eficacia, logrando asumir compromiso y responsabilidad de manera eficiente. Desde esta perspectiva, la

organización busca retener y estimular a sus colaboradores, con el objetivo de mejorar su desempeño laboral.

2.3.3. Características del clima organizacional

El clima organizacional cuenta con características definidas, las cuales se identifican y ayudan a entender su estructura y el papel que juega en las empresas. De igual manera, es una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de la vinculación entre sí y con el sistema organizacional. Sin embargo, esto no hace que el clima sea necesariamente una autorreflexión de la organización como sistema utópico de decisiones. (Gervilla, 2003, p. 182).

Consideramos que clima organizacional se caracteriza, porque tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de una comunidad educativa, trayendo como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar en forma activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Mientras el clima negativo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.

En ese mismo análisis, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y sin darse cuenta contribuye con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen críticas al clima de sus organizaciones, sin percatarse que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento laboral.

2.3.4. Factores influyentes en el clima organizacional de Litwin y Stinger

La teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer (1968), establece nueve factores que, a criterio de ellos, repercuten en la generación del clima organizacional. (Estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad).

En este sentido, Acosta y Venegas (2010) plantean los siguientes:

- **Estructura:** Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente se conoce como Estructura Organizacional.
- **Responsabilidad:** Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.
- **Recompensa:** ¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo?
- **Desafío:** En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.
- **Relaciones:** Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.
- **Cooperación:** Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.
- **Estándares:** Un estándar, establece un parámetro o patrón que indica su alcance o cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos

necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

- **Conflicto:** El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.
- **Identidad:** Hoy día se lo conoce como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización. (p. 166)

Se entiende que los nueve factores descritos, anteriormente, producen diferentes tipos de percepción, los cuales inciden de manera directa en el ámbito moral, laboral, individual que, condicionados a nivel grupal, conforman el clima organizacional. En suma, estos factores se vinculan en el desempeño laboral de los docentes de la Red Educativa Tambo 1, porque son inherentes a todos los procesos socio formativos que se ejecutan a nivel inter institucional, con el propósito de cumplir con los objetivos comunes para beneficio no solamente de las instituciones, sino de los estudiantes.

2.3.5. Tipos de clima organizacional de Marchant

2.3.5.1. Clima organizacional hacia el poder

Una organización orientada en este clima tiene una estructura de poder muy variable. El bienestar de los empleados depende mucho de los jefes. Como ejemplo están las formas de dominio familiar; en el campo educativo se podrían mencionar algunas escuelas con un director autocrático, con muchos ascendientes en el personal (Marchant, 2005). (Marchant, 2006) Bajo este punto de vista, el director educativo debe permitir a los docentes, representantes, personal de servicio y administrativos, ejercitar al máximo sus capacidades, para orientar ese poder en beneficio de la institución escolar. (pp.37-54)

2.3.5.2. Clima organizacional orientado hacia el papel

Los climas orientados hacia el papel recalcan el orden y la racionalidad. En tal sentido, Marchant, (2005) manifiesta que “la competencia y el conflicto se regulan principalmente mediante reglas y procedimientos, valorando mucho la productividad y la estabilidad de los colaboradores. Algunos ejemplos son los bancos, las instalaciones públicas y las agencias de bienestar social” (p. 56).

Este tipo de clima refleja baja orientación en las tareas y a las relaciones en un entorno en el que esas tendencias son adecuadas, por lo que se orienta a los resultados y a una mayor eficacia. En este clima, se da mucha importancia a las órdenes, las reglamentaciones, los procedimientos, se presta apoyo a los buenos sistemas en los que se atienden los detalles, se prefieren las comunicaciones por escrito, se aplican las reglas y los procedimientos para solucionar conflictos (Marchant, 2005).

2.3.5.3. Clima orientado hacia el trabajo

Este tipo de clima refleja una fuerte orientación a la tarea y a las relaciones en un medio en el que esas tendencias son adecuadas, creando, por lo tanto, una orientación a los resultados y una mayor eficacia (Marchant, 2005). Asimismo, sostuvo que, en este clima, los objetivos suelen alcanzarse, puesto que los miembros de la organización colaboran entre sí para lograr un buen desempeño, demostrando una buena coordinación y trabajo en equipo entre el personal, por cuanto gran parte de las decisiones se toman colegiadamente. En una organización orientada hacia el trabajo, deben existir objetivos específicos, buena estructura organizativa, evaluación de las actividades y un entrenamiento constante al personal de la escuela, para lograr la calidad del proceso educativo. (p. 92)

2.3.5.4. Clima orientado hacia la gente

Este tipo de organización existe para servir a las necesidades de los miembros, donde no se espera que la gente haga cosas contrarias a sus valores. Los trabajos se asignan en base a preferencias o necesidades personales de aprendizaje y desarrollo.

2.3.5.5. El clima organizacional como herramienta de gestión

Este es un elemento que establece los procedimientos organizativos y en cuanto a la gestión promueve los cambios positivos e innovadores. Es de suma importancia porque repercute inmediatamente en el desarrollo de las actividades y los resultados que se generan, influyendo directamente en la calidad del trabajo y su desempeño. Cada miembro de la organización percibe de manera individual y particular los cambios que van sucediendo dentro de esta así como también sus avances e innovación, esto puede afectarlos y afectar el clima organizacional, sin embargo, en un clima adecuado se ve favorecido el comportamiento de sus integrantes para adaptarse de manera efectiva a los cambios, manejando la incertidumbre de manera positiva donde se disminuyan las consecuencias negativas generales de todas las etapas de cambio, sin afectar la eficacia de la organización. Cada organización debe promover la generación de un clima organizacional grato que los dirija al logro de los objetivos propuestos. (Marchant, 2006, p. 37-54).

2.3.6. Dimensiones del clima organizacional

Son las características medibles, en una organización, que influyen en los integrantes de la misma y su comportamiento. Es importante realizar la medición de estas dimensiones para poder diagnosticar el clima organizacional, según Likert (1968), existen ocho dimensiones:

- **Métodos de mando.** Hace referencia al liderazgo y la manera en que este se ejecuta por parte de los superiores, dependiendo de esto, cada miembro de la organización creará su percepción individual.

- **Fuerzas motivacionales.** Se refiere a las actividades que se realizan dentro de la organización para generar motivación en los empleados y satisfacer sus necesidades.
- **Procesos de comunicación.** Hace referencia a la manera en que se comunican todos los integrantes de la organización entre sí, donde se toma en cuenta el tipo de comunicación, las vías, sus códigos establecidos, entre otros.
- **Procesos de influencia.** Para definir los objetivos de una organización es necesario que todo el equipo de trabajo esté integrado, donde se respeten las jerarquías, pero exista una relación positiva y estable entre los superiores y los subordinados.
- **Procesos de toma de decisiones.** Para que estos se lleven a cabo se debe tener información pertinente y confiable de todo lo que sucede en la organización y que las funciones sean repartidas de manera adecuada.
- **Procesos de planificación.** Se refiere a las jornadas donde se definen los objetivos de la organización y se establecen las directrices que debe seguir cada miembro de la organización.
- **Procesos de control.** Hace referencia acerca de cómo se distribuye y se ejecuta el control en la organización para que haya un cumplimiento real de la planificación organizacional.
- **Objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.** Se refiere a la formación de los miembros de la organización y la planificación establecida. (p. 243)

De manera complementaria, Según Schneider y Hall (1972) existen tres dimensiones que definen el clima que existe en una organización:

- **Ambiente físico.** Es donde se proporcionan todos los recursos que se necesitan para llevar a cabo las actividades laborales, en ese espacio es donde conviven y se relacionan los miembros de la organización. Cada organización se desarrolla dentro de un ambiente y se vincula de manera directa con él, ya que le brinda características y condiciones como calor, sonidos, entre otros.

- **Ambiente Social.** Se refiere a las interrelaciones que se generan en el equipo de trabajo, la colaboración, el compañerismo, la comunicación, entre otros. Este ambiente está compuesto por cualidades, educación, creencias, ideologías y costumbres del grupo determinado que convive. Tiene una gran influencia en las organizaciones, representa el clima donde se desenvuelven, las acciones e interacciones.
- **Actitudes y valores.** Son el resultado de todo el aprendizaje de cada miembro de la organización, son aspectos necesarios para manejar la conducta propia, los cuales activan y dirigen sus acciones. La actitud hace referencia a la motivación que tiene el trabajador para cumplir con sus funciones. Los valores son las buenas costumbres impuestas por la sociedad para el correcto desarrollo y convivencia a través del tiempo y cada individuo decide cuando y como ponerlos en práctica. (p. 93)

Para la presente investigación se ha considerado siete dimensiones:

Autoritario: Se caracteriza por un ambiente de trabajo controlador y jerárquico, donde la toma de decisiones y la dirección provienen principalmente de la alta gerencia, con poca participación de los empleados en la toma de decisiones. Existe una estructura rígida y un énfasis en el cumplimiento de las órdenes y normativas establecidas por la dirección Goncalves (1997).

Participativo: Se refiere a la inclusión de los empleados en la toma de decisiones y en la generación de ideas para mejorar procesos y resultados organizacionales, lo que aumenta su compromiso y satisfacción laboral.

Cooperativo: Esta dimensión se centra en cómo se fomenta la colaboración y el trabajo conjunto entre diferentes áreas o equipos dentro de la empresa para lograr objetivos compartidos, promoviendo un ambiente de apoyo y cooperación.

Comunicativo: Se relaciona con la apertura y efectividad de la comunicación dentro de la organización, incluyendo la transmisión clara de información, retroalimentación constructiva y la existencia de canales formales e informales de comunicación.

Toma de decisiones: Se relaciona con la forma en que se toman y comunican las decisiones dentro de la empresa, incluyendo la participación de los empleados en este proceso y la transparencia en la comunicación.

Liderazgo: Esta dimensión se refiere a la percepción de los empleados sobre el estilo de liderazgo dentro de la organización, incluyendo la efectividad, la orientación hacia metas y la capacidad de inspirar y motivar al equipo.

Trabajo en equipo: Esta dimensión evalúa cómo se fomenta y facilita la colaboración entre los miembros de la organización para alcanzar objetivos comunes, promoviendo la comunicación abierta y el apoyo mutuo.

2.4. Desempeño laboral

2.4.1. Concepto de desempeño profesional del docente

El concepto del desempeño profesional es muy amplio y está conceptualizado de diversas maneras por los distintos autores que lo fundamentan.

De acuerdo con Martínez y Guevara (2015) sostienen que el desempeño profesional consiste en realizar un proceso de planificación de acuerdo al currículo de la institución, considerando las necesidades de los educandos; además de considerar el planteamiento de actividades dinámicas para que el estudiante sea de interés del proceso de aprendizaje, para alcanzar los aprendizajes esperados y las competencias del área.

Remedios (2005), dice que el desempeño docente se refiere "...a cualquier actividad pedagógica, para demostrar eficiencia y eficacia no solamente en el manejo disciplinar, sino

didáctico para efectuar procesos de enseñanza-aprendizaje, que se vincule a la formación de estudiantes para desarrollar una actividad académica. (p.191)

Por otra parte, Ponce (2005) señala que el desempeño profesional docente se refiere a la interrelación dialéctica de las competencias profesionales pedagógicas para orientar, guiar, controlar y evaluar el proceso educativo y la producción intelectual del alumnado en formación. (p.156)

En forma concreta, el desempeño profesional docente se refiere a la capacidad para llevar a cabo, de manera competente, las funciones inherentes al desarrollo de su actividad educativa y de manera más específica al ejercicio de la docencia. Así mismo, con una visión integrada y renovada, puede entenderse como el proceso de desarrollo de sus habilidades, competencias y capacidades profesionales, su disposición personal y su responsabilidad social para articular relaciones significativas entre los agentes sociales que intervienen en la formación de los alumnos y participan en la gestión y fortalecimiento de una cultura institucional democrática.

2.4.2. Desempeño laboral docente

Según Ruetter y Conde (2008), señalan que el desempeño docente es: “Un proceso continuo y dinámico cuyo objetivo primordial es contribuir al mejoramiento de la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje de una empresa educativa, en función de sus fines, por medio de un plan definido de acción desarrollada mediante el establecimiento de unas buenas relaciones humanas” (p.71). Por lo que, el supervisor pedagógico debe enfatizar en una actuación participativa y cooperativa dentro de la escuela, municipio, estado y nación a través de un ambiente de cooperación, libertad, respeto y creatividad de todos los involucrados en el proceso educativo, con el objeto de tener influencia sobre todas las situaciones de aprendizaje, incluidos el aula, el plantel, la socialización del alumno y su formación integral.

Chiavenato (2002, p. 236), señala que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. En tal sentido, el desempeño de los docentes demuestra, en la institución educativa y ante sus estudiantes, comportamientos personales como profesionales, con la finalidad de satisfacer las necesidades e intereses de los estudiantes durante su formación.

De manera complementaria, el desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento. Por lo antes señalado, el docente cuenta con habilidades personales que le permiten hacer bien su trabajo, ya que para eso ha sido formado en las universidades, lo que le asigna un papel protagónico en la sociedad. De allí que, para lograr un buen desempeño docente debe desarrollar las actividades con el mayor compromiso, responsabilidad y eficacia para lograr metas académicas en sus estudiantes de las diferentes áreas.

Chiavenato (2002) plantea que un docente que desempeñe su rol directivo, deberá poseer un manejo epistemológico de categorías de conocimiento, es decir, identificar estructuras en áreas del conocimiento organizado, crear nuevas estructuras, diferenciar métodos de trabajo y producción de conocimiento en cada área organizada.

Asimismo, debe poseer una visión clara sobre conocimiento científico, humanístico y social, desarrollo de habilidades, valores y actitudes, como también, identificar todos aquellos elementos que puedan influir en el proceso enseñanza y aprendizaje, como es el conjunto de cualidades que debe demostrar en el ejercicio de sus funciones y responsabilidades. Además, debe adoptar una postura crítica y abierta ante las nuevas formas de interpretación del

aprendizaje, de acuerdo con los avances de la investigación y del conocimiento de la mente, que se vienen produciendo para dar respuestas a un nuevo paradigma educativo.

En este mismo orden de ideas, el director debe propiciar la formación de círculos, redes, equipos o reuniones docentes, que permitan comunicarse entre sí y con otros colegas, para intercambiar informaciones, exponer y discutir ideas, lo cual es necesario para optar o tomar decisiones más acertadas y plantear propuestas que puedan ayudar a mejorar el quehacer educativo y así enrumbar a soluciones satisfactorias sobre problemáticas pedagógicas presentadas en la organización escolar; todo esto sin dejar de lado su liderazgo pedagógico.

2.4.3. Habilidades profesionales de los docentes

Son las distintas cualidades y destreza que el docente pone de manifiesto al realizar las tareas. Para Malagón (2007), citado por Huashuayo y Flores (2017) algunas de las habilidades del docente son “movilizar innovaciones y cambios, ejecutar procesos pedagógicos, motivar al aprendizaje de los estudiantes y plantear tareas, comunicarse adecuadamente, otros” (p. 24).

En este sentido, cobra cada vez mayor importancia la actualización por parte de los docentes, ya que siempre surgen cambios, por ello es necesario, estar al tanto de las innovaciones, saber dirigir a los estudiantes, relacionarse con sus colegas y directivos, hacer las tareas asignadas, tales como planificar, evaluar, diseñar propuestas, entre otras labores propias de su cargo.

Por su parte, Vadillo (2004) refiere que; las habilidades docentes incluyen conocimientos, aptitudes, rasgos, actitudes, motivo y conductas, por lo tanto, el docente es una persona que requiere de destrezas en muchos ámbitos, para ello debe poseer actitudes necesarias para emprender cualquier plan, saber actuar en el aula, estar apto para el cargo, estar capacitado emocionalmente, ser una persona emprendedora, activa, creativa, que promueva cambios. (p. 84).

En ese sentido, en nuestra labor docente debemos tener habilidades sociales, conceptuales para poder desenvolverse con facilidad dentro de la Institución Educativa participando en la actividad de manera coherente y adecuada que conlleve a tener un buen desempeño laboral docente.

2.4.5. Factores influyentes en el desempeño docente

En estos momentos de cambio, son muchos los factores que influyen en el desempeño docente. Mencionamos algunos factores que tienen injerencia significativa en el mencionado aspecto, formación y capacitación permanente de los profesores, motivación, relación profesor-estudiante, vinculación escuela-familia, perfil y condiciones laborales, organización y clima institucional, uso de las nuevas tecnologías y políticas educativas.

a) Características del docente. Alvarado (2011), explica que el docente existe para ejecutar el objetivo o misión de una organización a pesar de que esta misión varía en función de las características del contexto donde actúa, ya que existen responsabilidades básicas que constituyen la esencia de su acción. Muchos autores están de acuerdo en que los docentes necesitan por lo menos tres tipos de características para desarrollar el trabajo adecuadamente y lograr ejercer las responsabilidades básicas; estas características son: la habilidad técnica, la habilidad humana y la habilidad conceptual.

b) Habilidad Técnica. La habilidad técnica es la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. Esta habilidad envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de las técnicas y herramientas de esa disciplina específica. Katz citado por Alvarado (2011), señala que la habilidad técnica puede ser obtenida mediante educación formal o través de la experiencia personal o la adquirida de otros.

- c) **Habilidad Humana.** La habilidad humana puede relacionarse como la capacidad del docente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo. El docente con un alto desarrollo de la habilidad humana está consciente de sus propias aptitudes, suposiciones y creencias acerca de los individuos y de los grupos, y es capaz de discriminar la utilidad y limitaciones de sus sentimientos. Además, será capaz de crear una atmósfera de aprobación y seguridad en la cual los educandos se sientan libres de expresarse sin temor a la censura y al ridículo. No hay duda de que existen cursos, talleres, y seminarios en psicología, sociología y antropología, orientados o aumentar la habilidad humana de los docentes, desde el punto de vista del desarrollo de la sensibilidad.
- d) **Habilidad conceptual.** Al igual que la habilidad humana, ésta depende de la capacidad de percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y cómo los cambios en alguna parte de la organización afectan a todos los demás elementos. Esta capacidad permite al docente actuar en función de las metas de su grupo de trabajo. La habilidad conceptual adquiere mayor importancia en el proceso de toma de decisiones, por cuanto el docente deberá medir las consecuencias interfuncionales de la decisión a tomar, sobre todo cuando se trata de aquellas referentes a políticas y estrategias de acción.

Entonces, los factores del desempeño de los docentes se asocian con el clima organizacional y las actitudes estos ejercen al momento de gestionar los procesos de enseñanza-aprendizaje; es decir que los educadores deben dominar sus competencias pedagógicas y disciplinares, con cierto grado de motivación y compromiso; además de mantener una óptima relación con los estudiantes, demostrando empatía, respeto, comunicación efectiva y capacidad para generar un ambiente de confianza y apoyo. Sumado a esto es importante mencionar que

los docentes requieren de un liderazgo escolar para propiciar un entorno de aprendizaje favorable, trayendo como consecuencia un adecuado desarrollo profesional.

2.4.6. Marco de Buen Desempeño Docente según MINEDU

El Marco de Buen Desempeño Docente (MBDD) propone los dominios, las competencias y los desempeños para un buen ejercicio docente, aspectos relevantes para la Educación Básica Regular de nuestra realidad peruana. Es un acuerdo técnico-social entre Estado, docentes y sociedad, acorde a las competencias profesionales del país, para fortalecer y lograr los procesos de aprendizaje de los estudiantes. Desde otro punto de vista, es una herramienta estratégica que se integra a las políticas educativas integrales, que impactan en el desarrollo docente.

2.4.6.1. Propósitos específicos del marco de buen desempeño docente

De acuerdo con el MBDD (2012), los docentes deben cumplir con los siguientes propósitos para mejorar de manera permanente su labor pedagógica-académica en beneficio de las instituciones educativas:

- a) Establecer un lenguaje común entre los que ejercen la profesión docente y los ciudadanos para referirse a los distintos procesos de la enseñanza.
- b) Promover que los docentes reflexionen sobre su práctica, se apropien de los desempeños que caracterizan la profesión y construyan, en comunidades de práctica, una visión compartida de la enseñanza.
- c) Promover la revaloración social y profesional de los docentes, para fortalecer su imagen como profesionales competentes que aprenden, se desarrollan y se perfeccionan en la práctica de la enseñanza.
- d) Guiar y dar coherencia al diseño e implementación de políticas de formación, evaluación, reconocimiento profesional y mejora de las condiciones de trabajo docente. (p. 17)

2.4.6.2. Los cuatro dominios del Marco de Buen Desempeño Docente

El MBDD (2012) establece cuatro dominios que los docentes deben internalizar y evidenciar durante su labor profesional. Así, se tiene las siguientes:

- a) **Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.** Comprende la planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo. Refiere el conocimiento de las principales características sociales, culturales - materiales e inmateriales y cognitivas de sus estudiantes, el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje. (p. 18)
- b) **Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.** Comprende la conducción del proceso de enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones. Refiere la mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes. Incluye el uso de diversos criterios e instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje, además de los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar.
- c) **Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.** Comprende la participación en la gestión de la escuela o la red de escuelas desde una perspectiva democrática para configurar la comunidad de aprendizaje. Refiere la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, así como la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable. Incluye la valoración y respeto a la

comunidad y sus características y la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes.

- d) **Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.** Comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes. Refiere la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional. Incluye la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje y el manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas a nivel nacional y regional. (p. 19)

2.4.6.3. Las nueve competencias docentes

1. Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.
2. Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión
3. Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.
4. Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales.

5. Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los contextos culturales.
6. Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional y así éste pueda generar aprendizajes de calidad.
7. Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil; aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.
8. Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y armar su identidad y responsabilidad profesional.
9. Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social. (p.23)

2.4.6.4. Los desempeños de los docentes

El MBDD (2012) sostiene que los desempeños son comportamientos que se observan en los docentes, los cuales permiten describir y evaluar, acerca de su competencia profesional. Se vincula, directamente, con los logros de aprendizajes esperados de los educandos y con la realización de las responsabilidades designadas. En tal sentido, para evidenciar un óptimo desempeño, el docente debe cumplir con las siguientes conductas.

- Actuación. Comportamiento observable, que puede ser descrito y/o medido.
- Responsabilidad. Referencia a las funciones generales de la profesión
- Resultados. Referencia a la determinación de logros generales y específicos comprometidos en la actuación. (p. 24)

Ahora, veamos los desempeños del Manual del Buen Desempeño Docente (2012):

DOMINIOS	COMPETENCIAS	DESEMPEÑOS
Dominio I	Competencia 1 Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.	D1: Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes. y de sus necesidades especiales. D2: Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña. D3: Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.
	Competencia 2 Planifica la enseñanza de forma colegiada, garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.	D4: Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados. D5: Selecciona los contenidos de la enseñanza en función de los aprendizajes fundamentales que el currículo nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes. D6: Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos. D7: Contextualiza el diseño de la enseñanza sobre la base del reconocimiento de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes. D8: Crea, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje. D9: Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados. D10: Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros de aprendizaje esperados y distribuye adecuadamente el tiempo.
	Competencia 3 Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.	D11: Construye, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre todos los estudiantes, basadas en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración. D12: Orienta su práctica a conseguir logros en todos sus estudiantes, y les comunica altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje. D13: Promueve un ambiente acogedor de la diversidad, en el que ésta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes. D14: Genera relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales. D15: Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos. D16: Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad. D17: Reflexiona permanentemente, con sus estudiantes, sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión, y desarrolla actitudes y habilidades para enfrentarlas.
	Competencia 4 Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus	D18: Controla permanentemente la ejecución de su programación observando su nivel de impacto tanto en el interés de los estudiantes como en sus aprendizajes, introduciendo cambios oportunos con apertura y flexibilidad para adecuarse a situaciones imprevistas. D19: Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica. D20: Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso. D21: Desarrolla, cuando corresponda, contenidos teóricos y disciplinares de manera actualizada, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes. D22: Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes y que los motiven a aprender.

	experiencias, intereses y contextos culturales.	D23: Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.
	Competencia 5	D24: Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales.
	Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los contextos culturales.	D25: Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes.
		D26: Elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.
		D27: Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.
		D28: Evalúa los aprendizajes de todos los estudiantes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.
		D29: Comparte oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales, para generar compromisos sobre los logros de aprendizaje.
Dominio III	Competencia 6	D30: Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.
	Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional y así este pueda generar aprendizajes de calidad.	D31: Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.
		D32: Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.
		Competencia 7
	Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil; aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.	D33: Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.
		D34: Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.
D35: Comparte con las familias de sus estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los retos de su trabajo pedagógico, y da cuenta de sus avances y resultados.		
Dominio IV	Competencia 8	D36: Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.
	Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.	D37: Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.
		D38: Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.
		Competencia 9
	Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.	D39: Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar con base en ellos.
		D40: Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.

Fuente: Elaboración propia, basado en el MBDD (2012)

En definitiva, los desempeños, detallados en el cuadro antes presentado, demanda un cumplimiento de parte de los educadores con la intención de proponer una educación de calidad con pertinencia y eficacia, demostrado un trabajo docente con formación sólida y con mínimas condiciones para ejercer su labor profesional. Bajo este punto de vista, se generará cambios positivos en su identidad, su formación, su cultura y en los paradigmas que guían sus prácticas pedagógicas para lograr transformaciones sociales, culturales, académicos y, de esta manera, gestar sociedades más tolerantes, equitativas, democráticas y humanas.

2.4.7. Marco de buen desempeño del directivo MINEDU

El MBDD (2014) se basa en el Marco de Buen Desempeño Docente, puesto que busca complementar los desempeños; es decir, agrega nuevos dominios, competencias y desempeños que corresponden al trabajo del directivo. De acuerdo con lo manifestado, MBDD (2014) sostiene que “el Marco de Buen Desempeño del Directivo es una herramienta estratégica que define la política integral de desarrollo y revalorización del directivo” (p. 30).

Dominio	Competencias	Desempeños
DI GESTIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES Abarca las competencias que lleva a cabo el directivo para construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para la mejora de aprendizajes a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural y la participación de las familias y comunidad, y evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa.	1. Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.	1. Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.
	2. Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.	2. Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, y estableciendo metas de aprendizaje
		3. Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje
	3. Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos	4. Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.
		5. Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación
		6. Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural
		7. Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.
		8. Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el

	humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.	<p>cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todas y todos los estudiantes.</p> <p>9. Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa bajo un enfoque orientado a resultados</p> <p>10. Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa</p> <p>11. Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa, orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales</p>
	4. Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.	12. Gestiona la información que produce la institución educativa y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes
		13. Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa
		14. Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.
D2 ORIENTACIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES Comprende las competencias del directivo enfocadas hacia el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al docente para la mejora de los aprendizajes desde un enfoque de respeto a la diversidad e inclusión.	5. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.	15. Gestiona oportunidades de formación continua de las y los docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje.
		16. Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar
		17. Estimula las iniciativas de las y los docentes relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas
	6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.	18. Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.
		19. Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella
		20. Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas
		21. Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.

Fuente: Elaboración propia, basado en el MBDD (2014)

Los desempeños son acciones evidentes, que ejecutan los directivos para demostrar el manejo de las competencias. Dentro de estos, se identifican tres condiciones: actuación responsable y resultados (MINEDU, 2012), con la finalidad de lograr las metas institucionales.

3. Definición de términos básicos

- **Clima:** Es el conjunto de características psicosociales de una escuela, determinadas por aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados, confieren un estilo propio a dicha escuela, condicionante a la vez de los distintos procesos educativos (Vroom, 1990)
- **Desempeño laboral:** El desempeño docente es algo necesario, pero sin que este pierda su naturaleza que es el de permitirle al docente su desarrollo integral. Por otra parte, también se sabe que se usa un concepto restringido de docente cuando se habla de Evaluación de Desempeño. Normalmente las experiencias se refieren al docente de aula, quedando excluido de este proceso de evaluación, en muchos casos, otros docentes y/o actores educativos importantes del sistema. Situación que genera cierto malestar e incongruencia pues, por una parte, se reconoce que la evaluación es importante para mejorar las prácticas educativas y, por otra, también se afirma que éstas no ocurren sólo en el aula y que las actividades ejercidas por un docente directivo también constituyen y forman parte de la práctica educativa. (Huashuayo y Flores, 2017, p. 31)
- **Desempeño:** Es la manera como alguien o algo trabaja, juzgado por la efectividad. Bien pudiera decirse que cada empresa o sistema empresarial debiera tener su propia medición de desempeño. (Esqueda, 1970, p.79)
- **Clima Organizacional:** El clima organizacional se refiere al "conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los individuos que trabajan en ella". Esencialmente, representa la atmósfera psicológica en una organización, influenciada por factores como la estructura, los sistemas, la cultura y las políticas de la empresa. Esta percepción colectiva afecta el comportamiento, la motivación y el desempeño de los empleados Méndez (2009).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

1. Caracterización del perfil de la institución educativa

1.1. Descripción del perfil de la red educativa.

La Red Educativa Rural se está ubicada a una distancia aproximada de 10 kilómetros desde el distrito de Bambamarca, a una altitud aproximada de 2800.00 m.s.n.m. Dentro de esta se encuentra conformada por las siguientes Instituciones Educativas: Lanchecucho N° 82713, N° Tambo Alto 821133, Ñun Ñun N° 82715, Pashgolpata N° 821115, Agua Santa N° 101064, pertenecientes al centro poblado El Tambo, distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc, Región Cajamarca. Las entidades educativas, en referencia, han realizado un análisis muy exhaustivo sobre la realidad que se encuentran, aplicando el FODA en los campos institucional, pedagógica y administrativa. De acuerdo a estos, se propone el siguiente cuadro:

Área	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Institucional	<ul style="list-style-type: none">- La RER tiene como finalidad fortalecer las capacidades pedagógicas del director y personal docente de la I.E. integrante de RER a través de la implementación de estrategias didácticas y de gestión que le permitan desarrollar acertadamente las competencias de los estudiantes para obtener mejores logros de aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none">- Los CONEI no tiene funcionamiento por iniciativa propia.- No se cuenta con personal administrativo y de servicio.- Desconocimiento de técnicas para la elaboración del PEI, PAT, RI.- Documentos de gestión son elaborados sin criterio técnico.
Pedagógica	<ul style="list-style-type: none">- Existencia de material bibliográfico en las aulas.- Docentes interesados en el manejo y aplicación de los diferentes enfoques curriculares.- Interés del personal directivo y docente en el manejo y aplicación de los documentos de gestión.	<ul style="list-style-type: none">- Docentes que desconocen el manejo adecuado de los materiales educativos existentes en el aula.- El enfoque tradicional aún perdura con algunos docentes por el desconocimiento de los enfoques curriculares actuales.- El director no socializa en la elaboración, aplicación y evaluación de los instrumentos de gestión con la comunidad educativa.
Administrativa	<ul style="list-style-type: none">- Las infraestructuras en su mayoría cuentan con aulas de estudios, 01 dirección, 01 sala de profesores, cocina, comedor, almacén, servicios higiénicos, sala de cómputo, plataforma deportiva, campo de fútbol y áreas verdes.	<ul style="list-style-type: none">- Acondicionamiento inadecuado para la atención para niños con necesidades educativas especiales.- Directores con aula cargo lo cual dificulta el monitoreo y asesoramiento al personal docente.

Fuente: elaboración propia

1.2. Breve reseña histórica de la Red Educativa

La Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos Para El Cambio” perteneciente a la Unidad de Gestión Educativa Local de provincia de Hualgayoc, Bambamarca, región Cajamarca tiene como sede la I.E. N° 82713 del caserío de Lanchecucho, la misma que fue creada mediante resolución Directoral Regional N° 325-2017; vista la necesidad de mejorar la calidad educativa de las diferentes comunidades educativas.

La Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos Para El Cambio” está conformada por las Instituciones Educativas: cuatro multigrados y una Unidocente, que atiende el nivel primario. En la actualidad, la Red Educativa Rural está conformada por 12 docentes que atienden a una población estudiantil de 183 estudiantes del nivel primaria, bajo la dirección del profesor Mauricio Terán Cruzado, designado mediante resolución directoral.

1.3. Características, demográficas y socioeconómicas.

La Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos Para El Cambio” cuenta con una población de estudiantes que provienen de familias de zona rural, dedicadas principalmente a la agricultura, ganadería, artesanía y el comercio. La población de la comunidad tiene alto índice de analfabetismo y presenta condiciones económicas muy precarias.

1.4. Características culturales y ambientales.

La interculturalidad, que asume como riqueza la diversidad cultural, étnica y lingüística del país, y encuentra en el reconocimiento y respeto a las diferencias, así como en el mutuo conocimiento y actitud de aprendizaje del otro, sustento para la convivencia armónica y el intercambio entre las diversas culturas del mundo. En cuanto al medio ambiente, la población se encuentra comprometido con la protección y conservación de los recursos naturales, asumiendo una conciencia ambiental, que motiva el respeto y cuidado del entorno natural como garantía para el desenvolvimiento de la vida de la población.

2. Hipótesis de investigación

Existe relación significativa entre el clima institucional y el desempeño laboral en los docentes del nivel primaria de la Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos para el Cambio” Bambamarca – Cajamarca, 2021.

2.1. Hipótesis derivadas

- El nivel del clima institucional en los docentes del nivel primaria de la Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos para el Cambio” Bambamarca – Cajamarca, 2021, es regular.
- El nivel del desempeño laboral en los docentes del nivel primaria de la Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos para el Cambio” Bambamarca – Cajamarca, 2021, es regular.
- Existe relación significativa entre clima organizacional y las dimensiones del desempeño laboral en los docentes del nivel primaria de la Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos para el Cambio” Bambamarca – Cajamarca 2021.

3. Variables de investigación

Variable 1: Clima Organizacional

Variable 2: Desempeño Laboral

3.1. Definición conceptual de variables

V1: Clima organizacional. El clima organizacional es un conjunto de propiedades medibles del entorno laboral, las cuales son percibidas por los docentes, quienes trabajan dentro de una Institución Educativa, puesto que influye en su motivación y su comportamiento, demostrando en sus actitudes, valores, normas y sentimientos en los colaboradores (Chiavenato, 2011).

V2: Desempeño laboral de los docentes. El desempeño laboral de los docentes es un conjunto de actitudes y habilidades socioemocionales e intelectuales, que mejoran la calidad del proceso enseñanza aprendizaje para satisfacer las necesidades y demandas de los estudiantes, movilizandorecursos y herramientas pedagógicas, creando un clima adecuado en el aula y la escuela; además de gestionar el vínculo de manera articulada entre las familias, la comunidad y la identidad docente para el desarrollo de su profesionalidad en un contexto particular (Rueda, 2009).

3.2. Definición operacional de variables

V1: Clima organizacional. El clima organizacional se mide a través de las dimensiones: autoritaria, participativa cooperativa, comunicativa, toma de decisiones, liderazgo y trabajo en equipo, con relación a sus indicadores, involucrando a los docentes y demás actores educativos, acorde con la misión y visión institucional, las cuáles son enmarcadas en el instrumento aplicado del cuestionario de preguntas.

V2: Desempeño laboral de los docentes. El desempeño laboral de los docentes.

3.3. Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
V1 Clima Organizacional	El clima organizacional es un conjunto de propiedades medibles del entorno laboral, las cuales son percibidas por los docentes, quienes trabajan dentro de una Institución Educativa, puesto que influye en su motivación y su comportamiento, demostrando en sus actitudes, valores, normas y sentimientos en los colaboradores (Chiavenato, 2011, p. 49)	El clima organizacional se fortalece en una Institución Educativa cuando los directivos buscan desarrollar eficientemente los objetivos relevantes, a través de las dimensiones autoritaria, participativa cooperativa, comunicativa, toma de decisiones, liderazgo y trabajo en equipo, con relación a sus indicadores, involucrando a los docentes y demás actores educativos, acorde con la misión y visión institucional.	D1. Autoritario	- Se ejecutan actividades según lo que establece el directivo de manera impositiva.	Encuesta/ Cuestionario de encuesta
				- Se adopta un estilo de liderazgo, por parte del directivo, para influir en la gestión de la red.	
				- Se evidencia un control centralizado para que las decisiones importantes sean tomadas por un líder sin la participación de los demás.	
				- Se presenta una falta de autonomía para establecer cambios en la institución educativa sin la aprobación de la alta dirección.	
			- Se percibe un clima de desconfianza en los docentes por cuanto tienen temor para expresar sus opiniones por las represalias o críticas de la dirección.		
			D2. Participativo	- Se producen formas y tipos de interacción, entre los integrantes de la institución educativa o red, para incidir en el clima organizacional.	
				- Se fomenta la participación de todos los integrantes de la red, en la planificación institucional; además de influenciar en el clima organizacional.	
				- Se promueve una comunicación abierta y transparente entre el directivo y los docentes para expresar ideas o sugerencias.	
				- Se presenta un clima de confianza y de respeto mutuo para valorar la capacidad de los docentes y lograr el éxito de la red.	
			D3. Cooperativo	- Se mantiene un clima de aprendizaje y de desarrollo para innovar y mejorar en beneficio de la red educativa y de los docentes.	
				- Se favorece el clima organizacional con la cooperación frecuente entre los docentes para generar conocimiento y proponer alternativas de solución a los problemas de la red.	
				- Se participa activamente, demostrando trabajo de equipo, proponiendo alternativas de solución y mejora en beneficio de las II.EE. y de la red.	
				- Se propicia una comunicación abierta y constructiva, a través del diálogo abierto y el intercambio de retroalimentación para mejorar continuamente el desempeño y las relaciones interpersonales de los docentes de la red.	
			D4. Comunicativo	- Se promueve el apoyo mutuo y la solidaridad, entre los docentes, para el cumplimiento de tareas y responsabilidades en beneficio de la red.	
				- Se aborda constructivamente los conflictos o desacuerdos, buscando soluciones que satisfagan las necesidades de todas las partes involucradas.	
				- Se comunica el directivo de manera oportuna, ante su personal docente, acerca de las actividades a desarrollar.	
- Existe mecanismos de información sobre los diferentes asuntos internos (reuniones, documentos).					

				<ul style="list-style-type: none"> - El directivo explica sus funciones a los docentes de la Institución Educativa. - Se practica una comunicación abierta y transparente para compartir información relevante y sin temor a represalias. - Se promueve una escucha activa en todas las interacciones comunicativas para comprender las perspectivas y necesidades de los demás. - Se establece canales de comunicación claros y efectivos que permiten a los empleados acceder a la información necesaria para realizar su trabajo de manera eficiente. 	
			D5. Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> - Se toman decisiones de manera adecuada, con flexibilidad y adecuación, que favorecen el clima institucional, de parte del directivo. - Se revisa las normas de la ley de educación y las normas educativas vigentes para la toma de decisiones por parte del directivo. - Se convoca a la participación de los docentes para la toma de decisiones con la finalidad de identificar problemas y plantear soluciones. - Se valora la capacidad de la red para tomar decisiones de manera rápida y eficiente en beneficio de las II. EE. - Se tiene acceso a la información, para tomar decisiones con responsabilidad, de acuerdo a sus competencias. 	
			D6. Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Se demuestra habilidades propias de un buen líder transformacional en favor de la red. - Se evidencia una clara influencia del liderazgo directivo en el clima institucional. - Se mantiene un desarrollo del personal docente, evidenciando un liderazgo positivo que favorece el crecimiento y fortalecimiento de la red. - Se reconoce y valora el esfuerzo, el desempeño y la responsabilidad de los maestros, asumiendo un liderazgo positivo y motivador. - Se retroalimenta de manera constructiva y oportuna a los docentes de la red para contribuir con los objetivos institucionales. 	
			D7. Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Se promueve el trabajo en equipo entre los miembros de la institución o de la red. - Se toma en cuenta el trabajo de equipo de los docentes para concretar los objetivos y las metas establecidas. - Se busca el cumplimiento de las metas, ejerciendo un trabajo en equipo en toda la red. - Se colabora y se coopera, entre los miembros de la red, para compartir conocimientos, habilidades y apoyo mutuo en la realización de tareas y proyectos a nivel de las instituciones educativas. - Se establecen roles y funciones claras para cada docente de la red, para evitar confusiones y conflictos, con el propósito de distribuir de manera equitativa las responsabilidades comunes. 	

<p style="text-align: center;">V2</p> <p style="text-align: center;">Desempeño Laboral de los docentes</p>	<p>El desempeño laboral de los docentes es un conjunto de actitudes y habilidades socioemocionales e intelectuales, que mejoran la calidad del proceso enseñanza aprendizaje para satisfacer las necesidades y demandas de los estudiantes, movilizand recursos y herramientas pedagógicas, creando un clima adecuado en el aula y la escuela; además de gestionar el vínculo de manera articulada entre las familias, la comunidad y la identidad docente para el desarrollo de su profesionalidad en un contexto particular (Rueda, 2009, pp. 1-16)</p>	<p>El desempeño laboral de los docentes fortalece al cumplimiento de metas y logros institucionales, demostrando óptimas capacidades pedagógicas, disciplinares, pericia en las habilidades emocionales, evidenciando sus cualidades personales, profesionales y asunción de roles. En un contexto donde prime las buenas relaciones interpersonales con la finalidad de potencializar el compromiso con la institución educativa.</p>	<p>D.1.2Cualidades personales</p> <ul style="list-style-type: none"> - El directivo promueve la creatividad en el desempeño de los docentes - Existe motivación a los docentes a ser solidarios con las personas que integran la Comunidad Educativa - Existe incentivos en los docentes para la práctica de la ética profesional. - Se practican los valores en el equipo de docentes, y estudiantes. 	<p style="text-align: center;">Encuesta/ Cuestionario de encuesta</p>
			<p>D2.2. Cualidades profesionales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se promueve la actualización y mejoramiento profesional de los docentes - Se promueve y practica buenas actitudes para el desarrollo de las funciones de cada miembro de la institución - Existen buenas relaciones interpersonales entre los docentes de la institución - Considera que es un deber moral cumplir con las normas institucionales para lograr el desarrollo Institucional - Acepta sugerencias de otros docentes para su desarrollo profesional y humano. 	
			<p>D3.2 Roles</p> <ul style="list-style-type: none"> - El directivo estimula el cumplimiento del rol de orientador del docente en el aula - El directivo motiva a los docentes al desempeño del rol como administrador de los recursos de aula - El directivo promueve el proceso de planificación de los docentes para el desempeño de su práctica pedagógica. - Se estimula el desempeño del rol de investigador del docente - Existe un ambiente adecuado para el desempeño docente como facilitador del proceso de enseñanza y aprendizaje. 	

Nota: Adaptado de la investigación de la Encuesta sobre Clima Organizacional de Calvo (2014)

3.4. Población y muestra

La población es finita, constituida por 12 docentes del nivel de educación primaria de la Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos Para El Cambio” Bambamarca – Cajamarca. En este sentido, Cabanillas (2019) sostiene que la población es finita, puesto que sus elementos son identificables por quien realiza la investigación. Esta presenta la siguiente distribución:

Tabla N° 1. Docentes de la Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos Para El Cambio” Bambamarca

Institución Educativa	HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
N° 82713 - Lanchecucho	4	33	0	0	4	33
N° 821133 – Tambo Alto	2	17	1	9	3	26
N° 82715 – Ñun Ñun	1	8	1	8	2	16
N° 821115 - Pashgolpata	0	0	1	8	1	8
N° 101064 – Agua Santa	2	17	0	0	2	17
Total	9	75	3	25	12	100%

Nota: CAP 2021

3.5. Muestra

Por ser una población reducida, no fue necesario estimar una muestra, por lo tanto, es una población de orden no probabilístico, para lo cual se ha considerado a la totalidad de docentes de la Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos Para El Cambio” Bambamarca. Al respecto, Cabanillas (2019) refiere que la muestra es no probabilística por conveniencia, porque los sujetos fueron seleccionados de acuerdo al criterio del investigador, considerando a toda la población, la cual evidencia rasgos fundamentales de la población.

3.6. Unidad de análisis

Está conformada por cada uno de los docentes participantes que pertenecen a la Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos Para El Cambio” Bambamarca.

3.7. Método de investigación

En el presente estudio se utilizó el método deductivo. Al respecto, (Hernández, et al. 2014) sostienen que a partir del método deductivo se obtienen conclusiones, partiendo de lo general, aceptado como válido, hacia aplicaciones particulares. Este método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y, mediante la deducción, el razonamiento y las suposiciones, entre otros aspectos, se comprueba su validez para aplicarlos en forma particular.

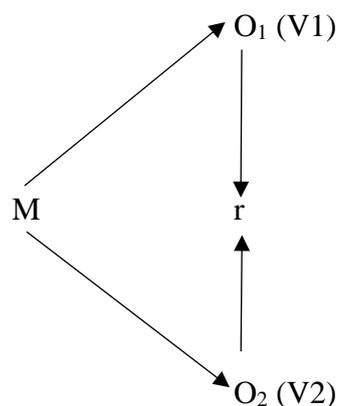
3.8. Tipo de investigación

La presente investigación es básica, porque tiene el propósito de incrementar los conocimientos teóricos de acuerdo a la realidad; además, busca obtener generalizaciones; es decir, hipótesis, leyes pertinentes cada vez mayores, vinculados con el clima organizacional y el desempeño de los docentes de la Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos Para El Cambio” Bambamarca.

3.9. Diseño de investigación

La investigación tiene un diseño descriptivo correlacional, porque se describe y analiza la relación entre dos o más variables, sin establecer una relación causal entre ellas; además de recopilar datos sobre las variables de interés para, luego, examinar la relación que existe entre ellas a través de análisis estadísticos. En otras palabras, consiste en determinar si existe una asociación entre las variables y en qué medida están relacionadas, pero no se busca explicar la causa de dicha relación (Hernandez, Fernandez y Baptista, 2014, p. 128)

El esquema es el siguiente:



Donde:

M: Muestra de investigación, docentes de la Red Educativa Rural Tambo 1

V1: Clima organizacional

V2: Desempeño laboral de los docentes

r: Coeficiente de Correlación Rho de Spearman.

3.10. Técnicas e instrumentos de recopilación de información

Técnica: La técnica que se utilizó fue la encuesta, que ha permitido recoger información relevante de la investigación sobre las variables clima organizacional y desempeño laboral de los docentes. Al respecto, Sánchez (2002) refiere que la encuesta es la técnica cuantitativa más utilizada para la obtención de información primaria.

Instrumentos: El instrumento que se utilizó fue el cuestionario de preguntas, el mismo que comprende ítems por dimensiones y una escala de Likert, para obtener información sobre el clima organizacional y desempeño laboral de los docentes del nivel primaria.

3.11. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

Para el análisis de los datos, se utilizó la estadística descriptiva como la estadística inferencial. Las operaciones estadísticas toman en cuenta el tipo de investigación, el tipo de variable y la distribución de los datos. Con la Estadística Descriptiva, se describió los datos, valores o puntuaciones obtenidas por cada variable, utilizándose tablas simples y cruzadas de distribución de frecuencias, para el análisis e interpretación respectivas. Mediante la Estadística Inferencial, se aplicó a la información recabada, la prueba de normalidad (Kolmogorov Smirnov / Shapiro-Wilk), y para la contratación de la prueba de hipótesis, en función a los objetivos de estudio y a la naturaleza de las dos variables bajo estudio estadístico se aplicó la prueba estadística Rho de Spearman.

3.12. Validez y confiabilidad

Validez

Para la validación de los instrumentos, se tuvo en cuenta la validez por el criterio de expertos; en consecuencia, se solicitó la opinión de docentes de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, a quienes se les hizo llegar los siguientes documentos: matriz de consistencia del proyecto, tabla de especificaciones de los instrumentos, los instrumentos y la ficha de calificación.

Confiabilidad

Para la confiabilidad de los instrumentos, se aplicó la estadística de fiabilidad como el Alfa de Cronbach, empleando la medida en la escala de Likert (politómica).

Tabla 1

Confiabilidad de la variable clima organizacional

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.982	36

De acuerdo a lo evidenciado con el alfa de Cronbach se indica que se llegó a encontrar un valor de .982, resultado que significa que el instrumento es óptimo para su aplicación.

Tabla 2

Confiabilidad de la variable desempeño laboral

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.985	14

De acuerdo a lo evidenciado con el alfa de Cronbach, se indica que se llegó a encontrar un valor de .985, significa que el instrumento es óptimo para su aplicación.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Resultados por dimensiones sobre las variables clima organizacional y desempeño laboral de los docentes.

1.1. Variables de estudio

Tabla 1

Nivel de clima organizacional - global

Criterio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	3	25,0	25,0	25,0
Regular	2	16,7	16,7	41,7
Bueno	7	58,3	58,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Nota: Cuestionario aplicado entre abril y julio del 2021.

Análisis y discusión

En la tabla 1, los datos señalan que el 58,3% de los docentes de la Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos Para El Cambio” Bambamarca, tienen un nivel de clima organizacional bueno, a diferencia de un 25,0% que es malo y solo el 16,7% se ubican en el nivel regular. Se deduce que, tanto los directivos como los docentes tienen que generar un ambiente favorable; así como de restringir el deterioro del ambiente profesional para contribuir con el desarrollo del compromiso hacia la organización; en consecuencia, deben mejorar algunos procesos internos como el factor autoritario, participativo, cooperativo, comunicativo, toma de decisiones, liderazgo y trabajo en equipo, acorde con el clima organizacional en la red estudiada.

Esto concuerda con García y Mercado (2018), quien refiere que el deterioro del ambiente profesional lleva al personal a perder el entusiasmo por su trabajo, ocasionando ausentismo y rotación, lentitud, desgano e indiferencia hacia el trabajo. Entonces, se debe generar un ambiente para desarrollar el compromiso en pro de la organización, asumiendo compromisos fehacientes, sólidos y responsables en favor de la institución. Por su parte Jorge (2016) complementa que el factor confianza se evidencia con actos y con discursos honestos; así como de asumir compromisos y responsabilidades de los directivos. De otro lado, Huerto (2018) concluye que existe una relación de positiva $r = 0,700$ entre clima organizacional y desempeño docente, puesto que existe una relación directa, positiva, involucrando las capacidades pedagógicas, la emocionalidad, la responsabilidad en el desempeño de sus funciones y las relaciones interpersonales, en la entidad educativa. En suma, el clima organizacional, en el contexto de la Red Educativa Rural Tambo 1, requiere de un desarrollo sostenible de varios componentes, los cuales se va a vincular con la identidad institucional, el compromiso, la participación, la cooperación, la comunicación asertiva, la confianza, la toma de decisiones, la capacidad de liderazgo y el trabajo en equipo de los actores educativos.

Resultados por dimensiones: Variable clima organizacional

Tabla 2

Dimensión Autoritario

Criterio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	3	25,0	25,0	25,0
Regular	7	58,3	58,3	83,3
Bueno	2	16,7	16,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Nota. Cuestionario aplicado entre abril y julio del 2021

Análisis y discusión

En la tabla 2, con relación a la dimensión autoritario se indica que el 58,3% de los docentes de la Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos para el Cambio” Bambamarca, se encuentran en el nivel regular; en cambio, se obtuvo un nivel bueno en el clima organizacional; lo que evidencia que se debería trabajar algunas estrategias para incrementar las habilidades del personal docente. De otra forma, el clima organizacional en la dimensión autoritario tiene un 16,7 % de nivel bueno, de acuerdo a las encuestas respuestas, resultado que permite buscar estrategias de mejora ante esta realidad. Se deduce que se debe fortalecer, de manera sostenible, las instituciones educativas de la Red para desarrollar eficientemente los objetivos relevantes, a través de los aspectos participativos, cooperativos, comunicativos, toma de decisiones, liderazgo y trabajo en equipo, involucrando a la experticia y cualidades personales de los docentes, acorde con la misión y visión institucional.

Lo afirmado se complementa con Vadillo (2004), pues refiere que las cualidades personales de los docentes incluyen no solamente conocimientos, aptitudes, rasgos, actitudes, motivos, sino también conductas pertinentes para aplicar destrezas en muchos actos pedagógicos laborales dentro y fuera de la institución, asumiendo capacidad emprendedora, activa, creativa, con la finalidad de promover cambios positivos. Desde otra perspectiva, el MBDD (2012) fundamenta que los docentes deben mejorar, permanentemente, su labor pedagógica-académica y, sobre todo personal, considerando las habilidades comunicativas, las reflexiones, la revaloración personal y las condiciones laborales, que contribuyan a acrecentar las capacidades personales en los maestros, para brindar una educación de excelencia.

Tabla 3*Dimensión participativa*

Criterio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	1	8,3	8,3	8,3
Regular	7	58,3	58,3	66,7
Bueno	4	33,3	33,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Nota. Cuestionario aplicado entre abril y julio del 2021

En la tabla 3, se evidencia que en la dimensión participativa el 58,3% de los docentes están en el nivel regular; mientras que un 33,3% se ubicaron en el nivel bueno del clima organizacional, resultados que motivan a seguir empoderando y mejorando las estrategias sobre las variables de estudio. Se deduce que el clima organización se orienta al desarrollo de las participaciones profesionales, las cuales se pondrán de manifiesto en el desempeño disciplinar y pedagógico de los maestros de la Red para lograr metas institucionales.

Este planteamiento concuerda con Celis (2014), pues sostiene que el clima organizacional, dentro de una institución, ayuda al establecimiento de nuevas normas y procedimientos de trabajo, ayuda a generar una estabilidad y unidad en la organización, es posible ver claramente el desempeño de los colaboradores en el cumplimiento de sus objetivos, con la finalidad de establecer límites para evitar o erradicar problemas y, muy importante, da lugar a la identidad de los individuos. Así mismo, la empresa educativa debe tener los objetivos bien definidos, de manera que puedan hacerlos extensivos hacia sus docentes mediante una comunicación efectiva, en él se enfoquen los esfuerzos individuales y colectivos, asegurando alto sentido de contribución para asegurar la calidad del servicio educativo.

Por su parte, Cooper (2003) indica que el clima organizacional es la manera de percibir de los empleados sobre su ambiente laboral, evidenciado a través de la manera cómo se relacionan, se respetan y promueven la armonía con los demás. Asimismo, es la interacción entre los trabajadores y la gerencia, para percibir un ambiente organizacional adecuado y fraterno, situaciones que se consideran relevantes para canalizar las cualidades profesionales.

De manera complementaria, Brunet (2011) afirma que la actuación de los colaboradores, en este caso de los docentes, depende mucho de concepto o percepción que se tiene sobre el clima organizacional, con el propósito de presenciar una actuación profesional, basada en las condiciones de motivación y de desempeño, para que se pueda ocasionar un clima que transmita y fortalezca los valores, las conductas y los dogmas a nivel profesional.

Tabla 4

Dimensión Cooperativo

Criterio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	1	8,3	8,3	8,3
Regular	10	83,3	83,3	91,7
Bueno	1	8,3	8,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Nota. Cuestionario aplicado entre abril y julio del 2021

En la tabla 4, de acuerdo a la tabla presentada sobre la dimensión cooperativo, se puede señalar que el 8,3% de los docentes indican un nivel bueno en cooperativismo dentro de la red; en cambio, un sector obtuvo un 83,3% en el nivel regular y un 8,3% en el nivel malo, tomando como referente al clima organizacional del 83,3% en el nivel regular. Frente a los resultados obtenidos, se deduce que aún las estrategias sobre el clima organizacional se

deben mejorar para convocar la participación activa de los docentes con el propósito que estos asuman sus roles con responsabilidad, dedicación, pertenencia, demostrando sus cualidades tanto personales como profesionales para aplicarlos en los diferentes actos comunicativos; es decir a nivel interpersonal, colegiado y didáctico-pedagógico. Esto concuerda con Gervilla (2003), quien fundamenta que el clima organizacional contribuye con la autorreflexión de los maestros acerca de los roles que ejecutan en la organización educativa; así mismo, considera que el clima organizacional impacta sobre los comportamientos de los miembros de una comunidad educativa, trayendo como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar en forma activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Complementariamente, Herzberg (1968) plantea que el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo se debe a factores que orientan el comportamiento de los colaboradores. Estos son los factores higiénicos o factores extrínsecos y los factores motivacionales o factores intrínsecos. Desde otra perspectiva, Likert (1974) refiere que el comportamiento de los individuos es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben en parte por sus informaciones percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de esta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va adoptar.

El clima organizacional optimiza los roles de los docentes, considerando sus aportes administrativos, pedagógicos, profesionales; además de valorar sus aportes, puntos de vista, decisiones colegiadas para contribuir con el desarrollo de la Institución Educativa.

Tablas 5

Dimensión Comunicativo

Criterio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	6	50,0	50,0	50,0
Bueno	6	50,0	50,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Nota. Cuestionario aplicado entre abril y julio del 2021

En la tabla 5, se evidencia que en la dimensión comunicativa el 50,0% de los docentes están en el nivel regular; mientras que un 50,0% se ubicaron en el nivel bueno del clima organizacional, resultados que motivan a seguir empoderando y mejorando las estrategias sobre las variables de estudio. Se deduce que el clima organización se orienta al desarrollo de las participaciones profesionales, las cuales se pondrán de manifiesto en el desempeño disciplinar y pedagógico de los maestros de la Red para lograr metas institucionales.

Este planteamiento concuerda con Celis (2014), pues sostiene que el clima organizacional, dentro de una institución, ayuda al establecimiento de nuevas normas y procedimientos de trabajo, ayuda a generar una estabilidad y unidad en la organización, es posible ver claramente el desempeño de los colaboradores en el cumplimiento de sus objetivos, con la finalidad de establecer límites para evitar o erradicar problemas y, muy importante, da lugar a la identidad de los individuos. Así mismo, la empresa educativa debe tener los objetivos bien definidos, de manera que puedan hacerlos extensivos hacia sus docentes mediante una comunicación efectiva, en él se enfoquen los esfuerzos individuales y colectivos, asegurando alto sentido de contribución para asegurar la calidad del servicio educativo.

Tabla 6*Dimensión Toma de Decisiones*

Criterio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	1	8,3	8,3	8,3
Regular	4	33,3	33,3	41,7
Bueno	7	58,3	58,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Nota. Cuestionario aplicado entre abril y julio del 2021

En la tabla 6, de acuerdo a la tabla presentada sobre la dimensión toma de decisiones, se puede señalar que el 8,3% de los docentes indican un nivel malo en tomar las mejores decisiones dentro de la red; en cambio, un sector obtuvo un 33,3% en el nivel regular y un 58,3% en el nivel bueno, tomando como referente al clima organizacional del 33,3% en el nivel regular. Frente a los resultados obtenidos, se deduce que aún las estrategias sobre el clima organizacional se deben mejorar para convocar la participación activa de los docentes con el propósito que estos asuman sus roles con responsabilidad, dedicación, pertenencia, demostrando sus cualidades tanto personales como profesionales para aplicarlos en los diferentes actos comunicativos; es decir a nivel interpersonal, colegiado y didáctico-pedagógico. Esto concuerda con Gervilla (2003), quien fundamenta que el clima organizacional contribuye con la autorreflexión de los maestros acerca de los roles que ejecutan en la organización educativa; así mismo, considera que el clima organizacional impacta sobre los comportamientos de los miembros de una comunidad educativa, trayendo como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar en forma activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Complementariamente, Herzberg (1968) plantea que el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo se debe a factores que orientan el comportamiento de los colaboradores.

Tabla 7*Dimensión Liderazgo*

Criterio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	1	8,3	8,3	8,3
Regular	4	33,3	33,3	41,7
Bueno	7	58,3	58,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Nota. Cuestionario aplicado entre abril y julio del 2021

En la tabla 7, se evidencia que en la dimensión liderazgo el 58,3% de los docentes están en el nivel bueno; mientras que un 33,3% se ubicaron en el nivel regular de la dimensión del clima organizacional, resultados que motivan a seguir empoderando y mejorando las estrategias sobre las variables de estudio. Se deduce que el clima organización se orienta al desarrollo de las participaciones profesionales, las cuales se pondrán de manifiesto en el desempeño disciplinar y pedagógico de los maestros de la Red para lograr metas institucionales.

De manera complementaria, Brunet (2011) afirma que la actuación de los colaboradores, en este caso de los docentes, depende mucho de concepto o percepción que se tiene sobre el clima organizacional, con el propósito de presenciar una actuación profesional, basada en las condiciones de motivación y de desempeño, para que se pueda ocasionar un clima que transmita y fortalezca los valores, las conductas y los dogmas a nivel profesional.

Tabla 8*Dimensión trabajo en equipo*

Criterio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	3	25,0	25,0	25,0
Bueno	9	75,0	75,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Nota. Cuestionario aplicado entre abril y julio del 2021

En la tabla 8, de acuerdo a la tabla presentada sobre la dimensión trabajo en equipo, se puede señalar que un 25,0% de los docentes indican un nivel regular en trabajar en equipo dentro de la red; en cambio, un sector obtuvo un 75,0% en el nivel bueno. Frente a los resultados obtenidos, se deduce que aún las estrategias sobre el clima organizacional se deben mejorar para convocar la participación activa de los docentes con el propósito que estos asuman sus roles con responsabilidad, dedicación, pertenencia, demostrando sus cualidades tanto personales como profesionales para aplicarlos en los diferentes actos comunicativos; es decir a nivel interpersonal, colegiado y didáctico-pedagógico. Esto concuerda con Gervilla (2003), quien fundamenta que el clima organizacional contribuye con la autorreflexión de los maestros acerca de los roles que ejecutan en la organización educativa; así mismo, considera que el clima organizacional impacta sobre los comportamientos de los miembros de una comunidad educativa, trayendo como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar en forma activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Complementariamente, Herzberg (1968) plantea que el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo se debe a factores que orientan el comportamiento de los colaboradores.

Tabla 9*Nivel de desempeño laboral de los docentes-GLOBAL*

Criterio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	3	25,0	25,0	25,0
Regular	5	41,7	41,7	66,7
Bueno	4	33,3	33,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Nota: Cuestionario aplicado entre abril y julio del 2021

Análisis y discusión

En la tabla 9, de acuerdo a los datos obtenidos, se deduce que el 41,7% de los docentes de la red se encuentran en un nivel regular de desempeño laboral docente, donde se debería buscar nuevas estrategias para lograr las metas; por otro lado, el 33,3% están en un nivel bueno; mientras que un 25,0%, solamente, se ubican en el nivel malo. A partir de estos resultados, se deduce que se debe dar mayor énfasis en la mejora continua, aplicando las cualidades tanto personales, profesionales como asunción de roles, con el objetivo de brindar un servicio educativo en beneficio de los estudiantes.

Al respecto, Requena (2016) sostiene que desempeño laboral de los docentes debe enfatizarse y mantenerse, demostrando conductas y habilidades profesionales - pedagógicas, didácticas y disciplinares-, para aportar con los objetivos institucionales. Esta situación va a reforzar el clima organizacional, por cuanto se va a involucrar el trabajo de los directivos y maestros. Sin embargo, si los profesores perciben que está en riesgo su trabajo, por parte del directivo con actitudes autoritarias; lamentablemente, asumirán actuaciones que perjudica su desempeño laboral frente a la evaluación, independientemente de sus convicciones educativas y de la preparación de los procesos; es decir que los profesores no podrán desarrollarse profesionalmente ni mucho menos cumplir con las metas administrativas y pedagógicas, situación que obstaculiza la calidad de la educación. En esta misma línea,

Sánchez (2016) fundamenta que el desempeño laboral se basa en un buen clima organizacional, puesto que favorece y dinamiza el correcto funcionamiento de las organizaciones; en consecuencia, los docentes colaboradores aplicarán todas sus capacidades para cumplir eficientemente con sus roles y responsabilidades en favor de la institución educativa. Bajo estas afirmaciones, Fabián (2019) puntualiza que el desempeño laboral es influenciado por el clima organizacional, variable que requiere de la confianza, la toma de decisiones, las recompensas, la motivación, la percepción, valores, hábitos y costumbres, las cuales se diversifican, acorde a la misión y visión institucionales.

1.2. Resultados por dimensiones: Variable 02

Tabla 10

Nivel de la dimensión cualidades personales

Criterio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	5	41,7	41,7	41,7
Regular	4	33,3	33,3	75,0
Bueno	3	25,0	25,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Nota: Cuestionario aplicado entre abril y julio del 2021.

Análisis y discusión

En la tabla 10, los resultados reflejan que el 41,7% están en el nivel malo, en cuanto a cualidades personales; en cambio un 25,0% se ubican en el nivel bueno y solo 33,3% en el nivel regular. Estos resultados demuestran que la dimensión se encuentra en un nivel regular, por cuanto los directivos de la Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos Para El Cambio” Bambamarca, aún presentan limitaciones en cuanto para promover la creatividad, la motivación solidaria, políticas de incentivos y ética profesional para fortalecer el desempeño de los docentes. Se deduce que los directivos carecen de estrategias de liderazgo

directivo para influenciar en las actitudes de los docentes, quienes son los responsables del éxito de la escuela.

Sin embargo, Machuca & Pajares (2016) advierten que el trabajo en equipo, las responsabilidades; así como la capacidad de liderazgo, motivación, comunicación, en el ejercicio laboral docente, impacta de manera positiva en el desempeño laboral. En palabras de Huerto (2018) concluye que las capacidades pedagógicas, emocionales, la responsabilidad en el desempeño de sus funciones y las relaciones interpersonales, fortalecen las cualidades personales de los docentes dentro de la entidad escolar.

En suma, para remontar los resultados sobre las cualidades personales, los directivos deben involucrarse en procesos estratégicos -comunicación asertiva, liderazgo, valoración del trabajo, inspiración motivacional, otros - para potenciar las cualidades de los maestros, permitiendo que se consolide la identidad, el sentido de pertenencia y la percepción positiva de la escuela.

Tabla 11

Nivel de la dimensión cualidades profesionales

Criterio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	5	41,7	41,7	41,7
Regular	7	58,3	58,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Nota: Cuestionario aplicado entre abril y julio del 2021.

Análisis y discusión

En la tabla 11, los resultados evidencian que el 58,3% obtuvieron un nivel regular en la dimensión cualidades profesionales; en contraste con un 41,7%, que se ubicaron en el nivel malo. Con estos datos, se deduce que esta variable se encuentra en el nivel regular, a pesar

del porcentaje elevado del otro criterio, puesto que los directores no promueven la actualización ni ejecución de talleres para mejorar el desempeño profesional de los docentes; asimismo, se percibe la ausencia de prácticas adecuadas y restricciones de actitudes favorables para el cumplimiento de las funciones; de igual manera, no se evidencian buenas relaciones interpersonales, cumplimiento de las normas institucionales para potenciar las habilidades profesional entre los docentes de la red. Asimismo, Requena (2016) apoya la idea de que, lamentablemente, no se toma en cuenta el trabajo de los colaboradores para cumplir con las metas institucionales e individuales de los actores educativos. Por otro lado, menciona que los maestros no se sienten respaldados por los directivos, por cuanto utilizan mecanismos de control inadecuados y un liderazgo autoritario, generando un ambiente desfavorable para que los educadores demuestren sus cualidades profesionales y asegurar mejoras en la calidad educativa de la red. No obstante, Vicente (2019) indica que el desempeño laboral se relaciona de manera significativa con el clima organizacional, siempre y cuando los directivos promuevan actividades previas para ejercer la gestión y el desempeño pertinente de los docentes, en el cual exista una participación plena de todos los agentes educativos para ejercer un buen servicio educativo.

Tabla 12

Nivel de la dimensión de roles

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	5	41,7	41,7	41,7
Regular	6	50,0	50,0	91,7
Bueno	1	8,3	8,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Nota: Cuestionario aplicado entre abril y julio del 2021.

Análisis y discusión

En la tabla 12, en la dimensión roles, se demuestra que el 50,0% de los docentes de la Red Educativa Rural Tambo 1 se encuentran en un nivel regular; en cambio un 41,7% se ubicaron en el nivel malo, donde se debe buscar algunas estrategias de mejora y, solamente, un 8,3% en el nivel bueno. Se infiere que los docentes no asumen sus responsabilidades de manera eficiente, porque los directivos no estimulan el cumplimiento de sus docentes, tampoco los motivan ni mucho menos orientan los procesos de planificación para potenciar el desempeño de su práctica pedagógica. De otro lado, se muestran indiferentes, ya que descuidan sus responsabilidades investigativas para facilitar el proceso de enseñanza y aprendizaje; además de que hay una clara ausencia de un liderazgo directivo.

Ante esta situación, Sánchez (2016) fundamenta que los roles de los docentes se intensifican de manera óptima cuando se logre un fehaciente y positivo clima organizacional, por cuanto es uno de los factores principales en el funcionamiento de las organizaciones para que los educadores apliquen todas sus capacidades y cumplir eficientemente con las responsabilidades encomendadas en favor de las instituciones educativas involucradas. De otro lado, Cubas (2019) manifiesta que los docentes fortalecen sus roles, al interior de la escuela, cuando se promueva un clima organizacional que convoque al concurso y la participación de los docentes, llegando a la conclusión que, a mejor clima organizacional, mejor será el desempeño o rol de los docentes.

Desde el punto de vista de Chiavenato (2002), el desempeño o roles se evidencia con eficiencia y eficacia de los colaboradores; en consecuencia, es necesario que los maestros asuman una gran labor con responsabilidad, identidad y satisfacción, asumiendo comportamientos con resultados favorables que beneficie a toda la institución.

Tabla 13*Prueba de normalidad*

Variable	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Desempeño laboral	,209	12	,153	,824	12	,018
Variable Clima organizacional	,357	12	,000	,710	12	,001

a. Corrección de significación de Lilliefors

Análisis y discusión

En la tabla 13, muestra la prueba de normalidad de las variables y dimensiones en estudio. Dado de que, la muestra es menor a 50 se tomará en cuenta la prueba de normalidad de shapiro Wilk. De manera que, la decisión se tomará en base al nivel de significación, si $p_valor (sig) < 0,05$ la distribución no cumple la normalidad, Si $p_valor (sig) \geq 0,05$ la distribución no es normal; entonces, en los resultados obtenidos se observa que el nivel de significancia es menor a 0.05. De acuerdo con los resultados estadísticos, se concluye que las distribuciones de los datos obtenidos, en las encuestas, no cumplen con la normalidad y tienen una distribución no paramétrica.

Tabla 14*Correlación entre clima organizacional y dimensión cualidades personales*

			Variable Clima organizacional	Dimensión cualidades personales
Rho de Spearman	Variable clima organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,882**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	12	12
	Dimensión cualidades personales	Coefficiente de correlación	,882**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	12	12

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

Análisis y discusión

En la tabla 14, el nivel de correlación entre las variables clima organizacional y la dimensión cualidades personales en los docentes del nivel primaria de la Red Educativa Rural Tambo 1 es de ($r = ,882^{**}$). Estos datos significan que existe una correlación positiva alta; además de evidenciar el valor de $p = 0.00 < 0.05$; en consecuencia, se habla de una significancia entre la variable clima organizacional y la dimensión cualidades personales. Por lo tanto, se deduce que la hipótesis nula (H_0) se rechaza y se acepta la hipótesis de trabajo (H_i). Se deduce que la variable clima organizacional valora y respalda las actitudes y habilidades personales de los docentes, ya que estos fueron creativos, solidarios; así como de mostrar ética profesional, práctica de valores y buenas prácticas no solamente entre colegas, sino también con los directivos de la Red. En correspondencia con lo planteado, Litwin y Stinger (1968) argumentan que el clima organizacional repercute y fortalece la responsabilidad, la recompensa, los desafíos, las relaciones, la toma de decisiones, la cooperación, la identidad; además de evitar los conflictos entre los actores educativos. Estas afirmaciones concuerdan con Fabián (2019), pues manifiesta que el clima organizacional influye de manera directa en el desempeño laboral de los trabajadores, brindando confianza para que propongan ideas o decisiones positivas en beneficio de la institución; en consecuencia, los docentes-colaboradores serán recompensados e incrementarán su producción, percepción, identidad y sentido de pertenencia, tan relevantes para que los maestros den todo de sí en beneficio de sus estudiantes. En palabras de Fustamante (2019), las instituciones tienen la imperiosa necesidad de mejorar y proponer, permanentemente, nuevas estrategias con el recurso humano y, de esta manera, entablar un clima organizacional, con la finalidad de potenciar su calidad humana y profesional; además de mejorar la calidad de su trabajo que va a repercutir en la escuela a corto o largo plazo. (p.27)

Tabla 15*Correlación entre el clima organizacional y la dimensión cualidades profesionales*

			Variable Clima organizacional	Dimensión cualidades profesionales
Rho de Spearman	Variable Clima organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,966**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	12	12
	Dimensión cualidades profesionales	Coefficiente de correlación	,966**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	12	12

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

Análisis y discusión

En la tabla 15, el nivel de correlación entre las variables clima organizacional y la dimensión cualidades profesionales en los estudiantes la Red Educativa Rural Tambo 1 es de ($r = ,966^{**}$); lo que significa que existe una correlación positiva muy alta en ambas variables. Además, el valor de $p = 0.00 > 0.05$, por lo que, se habla de una significancia entre la variable clima organizacional y la dimensión cualidades profesionales; en consecuencia, se infiere que la hipótesis nula (H_0) se rechaza y se acepta la hipótesis de trabajo (H_1). A partir de estos datos, se entiende que el clima organizacional contribuye a promover la actualización y mejoramiento profesional de los docentes, practicar buenas actitudes para el desarrollo de las funciones de cada miembro de la institución, fortalecer las buenas relaciones interpersonales entre los docentes de la institución; así como de cumplir con las normas institucionales para lograr el desarrollo institucional y aceptar sugerencias de otros docentes para su desarrollo profesional y humano.

De acuerdo con lo planteado, Obreque (2015) refiere que el clima organizacional influye en las cualidades profesionales, porque impacta en los factores pedagógicos y disciplinares, para que, de manera progresiva, mejoren su especialidad y su proceso metodológicos; así

como de demostrar sus actitudes, valores y sentimientos, cualidades relevantes para movilizarlos no solamente en el aula, sino en la institución educativa. Se entiende que el buen clima de la organización activará las habilidades y las actitudes de los educadores para el logro de los objetivos institucionales. En esta misma intención, Vicente (2019) concluye que el clima organizacional y las habilidades profesionales de los educadores impactan de forma positiva en la institución educativa, ya que desarrollan actividades estratégicas de enseñanza-aprendizaje, de evaluación y de liderazgo pedagógico. Bajo esta perspectiva, es necesario promover la generación de un clima organizacional positivo en la institución educativa, como actividad previa para ejercer la gestión y el desempeño laboral, en el cual exista una participación plena de todos los agentes educativos y ejecutar las metas institucionales

Tabla 16

Correlación entre el clima organizacional y la dimensión roles

		Variable Clima organizacional		Dimensión roles
Rho de Spearman	Variable Clima organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,921**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	12	12
	Dimensión roles	Coefficiente de correlación	,921**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	12	12

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

Análisis y discusión

En la tabla 16, el nivel de correlación entre las variables clima organizacional y la dimensión roles de los profesores de la Red Educativa Rural Tambo 1 es ($r = ,921^{**}$); lo que significa que existe una correlación positiva muy alta y significativa. Además, el valor de $p = 0.00 < 0.05$, por lo que, se habla de una significancia entre la variable clima organizacional y la dimensión roles. Al final, de todo ello se infiere que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis de trabajo (H_1). A partir de los resultados, se deduce que los directivos

se preocuparon por desarrollar capacitaciones en diferentes campos: actualización pedagógica, disciplinar y administrativa, desarrollo de prácticas positivas y relaciones interpersonales; así como de brindar espacios de intercambio de posturas o planteamientos en beneficio institucional.

Lo mencionada se respalda en las ideas de Huerto (2018), quien concluye que existe una relación de positiva y directa entre las variables clima organizacional con una correlación muy alta, porque los resultados demostraron que el liderazgo directivo fue positivo para fortalecer las capacidades pedagógicas, la emocionalidad, la responsabilidad en el desempeño de sus funciones y las relaciones interpersonales, evidenciando todo ello en un adecuado y óptimo servicio educativo.

Por su parte, Vicente (2019) puntualiza que existe relación significativa entre el clima organizacional y las dimensiones de desempeño profesional, por cuanto la alta dirección propició un clima eficiente para desarrollar capacitaciones sobre el aprendizaje, la enseñanza, la evaluación y el liderazgo en los docentes. Se entiende que el clima organizacional contribuye con el recurso humano; es decir con los docentes, que son parte fundamental de las instituciones educativas; además, permite que los directivos ejerzan una gestión favorable, con relación al desempeño profesional, para fomentar una participación plena de todos los agentes educativos.

En esta misma línea, Obreque (2015) refiere que el clima organizacional influye en el compromiso de los docentes, porque influye en los aspectos motivacionales y comportamentales, demostrando en sus actitudes, valores, normas, carácter y sentimientos, cualidades relevantes para movilizarlos no solamente en el aula, sino en toda la institución educativa. Se entiende que el buen clima de la organización activará las habilidades y las actitudes de los educadores para el logro de los objetivos institucionales.

De igual manera, Vicente (2019) concluye que se evidencia una relación entre clima organizacional y desempeño laboral de los educadores, porque el clima de trabajo en la institución educativa es propicio para desarrollar actividades de enseñanza-aprendizaje, de evaluación y de liderazgo pedagógico. Bajo esta perspectiva, es necesario promover la generación de un clima organizacional positivo en la institución educativa, como actividad previa para ejercer la gestión y el desempeño laboral, en el cual exista una participación plena de todos los agentes educativos y ejecutar las metas institucionales.

Sin embargo, García (2018) plantea que, si no se fortalece el clima organizacional; lamentablemente, es inminente el deterioro no solamente del ambiente profesional, sino de los desempeños de los maestros y por qué no de todo el personal, puesto que se anula el entusiasmo, se incrementa el ausentismo, se genera rotación de personal, lentitud en los procesos académicos-administrativos, indiferencia y falta de identidad con la institución. Por ello, se debe fortalecer un ambiente que promueva el compromiso con la organización escolar, por cuanto se evitaría desempeños mediocres. Entonces, queda claro que el desempeño laboral de los docentes va a depender de un buen clima organizacional donde el personal se sienta motivado y comprometido con su centro de trabajo para cumplir eficientemente con las responsabilidades encomendadas, en favor de la institución.

De manera similar, Requena (2016) indica que el clima organizacional con autoritarismo impide concretar las metas de la institución, porque no considera ni valora el trabajo de sus docentes; además de aplicar políticas inadecuadas y verticales sobre el manejo del personal y el control docente en el cumplimiento de sus funciones; en consecuencia, se va a presenciar una actuación o desempeño mediocre de los procesos, realizados por los docentes. Se entiende que el clima organizacional que se desarrolla en un ambiente de autoritarismo por

parte del directivo no permite desarrollarse al docente de manera eficiente y eficaz para asegurar el cumplimiento de las metas institucionales.

En síntesis, si los directivos tienen una visión prospectiva y emergente de una institución educativa, es importante que se fortalezca y sostenga el clima organizacional, a pesar que existan problemas o conflictos de diversa índole; es necesario que se aprecie y valore el desempeño laboral de los docentes, aplicando estímulos para motivar sus actitudes asertivas y positivas de trabajo y de compromiso con la institución a la que pertenece.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE MEJORA

CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DEL NIVEL PRIMARIA DE LA RED EDUCATIVA RURAL TAMBO 1 “MAESTROS UNIDOS PARA EL CAMBIO” BAMBAMARCA.

I. DATOS INFORMATIVOS:

- 1.1. UGEL : Bambamarca
- 1.2. I. E. : Red Educativa Rural Tambo 1
- 1.3. Nivel/ Modalidad : Primaria de menores
- 1.4. N° de docentes : 12
- 1.5. Responsable : Heiner Barboza Vásquez
- 1.6. Duración :
 - Inicio: 20/08/21
 - Término: 10/10/21

II. PRESENTACIÓN

La propuesta de mejora sobre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes del nivel primaria de la Red Educativa Rural Tambo 1 pretende contribuir con los objetivos organizacionales, demostrando sentido de pertenencia, identidad institucional, motivación personal y colectiva, óptimas relaciones interpersonales, comportamiento adecuado en relación a los principios, valores, normas y sentimientos, los cuales se alinean con la visión y la misión institucional para lograr resultados eficientes no solamente a nivel profesional, en su calidad de docentes, sino a nivel humano, para generar un cambio favorable en los estudiantes y darle sostenibilidad a las actividades que se planifiquen en las escuelas en relación al que hacer educativo.

En este sentido, las experiencias, que demande de esta propuesta, contribuirá positivamente con la gestión de los procesos estratégicos para potenciar las actitudes benéficas y las competencias profesionales, psicoemocionales, axiológicas y, sobre todo humanas de los actores educativos, asumiendo diferentes compromisos en la red.

III. JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones escolares o educativas, que buscan mejorar sus procesos didáctico-pedagógicos y socio formativos; así como de optimizar sus servicios, exige de una profunda responsabilidad y de un compromiso sólido para buscar la mejora continua en los sujetos educativos que pertenecen a una entidad escolar.

Bajo este punto de vista, la presente propuesta de mejora, acerca del clima organizacional y desempeño laboral de los docentes del nivel primario de la Red Educativa Rural Tambo 1, Bambamarca, Cajamarca se justifica, porque potenciará el proceder de los directivos y de los maestros, considerando sus cualidades personales, profesionales y sus respectivos roles, de acuerdo a las normas institucionales y a sus principios axiológicos que la rigen; así como de movilizar algunas competencias a diferente nivel como el autoritario, el participativo, el cooperativo, el comunicativo, la toma de decisiones, el liderazgo y el trabajo en equipo tan esenciales para coadyuvar con la visión y misión institucional de la Red.

Para ejecutar este trabajo, se tomó en consideración las variables establecidas en la investigación, a partir de las teorías de las percepciones de Litwin y Stringer, la teoría de los dos factores de Herzberg, teoría del clima organizacional de Likert, la teoría del clima organizacional como herramienta de gestión de Marchant, el Marco de Buen Desempeño Docente y Directivo, entre otros, con la intención de mejorar el desempeño laboral de

los docentes, considerando la implementación de una secuencia de acciones estratégicas para optimizar dicha variable.

Acorde con las teorías mencionadas, la propuesta se orienta a mejorar, en esencia, el desempeño de los educadores, en el ámbito humano, personal y profesional, propiciando actividades de interacción, entre todos, para cumplir con los objetivos institucionales de la Red Educativa, los cuales se diversifican en un buen servicio educativo, con procesos académicos óptimos, en favor de los estudiantes de primaria.

IV. OBJETIVOS

El objetivo de la propuesta de mejora busca contribuir con el fortalecimiento del clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes, considerando los factores personal, profesional, pedagógico, emocional y axiológico, los cuales van a redundar en sus actividades pedagógicas consuetudinarias.

- Mejorar la competencia personal de los docentes, demostrando creatividad, solidaridad, ética, comunicación asertiva, liderazgo y gestión emocional.
- Incrementar la capacidad profesional de los docentes, considerando la capacitación, las actitudes positivas, manejo de las relaciones humanas, trabajo en equipo, escucha activa y toma de decisiones.
- Aplicar los valores axiológicos de los docentes, considerando la identidad, la lealtad, el sentido de pertenencia y el compromiso institucional.

V. FUNDAMENTACIÓN

La propuesta de mejora sobre el clima organizacional y desempeño laboral de los docentes del nivel primaria de la Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos para el Cambio” Bambamarca, Cajamarca se fundamenta en el marco teórico de la

investigación. Así, se tiene, el clima organizacional de Schneider y Reichers (1983), quien sostiene que son las percepciones o sensaciones que tienen los empleados, acerca de las políticas, las prácticas y los procedimientos de la organización, factores que ayudan a que los empleados puedan experimentar sus experiencias colectivas en la organización. En esta misma línea, Chiavenato (2009) sostiene que el clima organizacional es fundamental cumplir con sus objetivos y, para ello, necesita del buen desempeño de sus colaboradores, el cual dependerá de las percepciones que el mismo tenga sobre la organización, que a su vez dependen de la experiencia que cada uno tenga con la institución; es decir, de un buen clima organizacional. De forma análoga, Celis (2014) manifiesta que el clima organizacional, dentro de la institución, ayuda al establecimiento de nuevas normas y procedimientos de trabajo, ayuda a generar una estabilidad y unidad en la organización, es posible ver claramente el desempeño de los colaboradores en el cumplimiento de sus objetivos, se pueden establecer límites para evitar o erradicar problemas y, muy importante, da lugar a la identidad de los individuos. Así mismo, la empresa educativa debe tener los objetivos y metas claros y bien definidos, de manera de hacerlos extensivos hacia sus docentes mediante una comunicación efectiva, en él se enfocan los esfuerzos individuales y colectivos, asegurando alto sentido de contribución.

Para reforzar lo mencionado, Litwin y Stringer (1968) en su teoría de las percepciones del clima laboral asumen que las percepciones de los individuos son el producto de una serie de factores, los cuales, en conjunto, conforman el clima de la organización. Con base en esto, el clima organizacional es un concepto global que integra todos los componentes de una organización. En tal sentido, refieren que es necesario desarrollar procesos como analizar los determinantes de los motivadores de la conducta en situaciones actuales, con cierta complejidad social, simplificar los problemas de

medición de los determinantes situacionales, hacer posible la caracterización de la influencia ambiental total de varios ambientes y considerar que una teoría de la motivación basada en la investigación puede aumentar significativamente la comprensión del desarrollo de las organizaciones. Desde otra óptica, la teoría de los dos factores de Herzberg explica, a profundidad, el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. Plantea la existencia de factores que orientan el comportamiento de las personas. De esta manera, se menciona a los Factores higiénicos o factores extrínsecos y los factores motivacionales o factores intrínsecos. Los primeros explican que los colaboradores, en este caso los docentes, se localizan en el ambiente con ciertas condiciones en que ellas desempeñan su trabajo. Como estas condiciones son administrativas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, la política y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y los empleados, los reglamentos internos, etc. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo. En cuanto a los segundos factores, se relacionan con el contenido y la naturaleza de las tareas que ejecuta el docente; por tanto, estos factores se hallan bajo el control del mismo, pues se refiere a lo que hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos de crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización, y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. De manera complementaria, la teoría del clima organizacional de Likert (1974) permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian y permite, también, analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. El fin que persigue esta teoría, es presentar un marco de referencia que permita

examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional. Asimismo, plantea que el comportamiento de los individuos (docente) es causado, en parte por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben, en parte, por sus informaciones, percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de esta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. Desde otra perspectiva, se tiene a los factores influyentes en el clima organizacional de Litwin y Stinger (1968), pues mencionan a nueve factores que, a criterio de ellos, repercuten en la generación del Clima Organizacional. (Estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad). De igual manera, es necesario, mencionar que el clima organizacional se orienta bien hacia el poder, que propone que el bienestar de los empleados-docentes depende mucho de los jefes o directivos. o hacia el papel, el cual sustenta que el orden y la racionalidad dan sostenibilidad al ambiente laboral. En tal sentido, la competencia y el conflicto se regulan principalmente mediante reglas y procedimientos, valorando mucho la productividad y la estabilidad de los colaboradores.

De otro lado, la propuesta se basa en las teorías del desempeño laboral del docente. Al respecto, Ruetter y Conde (2008) señalan que el desempeño docente es: “Un proceso continuo y dinámico cuyo objetivo primordial es contribuir al mejoramiento de la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje de una empresa educativa, en función de sus fines, por medio de un plan definido de acción desarrollada mediante el establecimiento de unas buenas relaciones humanas” (p.71). En palabras de Chiavenato (2002), expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. En tal sentido, el desempeño de los docentes responde a la

combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción.

Estos aportes teóricos se complementan con las habilidades profesionales de los docentes. En este sentido, Malagón (2007) advierte que algunas de las habilidades del docente son “movilizar innovaciones y cambio, manejo de personas y tareas, comunicación y autogestión (p. 45). La afirmación es pertinente, porque cobra, cada vez, mayor importancia a la actualización por parte de los docentes, ya que siempre surgen cambios; por ello, es necesario, estar al tanto de las innovaciones, saber dirigir a los estudiantes, relacionarse con sus colegas y directivos, hacer las tareas asignadas, tales como planificar, evaluar, diseñar propuestas, entre otras labores propias de su cargo.

Como complemento, se menciona a los factores influyentes en el desempeño docente que tienen injerencia significativa en la formación y la capacitación permanente de los profesores, motivación, relación profesor-alumno, vinculación escuela-familia, perfil y condiciones laborales, organización y clima institucional, uso de las nuevas tecnologías y políticas educativas.

Por último, se menciona al Marco de Buen Desempeño Docente (MBDD) del MINEDU (2016), pues propone los dominios, las competencias y los desempeños para un buen ejercicio docente, aspectos relevantes para la Educación Básica Regular de nuestra realidad peruana. Es un acuerdo técnico-social entre Estado, docentes y sociedad, acorde a las competencias profesionales del país, para fortalecer y lograr los procesos de aprendizaje de los estudiantes. Desde otro punto de vista, es una herramienta estratégica que se integra a las políticas educativas integrales, que impactan en el desarrollo docente. En simultáneo, se considera al Marco de Buen Desempeño del Directivo MINEDU

(2014) que busca complementar los desempeños; es decir, agrega nuevos dominios, competencias y desempeños que corresponden al trabajo del directivo. De acuerdo con lo manifestado, MBDD (2014) sostienen que “el Marco de Buen Desempeño del Directivo es una herramienta estratégica que define la política integral de desarrollo y revalorización del directivo” (p. 30).

VI. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA PROPUESTA

Actividades	Estrategias	Recursos	Instrumentos	2021		
				A.	S.	O.
Clima organizacional bajo el enfoque autoritario	Conversatorios y reflexiones colegiados entre docentes y directivos Discusiones dialógicas entre docentes y directivos	Directivos Docentes	Vídeos motivacionales Instructivos Fotocopias Laptop Ppts	X		
Clima organizacional en un contexto participativo	Juego de roles sobre la lealtad Dinámica sobre asunción de compromisos	Directivos Docentes	Vídeos motivacionales Instructivos Fotocopias Laptop Ppts	X		
Clima organizacional con visión cooperativa	Aprendizaje Basado en problemas Dinámica socio cooperativas	Directivos Docentes	Vídeos motivacionales Instructivos Fotocopias Laptop Ppts	X		
Clima organizacional con perspectiva del liderazgo comunicativo	Involucramiento laboral con capacidad de liderazgo. Dinámica sobre delegación de responsabilidades y funciones	Directivos Docentes	Vídeos motivacionales Instructivos Fotocopias Laptop Ppts		X	
Clima organizacional para la toma de decisiones	Aprendemos a analizar los problemas Dinámica para fortalecer la toma de decisiones institucionales.	Directivos Docentes	Vídeos motivacionales Instructivos Fotocopias Laptop Ppts		X	
Clima organizacional basado en el trabajo en equipo	El manejo de grupos en la institución	Directivos Docentes	Vídeos motivacionales Instructivos Fotocopias Laptop Ppts			X

Desempeño docente para fortalecer sus cualidades personales	Análisis crítico sobre sus actitudes personales	Directivos Docentes	Vídeos motivacionales Instructivos Fotocopias Laptop Ppts			X
Desempeño docente para potenciar sus cualidades profesionales	Actividades deconstructivas de los procesos pedagógicos Trabajo colegiado por especialidades	Directivos Docentes	Vídeos motivacionales Instructivos Fotocopias Laptop Ppts			X

VII. TALLERES

TALLER: Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes de primaria de la Red Educativa Rural El Tambo 1 “Maestros Unidos para el Cambio”, Bambamarca	
Agosto	
N° de talleres	Actividades
Taller N° 1:	Clima organizacional bajo el enfoque autoritario
Taller N° 2	Clima organizacional en un contexto participativo
Taller N° 3	Clima organizacional con visión cooperativa
Setiembre	
Taller N° 4	Clima organizacional con perspectiva del liderazgo comunicativo
Taller N° 5	Clima organizacional para la toma de decisiones
Taller N° 6	Clima organizacional basado en el trabajo en equipo
Octubre	
Taller N° 7	Desempeño docente para fortalecer sus cualidades personales
Taller N° 8	Desempeño docente para potenciar sus cualidades profesionales

CONCLUSIONES

1. Existe una correlación positiva alta, cuantificada por $r = ,832$ entre clima organizacional y desempeño laboral de los docentes del nivel primaria de la Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos Para El Cambio” Bambamarca – Cajamarca 2021.
2. El nivel de clima organizacional de los docentes del nivel primaria de la Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos Para El Cambio” Bambamarca – Cajamarca 2021 es bueno, puesto que se obtuvo un 58,3%, demostrando que los directivos como los docentes propician un ambiente favorable, aplicando procesos internos como los factores autoritarios, participativo, cooperativo, comunicativo, toma de decisiones, liderazgo y trabajo en equipo.
3. El nivel del desempeño laboral de los docentes del nivel primaria de la Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos Para El Cambio” Bambamarca – Cajamarca 2021 se encuentran entre un nivel regular con un 41,7% y bueno con un 33,3%, cuyos resultados demuestran que los docentes aplicaron sus cualidades personales, pedagógicas y disciplinares, para brindar un servicio educativo de calidad.
4. Los resultados determinaron que existe una correlación positiva alta de ($r = ,882^{**}$) entre clima organizacional y las cualidades personales; además de evidenciar el valor de $p 0.00 > 0.05$, dato que permite afirmar que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis de trabajo (H_i). Existe una correlación positiva muy alta de ($r = ,966^{**}$) entre clima organizacional y las cualidades profesionales, ya que se evidenció que el valor de $p 0.00 > 0.05$, por lo que, se habla de una significancia entre ambas variables; en consecuencia, se infiere que la hipótesis nula (H_0) se rechaza y se acepta la hipótesis de trabajo (H_i). Finalmente, existe una correlación positiva muy alta de ($r = ,921^{**}$) entre el clima organizacional y los roles de los docentes del nivel primaria de la Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos Para El Cambio” Bambamarca – Cajamarca 2021, con

un valor de $p > 0.05$; en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis de trabajo (H_1).

SUGERENCIAS

1. Al director de la UGEL-Bambamarca se le sugiere planificar y ejecutar jornadas de capacitación a los docentes de los tres niveles sobre el clima organizacional, considerando la comunicación asertiva, la toma de decisiones, la capacidad de liderazgo para el cambio y un óptimo trabajo en equipo.
2. A los directores de las instituciones educativas de la Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos Para El Cambio”, Bambamarca, se les sugiere promover el trabajo colegiado, a nivel multidisciplinar; además de considerar sus cualidades personales, profesionales para asumir compromisos de gestión, quienes deben promover un clima organizacional participativo y cooperativo, dejando de lado el tipo autoritario.
3. A los docentes que pertenecen a la Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos Para El Cambio”, Bambamarca, se les recomienda involucrarse con el clima organizacional, puesto que se requiere de una serie de competencias tanto sociales, como emocionales y profesionales, apoyados en el desempeño docente.
4. A la comunidad educativa de la Red Tambo 1, se les sugiere compartir los resultados del presente estudio, con la finalidad de promover y fortalecer el clima organizacional en las instituciones educativas de la zona de impacto.

REFERENCIAS

- Acosta y Venegas (2010). *Clima organizacional en una empresa: un estudio exploratorio*. *Revista IIPSI*, 13(1), 163-172. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v13n1/a11.pdf>
- Alvarado, I. (2011). *Función del Docente del siglo XXI*. Compañía Continental.
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Trillas.
- Cardona, D. y Zambrano, R. (2014). *Revisión de instrumentos de evaluación del clima organizacional*. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184-189.
<https://www.redalyc.org/pdf/212/21231108010.pdf>
- Castro, Y (2019). Relaciones interpersonales y desempeño laboral en la Red Educativa N° 15 de Moya- Huancavelica. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Centro del Perú].
https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/7537/T010_40067593_M.pdf?sequence=1
- Celis, C. (2014). Importancia del clima organizacional en la productividad laboral. Programa de Administración de Empresas. 5(17), 2-27.
https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13586/ENSAYO_DE_GRADO_.pdf;jsessionid=42D7419171D32F116A07E6619A921F69?sequence=1
- Campbell, P. (1993). A theory of performance. New York EE. UU: Employee Selection.
- Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P y Nuñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (instituciones públicas). Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum*. Revista *Universum*, 2(23), 66-85.
https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762008000200004
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- Consejo Nacional de Educación (2011). *Hacia una propuesta de criterios de buen desempeño docente*. Estudios que aportan a la reflexión, al diálogo y a la construcción concertada de una política educativa. Fundación SM.
https://repositorio.iep.org.pe/bitstream/handle/IEP/725/cuenca_dscursosynociones.pdf;jsessionid=16B4D5A3C4A4297F12110C947288621B?sequence=2

- Fabián, J. (2019). El Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2018. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Cajamarca].
<http://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/3159/EL%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20EN%20EL%20DESEMPE%C3%91O%20LABORAL%20DE%20LOS%20TRABAJADORES%20ADMINISTRATIVOS%20DE%20LA%20UNIVERSI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fustamante Pérez, W. (2019). Clima organizacional en dos instituciones educativas públicas de Ventanilla - Callao, desde la perspectiva docente. Universidad San Ignacio de Loyola. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/d338771b-7469-4b40-8a48-567f349f8147/content>
- García, D. y Mercado, P. (2018). Diagnóstico de clima organizacional y compromiso laboral en un Centro de Salud de la jurisdicción Sanitaria de Toluca como base para la propuesta de intervención con enfoque de Desarrollo Organizacional. [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma del Estado de México].
<http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/68573/TTG%20DENITZAY%20SANDRA%20GARC%c3%8da%20ORIHUELA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gervilla, E. (2003). Nuevas relaciones humanas y humanizadoras. Narcea
- Gilmer, A. (1966). El clima organizacional de las escuelas. Trillas.
- Goñi, L. (2011). Clima organizacional en los servicios de cuna-jardín de la ciudad de Lima. *Teoría de la Educación*, 4(12), 1-27. Universidad de Barcelona.
- Guevara, X. (2018). Clima organizacional Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6169/1/T2597-MIE-Guevara-Clima.pdf>
- Hacker, (1994). Action theory and occupational psychology. Alemania: *The German Journal of Psychology*.
- Herzberg, F. (1968). Una vez más: ¿Cómo motiva usted a sus empleados? *Teoría de las organizaciones*, 46(1), 13–22.
<https://academia.uat.edu.mx/pariente/Articulos/Administracion/Como%20motiva%20usted%20a%20sus%20empleados.pdf>
- Huerto, E. (2018). Clima organizacional y desempeño docente en las Instituciones Educativas de Educación Primaria de la RED N°9-UGEL 05-SJL-2018. [Tesis de

- maestría, Universidad César Vallejo].
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/27463/Huerto_CE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Jorge, A. (2016). Factores que impactan en el clima organizacional de un centro de servicios compartidos. [Tesis de maestría. Instituto Politécnico Nacional, México].
<https://www.repositorionacionalcti.mx/recurso/oai:repositorio.upiicsa.ipn.mx:20.500.12271/831>
- León, A. (2015). El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].
http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/4631/Le%c3%b3n_ba.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Likert, R. (1968). El factor humano en la empresa: Su dirección y valoración. Deusto.
- Litwin, S. & Stinger, G. (1968). Clima y comportamiento organizacional. Harvard Business School Press.
- Machuca, H. y Pajares, W. (2016). Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal docente de la Institución Educativa Pública Rafael Olascoaga de Cajamarca, 2016. [Tesis de Maestría, Universidad Privada del Norte, Cajamarca].
<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/9965/Machuca%20Cerd%c3%a1n%20Haydee%2c%20Pajares%20Villanueva%20Wilfredo%20Emilio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Madrigal, B. (2009). Habilidades directivas. McGRAW-HILL. <http://sedboyaca.gov.co/wp-content/uploads/2020/05/habilidades-directivas.pdf>
- Malagón, G. (2007). Las Competencias y los métodos didácticos en el jardín de niños. Trillas.
- Marchant, L. (2005). Actualizaciones para el desarrollo organizacional. Universidad Viña del Mar. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2005/lmr/index.htm>
- Marchant, L. (2006). Evaluación del Desempeño: Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional. [Tesis de Maestría, Universidad de Viña del Mar, Chile].
<https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/223/223.pdf>
- Martínez, G. y Guevara, A. (2015). La evaluación del desempeño docente. Ra Ximhai, 11(4), 113-124. <https://www.redalyc.org/pdf/461/46142596007.pdf>

- MINEDU (2012). Marco de un buen desempeño docente. Corporación Gráfica Navarrete.
<http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>
- Obreque, A. (2015). Clima Organizacional y Compromiso Funcionario en un hospital público de baja complejidad. [Tesis de Maestría, Universidad de Chile].
http://bibliodigital.saludpublica.uchile.cl:8080/dspace/bitstream/handle/123456789/387/Tesis_+Andrea+Obreque+Huenchuan.pdf;jsessionid=DC4DB354EB1CF8184F7ED9E10A3AB549?sequence=1
- Piscoya, L. (2009). Tópicos en Epistemología. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Fondo editorial.
[file:///Users/martinagion/Downloads/T%C3%B3picos%20de%20epistemolog%C3%ADa%20\(%20PDFDrive%20\).pdf](file:///Users/martinagion/Downloads/T%C3%B3picos%20de%20epistemolog%C3%ADa%20(%20PDFDrive%20).pdf)
- Ponce M. Z. (2005). El desempeño Profesional Pedagógico del Tutor Docente en Formación en la Escuela Primaria como Microuniversidad. Tesis de Dr. En Ciencias Pedagógicas Instituto Superior Pedagógico “Juan Marinello. Matanzas.
- Remedios, J. (2005). Desempeño, creatividad y evaluación de los docentes en el contexto de los cambios educativos de la escuela cubana. *Panorama Cuba y Salud*, 13(5), 191-195. <https://www.medigraphic.com/pdfs/cubaysalud/pcs-2018/pcss181v.pdf>
- Requena y Castillo. (2016). Clima organización en el desempeño laboral del docente. [Tesis de Maestría, Universidad de Carabobo].
<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/1916/TRABAJO.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Rueda, M. (2009). La evaluación del desempeño docente: consideraciones desde el enfoque por competencias. *REDIE. Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 11(2), 1-16. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155/15512151004>
- Ruetter, I. y Conde, M. (2008). *Habilidades Directivas*. Mc Graw Hill.
- Sánchez (2016). Relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 83006 del Nivel Primario “Andrés Avelino Cáceres” Baños del Inca – 2012. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Cajamarca]. <https://repositorio.unc.edu.pe/handle/20.500.14074/1272>
- Sánchez, V. (2017). El clima organizacional en las Instituciones Educativas y su relación con el Liderazgo Transformacional de los directores de la UGEL 07. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle].
<https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/1307/TM%20CE-Ge%203097%20V1%20-%20Valencia%20Vargas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Schneider B. y Reichers A. (1983). Sobre la etiología de los climas. *Psicología Personal*, 36(12), 19-39. <https://universidadanahuacsur.wordpress.com/2013/01/08/la-importancia-de-clima-y-satisfaccion-laboral-en-las-organizaciones/#:~:text=La%20definici%C3%B3n%20formulada%20por%20Rouseau,organizacionales%2C%20tanto%20formales%20como%20informales.>
- Schneider, B. & Hall D. (1972). Hacia la especificación del concepto de clima laboral: Estudio de sacerdotes diocesanos católicos romanos. *Revista de psicología aplicada*, 16(21), 447-455. <https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950252002.pdf>
- Segredo, A. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Educación Médica Superior*, 25(2), 164-177. <http://scielo.sld.cu/pdf/ems/v25n2/ems13211.pdf>
- Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1994). *Administración*. PRENTICE HALL. https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf
- Vadillo, G. (2004). *Didáctica: Teoría y Práctica de éxito en Latinoamérica y España*. McGraw Hill.
- Vroom, V. H. & Jago, A. G. (1990). *El nuevo liderazgo, dirección de la participación en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Vicente, D. (2019). *El Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los Docentes de la Institución Educativa Julio Cesar Escobar*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/4422>
- Zubiría, J. (2006). *Los modelos pedagógicos. Hacia una pedagogía dialogante*. Cooperativa Magisterio.

ANEXOS/APÉNDICES

<p>Bambamarca – Cajamarca 2021?</p> <p>- ¿Existe relación entre clima organizacional y las cualidades personales de los docentes del nivel primaria de la Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos Para El Cambio” Bambamarca – Cajamarca 2021?</p> <p>- ¿Existe relación entre clima organizacional y las cualidades profesionales de los docentes del nivel primaria de la Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos Para El Cambio” Bambamarca – Cajamarca 2021?</p> <p>- ¿Existe relación entre clima organizacional y los roles de los docentes del nivel primaria de la Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos Para El Cambio” Bambamarca – Cajamarca 2021?</p>	<p>Bambamarca – Cajamarca 2021.</p> <p>- Determinar la relación entre clima organizacional y las cualidades personales de los docentes del nivel primaria de la Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos Para El Cambio” Bambamarca – Cajamarca 2021.</p> <p>- Determinar la relación entre clima organizacional y las cualidades profesionales de los docentes del nivel primaria de la Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos Para El Cambio” Bambamarca – Cajamarca 2021.</p> <p>- Medir la relación entre clima organizacional y los roles de los docentes del nivel primaria de la Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos Para El Cambio” Bambamarca – Cajamarca 2021.</p>	<p>Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos Para El Cambio” Bambamarca – Cajamarca 2021.</p> <p>Existe una relación directa entre clima organizacional y las cualidades personales de los docentes del nivel primaria de la Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos Para El Cambio” Bambamarca – Cajamarca 2021.</p> <p>Existe una relación directa entre clima organizacional y las cualidades profesionales de los docentes del nivel primaria de la Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos Para El Cambio” Bambamarca – Cajamarca 2021.</p> <p>Existe relación significativa entre clima organizacional y los roles de los docentes del nivel primaria de la Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos Para El Cambio” Bambamarca – Cajamarca 2021.</p>	<p>- Se aborda constructivamente los conflictos o desacuerdos, buscando soluciones que satisfagan las necesidades de todas las partes involucradas.</p> <p>D4. Comunicativo</p> <p>- Se comunica el directivo de manera oportuna, ante su personal docente, acerca de las actividades a desarrollar.</p> <p>- Existe mecanismos de información sobre los diferentes asuntos internos (reuniones, documentos).</p> <p>- El directivo explica sus funciones a los docentes de la Institución Educativa.</p> <p>- Se practica una comunicación abierta y transparente para compartir información relevante y sin temor a represalias.</p> <p>- Se promueve una escucha activa en todas las interacciones comunicativas para comprender las perspectivas y necesidades de los demás.</p> <p>- Se establece canales de comunicación claros y efectivos que permiten a los empleados acceder a la información necesaria para realizar su trabajo de manera eficiente.</p> <p>D5. Toma de decisiones</p> <p>- Se toman decisiones de manera adecuada, con flexibilidad y adecuación, que favorecen el clima institucional, de parte del directivo.</p> <p>- Se revisa las normas de la ley de educación y las normas educativas vigentes para la toma de decisiones por parte del directivo.</p> <p>- Se convoca a la participación de los docentes para la toma de decisiones con la finalidad de identificar problemas y plantear soluciones.</p> <p>- Se valora la capacidad de la red para tomar decisiones de manera rápida y eficiente en beneficio de las II. EE.</p> <p>- Se tiene acceso a la información, para tomar decisiones con responsabilidad, de acuerdo a sus competencias.</p> <p>D6. Liderazgo</p> <p>- Se demuestra habilidades propias de un buen líder transformacional en favor de la red.</p> <p>- Se evidencia una clara influencia del liderazgo directivo en el clima institucional.</p> <p>- Se mantiene un desarrollo del personal docente, evidenciando un liderazgo positivo que favorece el crecimiento y fortalecimiento de la red.</p> <p>- Se reconoce y valora el esfuerzo, el desempeño y la responsabilidad de los maestros, asumiendo un liderazgo positivo y motivador.</p> <p>- Se retroalimenta de manera constructiva y oportuna a los docentes de la red para contribuir con los objetivos institucionales.</p> <p>D7. Trabajo en equipo</p> <p>- Se promueve el trabajo en equipo entre los miembros de la institución o de la red.</p> <p>- Se toma en cuenta el trabajo de equipo de los docentes para concretar los objetivos y las metas establecidas.</p>	<p>Unidos Para El Cambio” Bambamarca – Cajamarca, 2021.</p> <p>Unidad de análisis:</p> <p>Todos y cada uno de los docentes de la muestra.</p>
--	---	--	---	--

				<ul style="list-style-type: none"> - Se busca el cumplimiento de las metas, ejerciendo un trabajo en equipo en toda la red. - Se colabora y se coopera, entre los miembros de la red, para compartir conocimientos, habilidades y apoyo mutuo en la realización de tareas y proyectos a nivel de las instituciones educativas. - Se establecen roles y funciones claras para cada docente de la red, para evitar confusiones y conflictos, con el propósito de distribuir de manera equitativa las responsabilidades comunes. 		
			V2 Desempeño Laboral de los docentes	D.1.2 Cualidades personales	<ul style="list-style-type: none"> - El directivo promueve la creatividad en el desempeño de los docentes 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta - Cuestionario
		<ul style="list-style-type: none"> - Existe motivación a los docentes a ser solidarios con las personas que integran la Comunidad Educativa 				
		<ul style="list-style-type: none"> - Existe incentivos en los docentes para la práctica de la ética profesional. 				
		<ul style="list-style-type: none"> - Se practican los valores en el equipo de docentes, y estudiantes 				
		D.2.2. Cualidades profesionales		<ul style="list-style-type: none"> - Se promueve la actualización y mejoramiento profesional de los docentes 		
				<ul style="list-style-type: none"> - Se promueve y practica buenas actitudes para el desarrollo de las funciones de cada miembro de la institución 		
				<ul style="list-style-type: none"> - Existen buenas relaciones interpersonales entre los docentes de la institución 		
				<ul style="list-style-type: none"> - Considera que es un deber moral cumplir con las normas institucionales para lograr el desarrollo Institucional 		
				<ul style="list-style-type: none"> - Acepta sugerencias de otros docentes para su desarrollo profesional y humano. 		
		D. 3.2 Roles		<ul style="list-style-type: none"> - El directivo estimula el cumplimiento del rol de orientador del docente en el aula 		
				<ul style="list-style-type: none"> - El directivo motiva a los docentes al desempeño del rol como administrador de los recursos de aula 		
				<ul style="list-style-type: none"> - El directivo promueve el proceso de planificación de los docentes para el desempeño de su práctica pedagógica. 		
				<ul style="list-style-type: none"> - Se estimula el desempeño del rol de investigador del docente 		
			<ul style="list-style-type: none"> - Existe un ambiente adecuado para el desempeño docente como facilitador del proceso de enseñanza y aprendizaje 			

APÉNDICE 1: Instrumento cuestionario de preguntas sobre la variable: Clima organizacional



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO

UNIDAD DE POSTGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN



CUESTIONARIO DE PREGUNTAS “CLIMA ORGANIZACIONAL”

INSTRUCCIONES: Estimadas (os) colegas esta encuesta es anónima y tiene como objetivo conocer sus apreciaciones con respecto al clima organizacional, enseguida te presentamos los siguientes ítems para marcar con absoluta sinceridad.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

N°	ÍTEMS	Escala				
		1	2	3	4	5
Dimensión autoritario						
1	Se ejecutan actividades según lo que establece el directivo de manera impositiva.					
2	Se adopta un estilo de liderazgo, por parte del directivo, para influir en la gestión de la red.					
3	Se evidencia un control centralizado para que las decisiones importantes sean tomadas por un líder sin la participación de los demás.					
4	Se presenta una falta de autonomía para establecer cambios en la institución educativa sin la aprobación de la alta dirección.					
5	Se percibe un clima de desconfianza en los docentes por cuanto tienen temor para expresar sus opiniones por las represalias o críticas de la dirección.					
Dimensión participativo						
6	Se producen formas y tipos de interacción, entre los integrantes de la institución educativa o red, para incidir en el clima organizacional.					
7	Se fomenta la participación de todos los integrantes de la red, en la planificación institucional; además de influenciar en el clima organizacional.					
8	Se promueve una comunicación abierta y transparente entre el directivo y los docentes para expresar ideas o sugerencias.					

9	Se presenta un clima de confianza y de respeto mutuo para valorar la capacidad de los docentes y lograr el éxito de la red.					
10	Se mantiene un clima de aprendizaje y de desarrollo para innovar y mejorar en beneficio de la red educativa y de los docentes.					
Dimensión cooperativo						
11	Se favorece el clima organizacional con la cooperación frecuente entre los docentes para generar conocimiento y proponer alternativas de solución a los problemas de la red..					
12	Se participa activamente, demostrando trabajo de equipo, proponiendo alternativas de solución y mejora en beneficio de las II.EE. y de la red.					
13	Se propicia una comunicación abierta y constructiva, a través del diálogo abierto y el intercambio de retroalimentación para mejorar continuamente el desempeño y las relaciones interpersonales de los docentes de la red.					
14	Se promueve el apoyo mutuo y la solidaridad, entre los docentes, para el cumplimiento de tareas y responsabilidades en beneficio de la red.					
15	Se aborda constructivamente los conflictos o desacuerdos, buscando soluciones que satisfagan las necesidades de todas las partes involucradas.					
Dimensión comunicativo						
16	Se comunica el directivo de manera oportuna, ante su personal docente, acerca de las actividades a desarrollar.					
17	Existe mecanismos de información sobre los diferentes asuntos internos (reuniones, documentos).					
18	El directivo explica sus funciones a los docentes de la Institución Educativa.					
19	Se practica una comunicación abierta y transparente para compartir información relevante y sin temor a represalias.					
20	Se promueve una escucha activa en todas las interacciones comunicativas para comprender las perspectivas y necesidades de los demás.					
21	Se establece canales de comunicación claros y efectivos que permiten a los empleados acceder a la información necesaria para realizar su trabajo de manera eficiente.					
Dimensión toma de decisiones						
22	Se toman decisiones de manera adecuada, con flexibilidad y adecuación, que favorecen el clima institucional, de parte del directivo.					
23	Se revisa las normas de la ley de educación y las normas educativas vigentes para la toma de decisiones por parte del directivo.					
24	Se convoca a la participación de los docentes para la toma de decisiones con la finalidad de identificar problemas y plantear soluciones.					

25	Se valora la capacidad de la red para tomar decisiones de manera rápida y eficiente en beneficio de las II. EE.					
26	Se tiene acceso a la información, para tomar decisiones con responsabilidad, de acuerdo a sus competencias.					
Dimensión liderazgo						
27	Se demuestra habilidades propias de un buen líder transformacional en favor de la red.					
28	Se evidencia una clara influencia del liderazgo directivo en el clima institucional.					
29	Se mantiene un desarrollo del personal docente, evidenciando un liderazgo positivo que favorece el crecimiento y fortalecimiento de la red.					
30	Se reconoce y valora el esfuerzo, el desempeño y la responsabilidad de los maestros, asumiendo un liderazgo positivo y motivador.					
31	Se retroalimenta de manera constructiva y oportuna a los docentes de la red para contribuir con los objetivos institucionales.					
Dimensión trabajo en equipo						
32	Se promueve el trabajo en equipo entre los miembros de la institución o de la red.					
33	Se toma en cuenta el trabajo de equipo de los docentes para concretar los objetivos y las metas establecidas.					
34	Se busca el cumplimiento de las metas, ejerciendo un trabajo en equipo en toda la red.					
35	Se colabora y se coopera, entre los miembros de la red, para compartir conocimientos, habilidades y apoyo mutuo en la realización de tareas y proyectos a nivel de las instituciones educativas.					
36	Se establecen roles y funciones claras para cada docente de la red, para evitar confusiones y conflictos, con el propósito de distribuir de manera equitativa las responsabilidades comunes.					

Fuente: elaboración propia - Adaptación de Encuesta sobre Clima Organizacional de Calvo (2014)

APÉNDICE 2: Instrumento cuestionario de preguntas sobre la variable: Desempeño laboral



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO

UNIDAD DE POSTGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN



CUESTIONARIO DE PREGUNTAS “DESEMPEÑO LABORAL”

INSTRUCCIONES: Estimadas (os) colegas esta encuesta es anónima y tiene como objetivo conocer sus apreciaciones con respecto al clima organizacional, enseguida te presentamos los siguientes ítems para marcar con absoluta sinceridad.

Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

N°	ÍTEM	CATEGORÍAS				
		Nunca (1)	Muy pocas veces (2)	Algunas veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
Dimensión cualidades personales						
01	El directivo promueve la creatividad en el desempeño de los docentes					
02	Existe motivación a los docentes a ser solidarios con las personas que integran la Comunidad Educativa					
03	Existe incentivos en los docentes para la práctica de la ética profesional.					
04	Se practican los valores en el equipo de docentes, y estudiantes					
Dimensión cualidades profesionales		Nunca (1)	Muy pocas veces (2)	Algunas veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
05	Se promueve la actualización y mejoramiento profesional de los docentes					
06	Se promueve y practica buenas actitudes para el desarrollo de las funciones de cada miembro de la institución					
07	Existen buenas relaciones interpersonales entre los docentes de la institución					
08	Considera que es un deber moral cumplir con las normas institucionales para lograr el desarrollo Institucional					

09	Acepta sugerencias de otros docentes para su desarrollo profesional y humano.					
Dimensión roles		Nunca (1)	Muy pocas veces (2)	Algunas veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
10	El directivo estimula el cumplimiento del rol de orientador del docente en el aula					
11	El directivo motiva a los docentes al desempeño del rol como administrador de los recursos de aula					
12	El directivo promueve el proceso de planificación de los docentes para el desempeño de su práctica pedagógica.					
13	Se estimula el desempeño del rol de investigador del docente					
14	Existe un ambiente adecuado para el desempeño docente como facilitador del proceso de enseñanza y aprendizaje					

Fuente: elaboración propia

ANEXO N° 01: Validación de instrumentos de evaluación

(JUICIO DE EXPERTOS)

Yo, Irma Agustina Mostacero Castillo, identificado con D.N.I. N° 17975684, con el grado de Doctor en Ciencias en la Especialidad de Gestión Ambiental y Recursos Naturales, docente de la Universidad Nacional de Cajamarca.

Hago constar que he leído y revisado los 30 ítems de los dos Cuestionarios de clima organizacional y Desempeño laboral correspondiente a la Tesis de Maestría: *“Clima Organizacional Y Desempeño Laboral De Los Docentes Del Nivel Primaria De La Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos Para El Cambio” Bambamarca – Cajamarca 2021”*, del maestrante Heiner Barboza Vásquez.

Los ítems del cuestionario están distribuidos en 05 dimensiones: Tipos de clima organizacional (06 ítems), Elementos del clima organizacional (10 ítems), cualidades personales del desempeño laboral (04 ítem), cualidades profesionales del desempeño laboral (05 ítem), roles del desempeño laboral (05 ítems).

El instrumento corresponde a la tesis: *“Clima Organizacional Y Desempeño Laboral De Los Docentes Del Nivel Primaria De La Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos Para El Cambio” Bambamarca – Cajamarca 2021”*.

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

CUESTIONARIO		
N° de ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
36	36	100%

Cajamarca 04 de noviembre del 2021.

.....
Dr. Irma Agustina Mostacero Castillo
EVALUADOR

FICHA DE EVALUACIÓN DE ITEM

Dr. Irma Agustina Mostacero Castillo

Título: Clima Organizacional Y Desempeño Laboral De Los Docentes Del Nivel Primaria De La Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos Para El Cambio” Bambamarca – Cajamarca 2021.

N°	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación		Pertinencia con la variable y dimensiones.		Pertinencia con la dimensión/indicador.		Pertinencia con los principios de la redacción científica	
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
1	x		x		x		x	
2	x		x		x		x	
3	x		x		x		x	
4	x		x		x		x	
5	x		x		x		x	
6	x		x		x		x	
7	x		x		x		x	
8	x		x		x		x	
9	x		x		x		x	
10	x		x		x		x	
11	x		x		x		x	
12	x		x		x		x	
13	x		x		x		x	
14	x		x		x		x	
15	x		x		x		x	
16	x		x		x		x	
17	x		x		x		x	
18	x		x		x		x	
19	x		x		x		x	
20	x		x		x		x	
21	x		x		x		x	
22	x		x		x		x	
23	x		x		x		x	
24	x		x		x		x	
25	x		x		x		x	
26	x		x		x		x	
27	x		x		x		x	
28	x		x		x		x	
29	x		x		x		x	

30	x		x		x		x	
31	x		x		x		x	
32	x		x		x		x	
33	x		x		x		x	
34	x		x		x		x	
35	x		x		x		x	
36	x		x		x		x	

Cajamarca noviembre del 2021.

Fuente: Ricardo Cabanillas

 Dr. Irma Agustina Mostacero Castillo
 DNI: 17975684

ANEXO N° 02: Validación de instrumentos de evaluación

(JUICIO DE EXPERTOS)

Yo, José Antonio Baselly Cueva, identificado con D.N.I. N° 26291331, con el grado de Magister, docente de la facultad de CC.SS. de la Universidad Nacional de Cajamarca.

Hago constar que he leído y revisado los 30 ítems de los dos Cuestionarios de clima organizacional y Desempeño laboral correspondiente a la Tesis de Maestría: “*Clima Organizacional Y Desempeño Laboral De Los Docentes Del Nivel Primaria De La Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos Para El Cambio” Bambamarca – Cajamarca 2021*”, del maestrante Heiner Barboza Vásquez.

Los ítems del cuestionario están distribuidos en 05 dimensiones: Tipos de clima organizacional (06 ítems), Elementos del clima organizacional (10 ítems), cualidades personales del desempeño laboral (04 ítem), cualidades profesionales del desempeño laboral (05 ítem), roles del desempeño laboral (05 ítems).

El instrumento corresponde a la tesis: “*Clima Organizacional Y Desempeño Laboral De Los Docentes Del Nivel Primaria De La Red Educativa Rural Tambo 1 “Maestros Unidos Para El Cambio” Bambamarca – Cajamarca 2021*”.

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

CUESTIONARIO		
N° de ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
14	14	100%

Cajamarca 11 de noviembre del 2021.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN
Instituto de Educación Primaria, Secundaria y Preuniversitaria "Cajamarca"
Mg. José Antonio Baselly Cueva
DIRECTOR GENERAL
CÓDIGO - A0182424

EVALUADOR

FICHA DE EVALUACIÓN DE ITEM

Mg. José Antonio Baselly Cueva

Título: *Clima Organizacional Y Desempeño Laboral De Los Docentes Del Nivel Primaria De La Red Educativa Rural Tambo 1 "Maestros Unidos Para El Cambio" Bambamarca – Cajamarca 2021.*

Cajamarca noviembre del 2021.

N°	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación.		Pertinencia con la variable y dimensiones.		Pertinencia con la dimensión/indicador.		Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
1	X		x		x		x	
2	X		x		x		x	
3	X		x		x		x	
4	X		x		x		x	
5	x		x		x		x	
6	x		x		x		x	
7	x		x		x		x	
8	x		x		x		x	
9	x		x		x		x	
10	x		x		x		x	
11	x		x		x		x	
12	x		x		x		x	
13	x		x		x		x	
14	x		x		x		x	

Fuente: Ricardo Cabanillas


 MINISTERIO DE EDUCACIÓN
 DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN
 Instituto de Educación Superior Pedagógico Privado "Cajamarca"
 Mg. José Antonio Baselly Cueva
 DIRECTOR GENERAL
 CÓDIGO - A0182424

DNI: 26291331