



# UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



TESIS

CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL PRIMARIO DEL DISTRITO  
DE CALCA, 2019

PRESENTADA POR:

RHOSVER DANTE RIVEROS FLÓREZ

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

PUNO, PERÚ

2021



## DEDICATORIA

A la vida.

A la profesión más noble del mundo: ser maestro.

A los niños y niñas del Perú, en especial a Lluvia Andina y Rhosver Danton, mis pequeños.



## AGRADECIMIENTOS

- A la Universidad por su excelencia.
- A la Escuela de Post-grado, por la oportunidad.
- A la familia, por su apoyo incondicional.



## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE ANEXOS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1

### CAPÍTULO I

#### REVISIÓN DE LITERATURA

1.1 Marco teórico	2
1.1.1 Clima organizacional	2
1.1.2 Desempeño docente	15
1.1.3 Relación entre clima organizacional y el desempeño docente	22
1.2 Antecedentes de la investigación	22
1.2.1 En el ámbito internacional	22
1.2.2 En el ámbito nacional	24

### CAPÍTULO II

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Identificación del problema	28
2.2 Enunciados del problema	30
2.3 Justificación	31
2.4 Objetivos	32
2.4.1 Objetivo general	32



2.4.2 Objetivos específicos	32
2.5 Hipótesis	33
2.5.1 Hipótesis general	33
2.5.2 Hipótesis específicas	33
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MATERIALES Y MÉTODOS</b>	
3.1 Lugar de estudio	37
3.2 Población	38
3.3 Muestra	39
3.4 Método de investigación	44
3.4.1 Diseño de investigación	44
3.5 Descripción detallada de métodos por objetivos específicos	44
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	
4.1 Resultados descriptivos	49
4.1.1 Variable 1. Clima organizacional	49
4.1.2 Variable 2. Desempeño docente	60
4.2 Prueba de hipótesis	66
4.2.1 Para la hipótesis general	67
4.2.2 Para las hipótesis específicas.	68
4.3 Discusión de resultados	76
CONCLUSIONES	84
RECOMENDACIONES	86
BIBLIOGRAFÍA	88
ANEXOS	94

Puno, 09 de julio de 2021.

**ÁREA:** Gestión y gerencia administrativa.

**TEMA:** Clima organizacional y desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Calca 2019.

**LÍNEA:** Organización institucional.



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
1. Dominios, competencias y desempeños del MBDD	20
2. Sistema de variables	34
3. Escala de valoración	36
4. Distrito de Calca: cantidad de II.EE. por tipo, área, etapa y nivel (2017)	38
5. Población de estudio	39
6. Instituciones Educativas de procedencia	39
7. Género de la muestra	40
8. Edad de la muestra	41
9. Condición laboral de la muestra	42
10. Situación laboral de la muestra	43
11. Técnica e instrumento de recolección de datos	45
12. Escala de valoración por ítem, dimensión y variable	51
13. Dimensión 1: Estructura	51
14. Dimensión 2: Responsabilidad individual	52
15. Dimensión 3: Recompensa	53
16. Dimensión 4: Relaciones	54
17. Dimensión 5: Cooperación	55
18. Dimensión 6: Comunicación y solución de conflictos	56
19. Dimensión 7: Identidad	57
20. Dimensión 8: confort	58
21. Promedio General Variable 1: Clima organizacional	59
22. Escala de valoración para la variable: desempeño docente	61
23. Dimensión 9, Preparación para el aprendizaje	62
24. Dimensión 10, Enseñanza para el aprendizaje	63
25. Dimensión 11, Participación en la gestión	64
26. Promedio general de la variable 2, Desempeño docente	65
27. Relación del chi cuadrado para prueba de hipótesis	66
28. Nivel de relación o asociación “chi cuadrado”	66
29. Tabla cruzada Variable 1: Clima organizacional*Variable 2: Desempeño docente	67
30. Prueba de hipótesis chi cuadrado	67
31. Tabla cruzada Dimensión 1. Estructura*Variable 2: Desempeño docente	68



32. Prueba de hipótesis chi cuadrado	68
33. Tabla cruzada Dimensión 2: Responsabilidad individual*Variable 2: Desempeño docente	69
34. Prueba de hipótesis chi cuadrado	69
35. Tabla cruzada Dimensión 3: Recompensa*Variable 2: Desempeño docente	70
36. Prueba de hipótesis chi cuadrado	70
37. Tabla cruzada Dimensión 4: Relaciones*Variable 2: Desempeño docente	71
38. Prueba de hipótesis chi cuadrado	71
39. Tabla cruzada Dimensión 5: Cooperación*Variable 2: Desempeño docente	72
40. Prueba de hipótesis chi cuadrado	72
41. Tabla cruzada Dimensión 6: Comunicación y solución de conflictos*Variable 2: Desempeño docente	
42. Prueba de hipótesis chi cuadrado	73
43. Tabla cruzada Dimensión 7: Identidad*Variable 2: Desempeño docente	74
44. Prueba de hipótesis chi cuadrado	74
45. Tabla cruzada Dimensión 8: Confort*Variable 2: Desempeño docente	75
46. Prueba de hipótesis chi cuadrado	75



## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
1. Mapa del distrito de Calca	37
2. Porcentaje de docentes por Institución Educativa	40
3. Género de la muestra	40
4. Grupos etarios de la muestra de estudio	41
5. Condición laboral de la muestra	42
6. Situación laboral de la muestra	43
7. Diseño correlacional	44
8. Dimensión de estructura (clima organizacional)	51
9. Dimensión de responsabilidad individual	52
10. Dimensión de recompensa	53
11. Dimensión de relaciones	54
12. Dimensión de cooperación	55
13. Dimensión de comunicación y solución de conflictos	56
14. Dimensión de identidad	57
15. Dimensión de confort	58
15. Tendencia de la Variable 1, clima organizacional	59
17. Dimensión: preparación para el aprendizaje	62
18. Dimensión, enseñanza para el aprendizaje	63
19. Dimensión, participación en la gestión	64
20. Tendencia de la variable 2, desempeño docente	65





## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
1. Ficha de Cuestionario para evaluar el clima organizacional	94
2. Ficha de Cuestionario para evaluar el desempeño docente	96
3. Base de datos de los resultados de los instrumentos aplicados	95
4. Autorización para la ejecución del proyecto de tesis	99
5. Matriz de consistencia	100



## RESUMEN

La investigación “clima organizacional y desempeño docente en las instituciones del nivel primario del distrito de Calca, 2019”, fue desarrollada con una metodología cuantitativa, un diseño correlacional de una muestra, enfocado en el problema de indagar el nivel de correlación entre el clima organizacional y el desempeño docente. Los objetivos básicos ha sido indagar la relación entre las variables y entre el desempeño docente y las dimensiones del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel primario en el distrito de Calca. Los resultados evidencian una relación moderada a significativa entre el Clima Organizacional y el Desempeño Docente (41,5% según el coeficiente Chi Cuadrado de Pearson). Las correlacionales bajas corresponde al desempeño docente y las dimensiones de “estructura” (13,2%), “recompensa” (11,5%) y “cooperación” (17,7%); las correlaciones moderadas están vinculadas a las dimensiones de “responsabilidad individual” (43,1%), “relaciones” (45,2%) y “confort” (54,7%). Las dos relaciones con valores significativos hallados en el trabajo de campo, se refieren a las dimensiones de “comunicación y solución de conflictos” (60,1%) e “identidad” (63,3%).

**Palabras clave:** Clima organizacional, comunicación, cooperación, desempeño docente, estructura, recompensa, relaciones, responsabilidad.



## ABSTRACT

The research "organizational climate and teacher performance in Calca district primary level institutions, 2019" was developed with a quantitative methodology, a correlational design of a sample, focused on the problem of investigating the level of correlation between climate organizational and teaching performance. The basic objectives have been to investigate the relationship between the variables and between the teaching performance and the dimensions of the organizational climate in the educational institutions of the primary level in the district of Calca. The results show a moderate to significant relationship between Organizational Climate and Teaching Performance (41.5% according to Pearson's Chi Square coefficient). Low correlational values correspond to teaching performance and the dimensions of "structure" (13.2%), "reward" (11.5%) and "cooperation" (17.7%); moderate correlations are linked to the dimensions of "individual responsibility" (43.1%), "relationships" (45.2%) and "comfort" (54.7%). The two relationships with significant values found in the field work refer to the dimensions of "communication and conflict resolution" (60.1%) and "identity" (63.3%).

**Keywords:** Communication, cooperation, organizational climate, relationships, responsibility, reward, structure, teaching performance.

## INTRODUCCIÓN

Señor presidente del Jurado examinador. Señores docentes que conforman el Jurado examinador.

Se presenta a vuestra opinión y juicio los resultados de la investigación titulada “Clima organizacional y desempeño docente en las Instituciones del nivel primario del distrito de Calca, 2019”, trabajo que se llevó a cabo con docentes del nivel primario en el distrito de Calca, incluyendo grupos etarios diferentes y tipo de institución educativa (urbano o rural), y docentes de ambos géneros (varones y mujeres). La metodología aplicada corresponde a una metodología cuantitativa, diseño correlacional, y el problema central se sustentó en la pregunta según la cual se indaga el nivel de correlación entre el clima organizacional y el desempeño docente.

La investigación está organizada en cuatro capítulos.

El primer capítulo contiene la revisión literaria de la investigación donde se describen dos contenidos importantes, el marco teórico del estudio y los antecedentes afines al tema de interés.

El segundo capítulo describe el planteamiento del problema. En dicho contenido se describe la identificación del problema, el enunciado o formulación del problema, la justificación, los objetivos y las hipótesis planteadas.

En el tercer capítulo se describen los materiales y métodos de investigación. Contiene información referida al lugar de estudio, al contexto socio-geográfico y educativo del distrito de Calca, la población y muestra de estudio, el método de investigación que a su vez considera el diseño y procedimientos de recolección de datos así como la descripción de métodos utilizados por objetivos específicos.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados de la investigación, las cuales están organizadas en tablas y gráficos con sus interpretaciones respectivas.

En la parte final se presentan las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos. Los resultados descritos en las conclusiones evidencian que existen tres tipos de relación, las que tienen una tendencia baja, las que tienen una tendencia moderada y dos de ellas que demuestran una correlación significativa.



## CAPÍTULO I

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 1.1 Marco teórico

El marco teórico fue organizado en función de las dos variables de investigación (clima organizacional y desempeño docente) y los contenidos asociados a cada temática.

##### 1.1.1 Clima organizacional

###### 1.1.1.1 Generalidades y orígenes

El clima organizacional es un aspecto muy estudiado en estos últimos tiempos, pues, ante la pregunta de por qué algunas organizaciones o instituciones son las más exitosas y otras no, los estudiosos identificaron al clima organizacional como uno de los factores que influyen en el desarrollo de una organización, por lo cual se hace imprescindible su estudio en profundidad.

Según la versión de Gómez (2011), la psicología organizacional, antes conocida como 'Psicología industrial', se instituyó formalmente en América Latina más o menos cuando comenzaba el siglo XX hasta posterior a la primera guerra mundial. Su fortalecimiento comenzó desde los años de la segunda guerra mundial debido a que se empezó a abordar de manera sistemática temas interesantes de organización, entre ellos, la selección de personas adecuadas para los cargos y las formas de remuneración que se establecían como compensación.

Según Dessler (2009), y tiempo atrás a este hecho, ya se habrían estado mencionado tales temas. Por ejemplo, se cita la petición de ayuda del ejército estadounidense durante la primera guerra mundial que contribuyó al nacimiento y desarrollo de la

psicología industrial. Ante la necesidad de seleccionar y clasificar a un gran número de reclutas, fue un grupo de psicólogos comisionados para elaborar los instrumentos de selección y pertinentes para identificar a personas con baja inteligencia para excluirlos de los programas de adiestramiento militar. Esto se concretó con el diseño de dos instrumentos psicométricos: el test Army Alpha para personas que sabían leer y el test Army Beta, para iletrados.

También se tiene la versión de Edel *et al.* (2007), cuya investigación sobre psicología organizacional contribuyó en el fortalecimiento de esta disciplina ampliando la cobertura de la misma hacia el bienestar laboral de los colaboradores, la forma como se originaban las motivaciones de los individuos, el tipo de valores que se desarrollaban y las relaciones interpersonales de los mismos dentro de las organizaciones.

La evolución del clima organizacional, conforme Gómez (2011) sustenta que, cada organización genera una cultura específica y en esos términos busca a personas que se adapten a ella y puedan desarrollar sus capacidades dentro de la misma, apoyando los procesos y objetivos organizacionales. Y es allí donde entran a jugar un papel de suma importancia, las estrategias de la psicología organizacional, la cual se encarga de identificar y conocer a las personas explorando sus motivaciones, así como la mejor forma de poner en juego las competencias que poseen, el buen manejo de un adecuado clima organizacional que permita a los individuos adaptarse fácilmente.

Por lo expuesto, analizaremos el concepto dado por diferentes autores, los cuales nos ayudarán a identificar y comprender la importancia del clima en las instituciones u organizaciones.

#### **1.1.1.2 Definición**

Existen muchas definiciones respecto al clima organizacional; sin embargo, nosotros elegimos el concepto que Mayor (2009) establece, por ser el concepto que más se adecuaba a nuestra investigación. El autor señala que “el clima organizacional está definido como el conjunto de características laborales y facilidades que se otorgan a los servidores públicos y funcionarios para el desempeño de las funciones y atribuciones que describen a una organización, que la distinguen de otras, que son

duraderas a lo largo del tiempo y que influyen sobre el comportamiento de las personas que laboran en las entidades públicas...”

En ese mismo sentido, Brunet (2007), citado por Mayor (2009), define el clima organizacional como “El conjunto de percepciones globales de los individuos sobre su medio organizacional. El individuo al formar su percepción del ambiente interno, actúa como un procesador de la información que usa, en relación con los eventos reales y características de la organización además de sus propiedades como perceptor”.

Igualmente, Chiavenato (2001) explica que el clima organizacional puede ser definido como “las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados”. Cuando se dice cualidad o propiedad tiene una connotación más motivacional y volitiva que prescriptiva.

Como podemos vislumbrar de los conceptos, el clima organizacional es la percepción que los trabajadores tienen respecto al conjunto de características laborales y motivacionales del ambiente organizacional y se comportan de acuerdo a esa percepción, es decir, dicha percepción influye en el desempeño de las funciones de los trabajadores. Consideramos que, al haber un clima organizacional satisfactorio, es seguro que incrementará la productividad del docente y se sentirá más motivado a desempeñarse de mejor manera desarrollando su talento; caso contrario, su desempeño será bajo.

### **1.1.1.3 Características del clima organizacional**

Luego de una revisión exhaustiva sobre información referente al tema, nos quedamos con lo que señala Rodríguez (2001), quien señala que el clima organizacional se caracteriza por los siguientes elementos:

- Es permanente: las organizaciones guardan cierta estabilidad de clima organizacional con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima organizacional de una empresa.
- El clima organizacional de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.

- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima organizacional de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

#### **1.1.1.4 Dimensiones del clima organizacional**

Los autores Litwin y Stringer (1978) sustentan la existencia de ocho dimensiones, las cuales, según ellos, explicarían el clima existente en determinada institución u organización. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización.

Tales son:

##### **1.1.1.4.1 Estructura**

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimiento, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Es la medida en que la organización pone énfasis en la burocracia versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informe inestructurado (Litwin y Stringer, 1978).

De igual forma, se puede decir que la 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.

En todo caso, se infiere de los datos teóricos que, la conformación de una adecuada estructura organizacional en una empresa comercial, o en el caso de las instituciones educativas, conforme a la intención teórica del presente estudio, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, que resulta ser un aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera y garantizar el buen funcionamiento de la organización.



#### 1.1.1.4.2 Responsabilidad

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. En la medida en que la dirección que reciben es de tipo general y no estrecha (Litwin y Stringer, 1978).

Según esta referencia y, desde la comprensión normal, 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 las personas a quienes se les ofrece una determinada responsabilidad.

Concretamente, la responsabilidad docente en forma normal se estudia a través de los atributos profesionales que deben tener o que se piensa deben tener quienes se dedican al ejercicio de la docencia en el contexto de su ética profesional, igualmente como una competencia que se debe poseer y como parte esencial del trabajo que realiza en el aula y fuera de ella, como complemento a su actividad profesional y misional.

Por ejemplo, la investigación desarrollada por Hirsch y Navia (2015) se orientó a determinar los significados de ser un buen profesional en egresado de dos instituciones de superior en México. Se obtuvo que la responsabilidad es un rasgo relevante para definir la buena profesionalidad en los dos contextos investigados (especialmente al realizar la indagación por la vía cualitativa), sin embargo, también se señala que dicho rasgo puede estar vinculado a una concepción de que la acción de enseñar se limita a poseer y transmitir saberes más que a poner en práctica la responsabilidad en el ejercicio profesional.

Otro trabajo interesante, corresponde a Salazar (2016), quien tuvo como propósito analizar las competencias docentes de los académicos de la Universidad del Bío-Bío en Chile, desde la perspectiva académica y estudiantil. El resultado evidencia que, conforme a la opinión de estudiantes que respondieron la encuesta, la responsabilidad es la quinta competencia más importante que debe poseer el cuerpo docente, por encima de actividades

como planificar e incluso la transmisión de conocimientos. Sin embargo, de acuerdo con el profesorado, la responsabilidad ocupa el primer lugar.

#### **1.1.1.4.3 Recompensa**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la institución utiliza más el premio que el castigo (Litwin y Stringer, 1978).

En sentido estricto, se trata de establecer un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada y como corresponde para un docente. En todo caso, constituye el primer incentivo en una relación laboral, con mayor razón en la de un docente, que siempre se ha sentido marginado de cuestiones salariales y mantiene una permanente actitud reivindicativa.

No deja de ser importante y reiterar que a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclamamos” algún reconocimiento adicional. Existe un buen número de docentes que consideran injusto su salario, pero suficiente como para no abandonar la vocación asumida. Es así que, desde un punto de vista económico, el ejercicio profesional no conviene, pero desde una perspectiva social y pedagógica, la perspectiva es otra y esa es la que se mantiene desde mucho tiempo atrás.

#### **1.1.1.4.4 Relaciones**

Es la percepción por parte de los miembros de la institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre directivos y subordinados (Litwin y Stringer, 1978).

El factor de relaciones, en concreto, se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento 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, el acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de cualquier naturaleza.

En este caso, es conveniente citar el tema del eje de las relaciones interpersonales que busca siempre promover el logro de relaciones positivas entre los docentes (colegas) y con mayor intensidad, entre los docentes y los estudiantes mediante la internalización personal de conocimientos, valores, actitudes y habilidades que favorezcan la convivencia pacífica, en un marco de respeto, honestidad, solidaridad, justicia, inclusión, equidad y valoración por el otro.

El logro de estos objetivos va llevar a las buenas relaciones entre las personas y depende en gran medida de las experiencias de aprendizaje que el docente promueva con los colegas y también diseñe con los estudiantes de su salón. Se trata en este caso de brindar oportunidad para aprender y analizar las relaciones interpersonales propias y ajenas, de manera que logre resultados de relaciones adecuadas con los otros (as) y tomar decisiones pertinentes, considerando todos los valores posibles a disposición de cada contexto.

Como dimensión de la presente investigación, las relaciones guardan coherencia con las ideas que ofrecen autores como Silveria (2014) quien las define como el conjunto de interacciones entre dos o más personas que constituyen un medio eficaz para la comunicación, expresión de sentimientos y opiniones.

#### **1.1.1.4.5 Cooperación**

Es el sentimiento de los miembros de la institución sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores (Litwin y Stringer, 1978).

En resumen, está relacionado con el apoyo oportuno, con el surgimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez con los objetivos de la institución educativa, como parte de un ambiente óptimo de clima institucional.

Se diría en todo caso que, uno de los objetivos más buscados en el contexto educativo es el de lograr que los estudiantes cooperen entre sí. Sin embargo, el trabajo cooperativo entre docentes es, en muchos casos, el primer modelo

o ejemplo a imitar por los estudiantes. No se puede solicitar cooperación entre estudiantes si esta no es visible entre los docentes.

Últimamente, y sobre todo por el apremio de los últimos adelantos educativos, todo lo que es trabajo cooperativo está asociado al trabajo por competencias que demanda a los profesores desarrollar proyectos conjuntos. Urge de esa manera presentar a los estudiantes ejemplos específicos de cómo pueden trabajar de manera cooperativa los propios docentes de la misma institución o de diferentes centros educativos para llevar a cabo un planteamiento metodológico novedoso que beneficie a ellos mismos y a los estudiantes. De hecho, suena utópico, pero en cualquier momento deberá materializarse.

Según Forés (2020), la cooperación entre docentes es, de entre los diez elementos clave de la neuroeducación, el que más influye en que las y los estudiantes aprendan, porque significa que el profesorado se ha puesto de acuerdo pensando en el bienestar de sus alumnos y alumnas.

#### **1.1.1.4.6 Comunicación y Conflictos**

Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización escolar, así como la facilidad que tienen las personas trabajadoras de una institución educativa, de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección, enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan, aceptando las opiniones discrepantes (Litwin y Stringer, 1978).

El conflicto siempre se ha generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo en una entidad. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes, los cuales pueden estar relacionados con el trabajo, o bien pueden asociarse con lo social y hasta podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con los superiores y los subalternos.

Se sabe que todas las instituciones educativas tienen estos problemas. Se caracterizan por vivir diversos conflictos de distinta índole, de diferente intensidad y entre diversos protagonistas. De hecho, se suscitan conflictos entre profesores, entre profesores y estudiantes, entre profesores y director, entre profesores y padres de familia, conflictos entre profesores y jefes,

conflictos entre alumnos, entre padres de familia, conflictos entre toda la comunidad escolar, lo cual es una muestra de las múltiples situaciones conflictivas entre quienes estamos inmersos en un contexto educativo.

Según Fernández (1992), paradójicamente, hablar de conflictos puede resultar para muchos docentes recordar situaciones tristes, dolorosas, no deseables, situaciones que están viviendo con angustia. Muchas de estas vivencias se han suscitado debido a una escasa consideración a la transformación del conflicto y como objeto de estudio, se comienza a vivir un interés creciente. Reitera Gairín (1992) que, al hablar de conflicto, se requiere desarrollar una visión alternativa fundamentada en valores públicos, democráticos y colectivos, que sitúe la existencia del conflicto como elemento consustancial e insoslayable del fenómeno organizacional, necesario para la vida en general y para el desarrollo organizativo de las escuelas.

Para Jares (1991), el conflicto tiene una escasa resonancia en los estudios y manuales clásicos de organización escolar, por ello, es de gran interés realizar un análisis a la transformación del conflicto y para ello se empezará por clarificar la terminológica, de que se entiende por conflicto, y se trata de un tipo de situación en la que las personas o grupos sociales buscan o perciben metas opuestas, afirman valores antagónicos o tienen intereses divergentes, es decir, el conflicto es, en esencia, un fenómeno de incompatibilidad entre personas o grupos dentro de una organización.

Un dato a tomar en cuenta, es la que se refiere a la concepción tradicional del conflicto, que lo califica como una confrontación bélica, algo negativo, no deseable, sinónimo de violencia, riña, pelea, discusión. A nivel popular hay todo un vocabulario que se ha desarrollado para hablar del fenómeno de conflictividad humana y, en consecuencia, como una situación que hay que corregir, y, sobre todo, evitar. Tal como señala Robbins (1987), refiriéndose a los diversos grupos e instituciones sociales, “en todos los niveles, el conflicto se considera negativo” (p. 301).

#### 1.1.1.4.7 Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la institución y que es un elemento importante dentro del grupo de trabajo. En general es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la institución (Litwin y Stringer, 1978).

Hoy día la identidad se conoce como ‘Sentido de pertenencia’. Se puede ampliar al concepto de orgullo de pertenecer a la una institución y ser miembro activo de ella, con la sensación de estar aportando esfuerzos por lograr los objetivos de la organización escolar. Por tanto, esta dimensión evoca el sentimiento de pertenencia hacia la organización. Se trata de un factor indicativo de cuán involucrados están los profesores con los objetivos de la entidad educativa, y qué tan orgullosos se sienten de formar parte de dicha entidad.

Ruvalcaba-Coyaso y Herrera (2013), realizan un estudio con el objetivo de explicar la identidad profesional a partir de la Teoría de la Identidad que surge a partir de la Psicología Social, en tanto supone una visión interaccionista simbólica que hace referencia a la tendencia de la sociedad a afectar el comportamiento e influenciar al self (uno mismo). Según esta visión, se establece la identificación de roles a partir del conocimiento que se tiene de los mismos, en función a las experiencias de interacción social.

El self (uno mismo), dice que las identidades de rol, definidas como autoconcepciones, autorreferentes y autodefiniciones que las personas realizan de sí mismas como consecuencia de las posiciones que el rol supone en una categoría social, deben tener un rol que provea a la persona de un significado que “va más allá de la función”, permitiendo la diferenciación o distinción respecto a los demás ocupantes de roles diferentes.

Según los propios Ruvalcaba-Coyaso y Herrera (2013), se deberían considerar como áreas fundamentales de la Teoría de la Identidad, la:

- a) Identidad de rol,
- b) significado de rol,
- c) expectativas,

- d) negociación,
- e) autoafirmaciones.

En contraparte, Joyce (2007) propone la utilización de la Teoría de la Identidad Social para explorar el fenómeno de identidad profesional. El estudio supone la exploración cuantitativa de la relación entre la Identidad Profesional de los trabajadores en el campo de una correccional juvenil y el clima y cultura de la correccional. En este trabajo se hace referencia a la comparación que hace el individuo de sí mismo respecto a otros como parte del proceso de desarrollo de la “auto-definición”.

El primer nivel de auto-definición es llamado ‘Identidad Personal’ en la que se denotan atributos específicos y distintivos asociados a relaciones interpersonales cercanas. Por su parte, la Identidad Social (o identidad grupal) deriva de los grupos en los que el individuo se desenvuelve. Además, la Identidad Personal se desarrolla a través de un proceso que comprende la comparación respecto a las características personales y las características del grupo al que se pertenece. En este sentido, la percepción individual de los propios atributos respecto a los de los demás, establece la identidad. Los resultados del estudio refieren que la Identidad Profesional ejerce una moderada influencia en la relación entre la congruencia de necesidades psicológicas y la intención de continuar ejerciendo la profesión

Conviene iniciar con la definición de Identidad Profesional a la que hace referencia King (2003), quien la define como una construcción a través de las relaciones e interacciones entre las personas. Supone un proceso en constante acción, el cual es recreado y negociado a partir de los roles que se adjudican en cada situación social. No obstante, la identidad profesional no es tan flexible como la definición parece indicar. Se encuentra regulada por los valores y expectativas relacionadas a la profesión, los cuales se adoptan a partir de la socialización del individuo en su ambiente de trabajo.

Alvez y Gazzola (2013) refieren que existe cierto consenso al considerar que la Identidad Profesional discurre en valores, habilidades y conocimientos. Ésta supone además una sensación de unidad entre los demás profesionales en interacción y la posesión de responsabilidad personal para con la profesión.

Es decir, lo que dicen Alvez y Gazzola (2013) es que la identidad profesional supone un referente colectivo respecto al estatus de la profesión.

En una primera publicación en inglés, Alvez y Gazzola (2011) realizaron la caracterización de estas dos perspectivas de la identidad profesional, siendo la identidad profesional individual aquella que incluye los valores propios respecto al trabajo, las habilidades, conocimientos, desarrollo personal, logros, mejora, imaginación e innovación. Por otro lado, la identidad profesional colectiva hace referencia al estatus de la profesión, la identidad compartida, el rol universal de los miembros del grupo de profesionales y la apreciación de la historia de la profesión. Los resultados del estudio refieren la posibilidad de un modelo explicativo de la identidad profesional bajo la consistencia de 3 categorías:

- a) El núcleo de identidad,
- b) Las influencias clave, y
- c) Las influencias instrumentales.

#### **1.1.1.4.8 Confort**

Son los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable (Litwin y Stringer, 1978). Sin embargo, el concepto y utilidad de confort resulta ser importante en tiempos actuales.

Según Nuevo-Spin (2019) en su artículo “El confort en el colegio: cómo afecta el diseño al aprendizaje”, parte de una pregunta interesante, ¿cómo afecta el diseño del colegio a los alumnos?

La teoría que desarrolla la autora, indica que las bases del confort en los centros educativos están cambiando. Las aulas han empezado a rediseñar su configuración para fomentar el aprendizaje, estimular las experiencias sensoriales y optimizar la sensación de bienestar, lo cual involucra a los estudiantes y a los docentes. Existen elementos que marcarán el futuro de la arquitectura de los centros educativos y que maximicen el confort.

A lo largo de la historia, se han ido proyectando centros educativos con características más parecidas a espacios disciplinarios que a lugares donde



liberar y absorber conocimientos. Ahora, esto ha cambiado gracias a un diseño caracterizado por espacios polivalentes y abiertos, con mucha luz natural, enfocados al confort interior y donde el color toma mayor importancia con el objetivo de fomentar el pensamiento creativo. Así son los principales elementos de diseño y arquitectura que están marcando el futuro de la arquitectura de los colegios, y cómo influyen en el aprendizaje y en el desarrollo de sus integrantes.

Los Centros multiconfort estarán basados en la sostenibilidad. Según un estudio realizado por la universidad británica de Salford, la orientación de las clases, la luz, el ruido, la temperatura o la calidad del aire en cada aula influyen hasta en un 25% en el rendimiento académico. Lo que ha propiciado que asegurar el "multiconfort" a través de la construcción sostenible, sea el objetivo principal. Estos elementos multiconfort, son:

- a. El confort térmico
- b. El confort acústico
- c. El confort visual
- d. La calidad del aire interior
- e. Espacios de aprendizaje
- f. Zonas comunes de socialización
- g. Integración del exterior con el interior

Otro aspecto importante en el confort, son las iniciativas a futuro de escuelas modulares que, en países como el nuestro, por el momento se convierten en alternativas interesantes a la construcción sólida de las estructuras modulares. Esas iniciativas aportarán igualmente en el confort de las escuelas.

En algunos países del mundo moderno, gracias a su breve tiempo de construcción, son la respuesta más rápida y eficaz para satisfacer rápidamente la creciente demanda de nuevas escuelas.

De otro lado, forma parte del confort, y lo manifiesta la autora Nuevo-Spin (2018), la integración del exterior en el interior. El objetivo ahora no es aislar, sino integrar. Hay muchos proyectos que ya están consiguiendo esta conexión entre el exterior y el interior: grandes ventanales que sirven de asiento y que

conectan la infraestructura (interna) con la infraestructura externa a la institución educativa.

### **1.1.2 Desempeño docente**

Un docente de calidad es aquel que provee oportunidades de aprendizaje a todos los estudiantes y contribuye, mediante su formación, a construir la sociedad que aspiramos para nuestro país (MBDD, 2012).

#### **1.1.2.1 Aspectos generales**

Según la Constitución Política del Perú (1993), el estado peruano garantiza la existencia y ejercicio de la profesión docente, a la que considera carrera pública y procura, junto con la sociedad, su evaluación, capacitación, profesionalización y promoción permanentes.

La docencia es definida en documentos fundamentales de política educativa, como la Ley N° 28044, Ley General de Educación, y la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial, como una profesión de carácter ético, asociada a fines sociales, con autonomía para desarrollar su trabajo en el marco del sistema y de la institución educativa y con responsabilidad sobre el proceso y el logro educativo de sus estudiantes en cuanto individuos y en cuanto grupo.

En el documento mencionado, se especifica la misión del profesor, la cual es:

- Contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano.
- Planificar, desarrollar y evaluar actividades que aseguren el logro del aprendizaje de los estudiantes.
- Trabajar en el marco del respeto de las normas institucionales de convivencia en la comunidad educativa.
- Participar en la institución educativa y en otras instancias con el fin de contribuir al desarrollo del Proyecto Educativo Institucional y de los proyectos educativos Local, Regional y Nacional.
- Colaborar con la familia, la comunidad y el Estado en la formación integral del educando. Prestar un servicio público esencial dirigido a concretar el derecho de los estudiantes y de la comunidad a una enseñanza de calidad, equidad y pertinencia.

Por su parte, el Proyecto Educativo Nacional (2007), plantea transformar las prácticas pedagógicas en la educación básica (política 7), y señala algunos criterios de buenas prácticas (política 7.1). También propone asegurar el desarrollo profesional docente, revalorando su papel en el marco de una carrera pública centrada en el desempeño responsable y efectivo, así como una formación continua e integral (objetivo estratégico 3)

Las prácticas pedagógicas que influyen en el aprendizaje de los estudiantes se consideran un factor clave de la labor profesional del maestro y revaloran la función social que cumple la enseñanza. Sin embargo, las mencionadas prácticas no han ocupado un lugar central en los procesos formativos ni en la evaluación docente.

### **1.1.2.2 La profesión docente**

Son muchas las definiciones que se ha establecido sobre el tema docente. El diccionario Larousse (2008) señala que docente es la persona que enseña o instruye. Ese es el concepto general que establece el diccionario mencionado; sin embargo, hay que aclarar que para cumplir con la función de “Enseñar”, la persona deberá manejar básicamente dos tipos de conocimientos: el conocimiento académico o erudito acerca de las disciplinas a enseñar y el conocimiento didáctico y metodológico para tomar decisiones acerca de cómo enseñar (Cuenca, 2011).

Por lo manifestado, se requiere que el docente conozca las estructuras conceptuales del campo organizado del saber o disciplina que enseña y las formas de producción y construcción de los conceptos sustantivos de esa disciplina. Requiere también conocimiento acerca del sujeto del aprendizaje, es decir, de los procesos cognitivos, afectivos y sociales que hacen posible aprender. Este conocimiento y el dominio de la disciplina y sus métodos de elaboración conceptual permiten tomar decisiones fundamentadas acerca de qué y cómo enseñar.

En esa misma óptica, el Ministerio de Educación, en el Marco del Buen Desempeño Docente (2012), expresa que, en estos tiempos el país y el mundo requieren que la profesión docente se resitúe en los cambios que vienen sucediendo. En materia de balance, la práctica de la docencia ha estado sujeta a un modelo de escuela que promovía una relación acrítica con el conocimiento, propiciando una actitud y un pensamiento dogmáticos. Una escuela en la que predominaba una cultura autoritaria

sustentada en el ejercicio de la violencia y de la obediencia, es decir, una disciplina heterónoma.

Como se puede ver, es imprescindible que el docente esté acorde a las ideas, fundamentos y principios que hoy en día rigen en el tema educativo, pues recordemos que ya estamos en pleno siglo XXI y nos es posible que haya docentes con ideas decimonónicas dentro de las aulas. Debemos construir una escuela cercana a las comunidades donde se desarrolla, pero también es importante que la escuela esté abierta al mundo, a sus nuevas ideas y preparar a los estudiantes a desempeñar un papel exitoso en un mundo que cada vez más competitivo, por ello “la sociedad actual pide a los educadores preparar a las nuevas generaciones para afrontar los desafíos de una sociedad futura aún en construcción” (MBDD, 2012).

En conclusión, manifestamos que estamos de acuerdo con lo que el Ministerio de Educación señala, reconociendo a la docencia como un quehacer complejo y que su ejercicio exige una actuación reflexiva, esto es, una relación autónoma y crítica respecto del saber necesario para actuar, y una capacidad de decidir en cada contexto. Además, es una profesión que se realiza necesariamente a través y dentro de una dinámica relacional, con los estudiantes y con sus pares, un conjunto complejo de interacciones que median el aprendizaje y el funcionamiento de la organización escolar. También exige una actuación colectiva con sus pares para el planeamiento, evaluación y reflexión pedagógica. Y es una función éticamente comprometida.

### **1.1.2.3 Dimensiones y dominios del desempeño docente**

El Ministerio de Educación del Perú, en trabajo compartido con diversas instituciones y organizaciones educativas, ha construido el Marco del Buen Desempeño Docente “MBDD”, la cual fue aprobada con Resolución Ministerial No. 0547 en el año 2012. Este documento es una herramienta estratégica de política integral de desarrollo docente, basado en una visión de docencia para el país, donde define los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de Educación Básica Regular del país, constituyendo, por ello, un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera dominen las profesoras y los profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. Tal como vemos, este documento constituye un gran avance

en cuanto a los aspectos que debe basarse la evaluación docente, he ahí precisamente donde reside su gran importancia.

El documento mencionado contempla una estructura definida, las cuales están agrupados en cuatro dominios, nueve competencias docentes y cuarenta desempeños, las cuales son específicos para guiar la práctica docente, siendo medibles, observables y suficientemente abiertos para dejar que el docente aplique sus estilos. Según el mismo documento, se entiende por dominio un ámbito o campo del ejercicio docente que agrupa un conjunto de desempeños profesionales que inciden favorablemente en los aprendizajes de los estudiantes.

Vayamos, ahora, a analizar cada uno de ellos:

#### **1.1.2.3.1 Dominio I. 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.

#### **1.1.2.3.2 Dominio II. 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.

### **1.1.2.3.3 Dominio III. 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.

### **1.1.2.3.4 Dominio IV. 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.

### **1.1.2.4 Evaluación del desempeño docente:**

Considerando que el desarrollo de las competencias docentes es un proceso que se requiere trabajar paulatinamente, se han identificado y priorizado los siguientes dominios, competencias y desempeños del Marco del Buen Desempeño docente. A saber:

Tabla 1

*Dominios, competencias y desempeños del MBDD.*

<b>Dominio</b>	<b>Competencia</b>	<b>Desempeño</b>
<b>Dominio 1</b>  Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	<b>Competencia 1</b>  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.	<b>Desempeño 1</b>  Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes  <b>Desempeño 3</b>  Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas.
	<b>Competencia 2</b>  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.	<b>Desempeño 4</b>  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.  <b>Desempeño 6</b>  Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar la curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes para el logro de los aprendizajes previstos.
		<b>Desempeño 7</b>  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.
	<b>Dominio 2</b>	<b>Competencia 3</b>

Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

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.

Construye, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre los estudiantes, basados en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración.

#### **Desempeño 15**

Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales.

#### **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, todo lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias e intereses.

#### **Desempeño 22**

Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promuevan el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes y que los motiven a aprender.

#### **Desempeño 23**

Utiliza recursos y tecnologías diversas, accesibles y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.

#### **Competencia 5**

Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes, teniendo en cuenta las diferencias individuales.

#### **Desempeño 25**

Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes.

### **Dominio 3**

Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad

#### **Competencia 6**

Participa activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del PEI

#### **Desempeño 30**

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.

### **Competencia 7**

Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad.

### **Desempeño 33**

Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.

---

Fuente: Marco del buen desempeño docente

### **1.1.3 Relación entre clima organizacional y el desempeño docente**

El Clima Organizacional tiene gran importancia para las instituciones educativas, donde se realizan actividades de enseñanza-aprendizaje y en la cual se requiere brindar calidad educativa. Por ello, consideramos que el clima organizacional tiene estrecha relación con el desempeño docente, puesto que en las instituciones educativas se generan relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa, generando un determinado clima, el cual, si es positivo favorece al buen desempeño, caso contrario, se convertirá en un factor negativo.

## **1.2 Antecedentes de la investigación**

En el proceso de búsqueda de información se ha encontrado diversas investigaciones relacionadas con el Clima Organizacional y/o el Desempeño Docente, desde investigaciones nacionales e internacionales, las cuales son de mucha importancia para el trabajo de investigación que me he propuesto realizar.

### **1.2.1 En el ámbito internacional**

El trabajo de Fernández (2006), titulado “Clima organizacional y supervisión del desempeño docente en Instituciones de Educación Básica”, comprobó que existe en grado débil una relación entre el Clima organizacional y el desempeño docente en Instituciones de Educación Básica del circuito N° 1 del Municipio de Maracaibo, siendo ello indicativo de que las fluctuaciones de una de las variables de estudio, no causan fluctuaciones sustanciales en la otra variable, no estando vinculados sus comportamientos.

Medina (2017) en su tesis “Incidencia del clima organizacional en el desempeño docente de la Unidad Educativa Particular Santo Domingo de Guzmán – Quito”, concluyó que, en la suma de las dos mediciones, de las seis variables de clima organizacional, cinco influyen de manera positiva baja o muy baja en el desempeño docente, mientras que la variable recompensa, presenta una incidencia negativa muy baja. Con este resultado se podría inferir que los docentes perciben como un riesgo crítico que la organización no les recompense de acuerdo a su desempeño y logro de resultados, sin embargo, este factor del clima no incide en su desempeño.

Arenas (2017), en su tesis “Clima organizacional para el desempeño exitoso de la labor docente. Reto de la función orientadora”, tuvo como conclusiones de la investigación que: 1) Con respecto al análisis de los factores del clima organizacional en el desempeño laboral, que sirvió de base para la primera dimensión liderazgo, se reveló a través de los indicadores que la miden (Liderazgo autocrático y liderazgo democrático) que existe un alto porcentaje de alta necesidad en estos indicadores, por lo cual es un factor determinante en el mejoramiento del clima organizacional en el desempeño laboral. 2) En este mismo orden de ideas, la segunda dimensión Comunicación, reveló a través de los indicadores que la miden (Comunicación con el jefe, Comunicación asertiva) que existe un alto porcentaje de considerable necesidad en estos indicadores, por lo que esta dimensión es un elemento determinante en el mejoramiento del clima organizacional en el desempeño laboral.

Belizán (2015), en su tesis titulada “Clima organizacional y satisfacción laboral en docentes pertenecientes al sector público y privado”, para la Universidad Abierta Interamericana de Buenos Aires, Argentina. Los resultados demuestran que existen relaciones estadísticamente significativas entre las variables observadas (satisfacción laboral y clima organizacional) en los docentes de la muestra, confirmándose la hipótesis planteada con anticipación.

El estudio de Zans (2016), titulado “Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua”, y presentado para la Universidad Nacional Autónoma de Managua, Nicaragua. Los resultados obtenidos indican que los trabajadores docentes y administrativos de la facultad consideran que el mejoramiento el Clima Organizacional Incide de manera positiva en el Desempeño

Laboral, y las relaciones interpersonales, les hacen sentirse bien en el trabajo, por lo que consideran que se debe cultivar.

### 1.2.2 En el ámbito nacional

Mendoza (2011), sustenta la tesis titulada “Relación entre clima institucional y desempeño docente en Instituciones Educativas de Inicial de la red N° 9 - Callao”, demostró la siguiente conclusión: existe relación significativa entre clima institucional y el desempeño docente en instituciones educativas de inicial de la Red N° 9-Callao, apreciando una correlación moderada entre las variables, por lo que se concluye que a mejor clima institucional mejor es el desempeño docente.

Ortiz (2017), presenta resultados de la investigación “Clima organizacional y desempeño docente en la institución educativa 148 ‘Maestro Víctor Raúl Haya de la Torre’ del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima; 2017”. Las conclusiones generales del estudio fue que, existe una relación positiva según rho de Spearman = 0,800 entre las variables: Clima organizacional y desempeño docente. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación muy alta. En cuanto a la significancia de  $p=0,000$  muestra que  $p$  es menor a 0,01 lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Bobadilla (2017), desarrolló el estudio titulado “Clima organizacional y desempeño laboral en Institutos Superiores Tecnológicos de Huancayo”, presentado para la Universidad Nacional del Centro (UNCP). Los resultados presentan la siguiente conclusión: se comprobó que existe relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en Institutos Superiores Tecnológicos de Huancayo. Esta relación se determinó con la prueba estadística de Chi cuadrada, a través de la prueba de hipótesis. La prueba confirma la existencia de la relación entre las variables, porque los datos expresan una Chi calculada (0,8199) mayor que la Chi teórica (0,711), con un nivel de significancia de  $\alpha = 0,05$  y  $gl= 4$ , lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna.

Pastrana (2017), hizo una investigación titulada “Relación entre clima organizacional y el desempeño docente en el Instituto Cultural Peruano Norteamericano, sede San Miguel-Lima”. Los resultados del estudio presentan la siguiente conclusión general:

al establecer correlaciones entre las variables, se halló que a pesar de que el clima organizacional se caracteriza por la presencia de bajos niveles en sus cuatro dimensiones, esta no afecta de forma directa en el desempeño de los docentes, para quienes su desempeño es satisfactorio. Sin embargo, la afectación es indirecta; pues, a medida que el clima organizacional mejora, el desempeño laboral de los docentes, también lo hace.

Gutiérrez (2016) hizo una investigación titulada “Clima organizacional y desempeño docente en una Institución Educativa Pública y Privada” con el propósito de establecer el grado de relación que existe entre estas dos variables. Los resultados del estudio presentan la siguiente conclusión general: el clima organizacional tiene relación significativa con el Desempeño Docente en la Institución Educativa Pública Fe y Alegría N° 17 del distrito de Villa el Salvador y en la Institución Educativa Privada Salamanca del distrito de Villa María del Triunfo, Lima, 2016 (Con un  $p < 0,05$ , y Rho de Spearman = 0.859 correlación positiva considerable).

Ramos (2018), hizo una investigación titulada “Clima organizacional y desempeño docente en la institución educativa N° 6038, UGEL 01, 2018”, con el propósito de determinar la relación entre las variables. Los resultados del estudio presentan la siguiente conclusión general: se determinó que existe una relación directa, moderada y significativa entre el clima organizacional y el desempeño docente en la institución educativa N° 6038, Ugel 01, 2018; habiéndose obtenido un Rho de Spearman = 0,485 y un nivel de significancia=0,000.

Pajuelo (2018), hizo una investigación titulada “Clima organizacional y la gestión del desempeño docente en el colegio honores de San Martín de Porres, 2018” cuyo objetivo principal fue evaluar el grado de relación que existe entre las variables. Los resultados del estudio presentan la siguiente conclusión general: respecto a la correlación existente entre el clima organizacional y desempeño docente, se ha determinado que existe una relación bastante positiva 0,111, con lo cual queda demostrado que el clima organizacional influye directamente en el desempeño docente.

Huashuayo y Flores (2017), realizaron la tesis denominada “Clima organizacional y desempeño laboral de docentes en la institución educativa N° 54313 de Ancobamba – Chapimarca - provincia de Aymaraes – 2017”, cuyo resultado presenta la siguiente

conclusión general: se concluye que estadísticamente existe una relación significativa entre la variable 1 y variable 2 en la I.E. Nro. 54313 de Ancobamba Chapimarca de la provincia de Aymaraes, puesto que a medida que aumentan los valores de la variable clima organizacional aumentará de forma significativa los valores de la variable desempeño laboral.

Castro y Meza (2018), ejecutaron la tesis denominada “Clima organizacional y desempeño docente, en los colegios Adventistas de la Asociación Peruana Central Este: Lima, 2018”, con el objetivo fue determinar en qué medida existe relación entre las variables. Los resultados del estudio presentan la siguiente conclusión general: respecto al objetivo principal se concluye que existe una correlación directa  $r = 0,430$  y significativamente  $p = 0,000$  entre clima organizacional y desempeño docente de los colegios adventistas de la APCE, siendo que a mejor clima organizacional mejor será el desempeño de los docentes.

Navarro (2020) desarrolló la tesis “Clima organizacional y desempeño docente en el colegio emblemático Mateo Pumacchua de Sicuani”, con el objetivo de determinar la relación existente entre las variables. Se tuvo que el valor del coeficiente de correlación de Rho de Spearman fue de 0,722, y teniendo en cuenta que el nivel de significancia fue inferior a 0,050; se concluyó que existe una correlación directa y positiva entre el clima organizacional y desempeño docente.

Campana (2018), desarrolló la tesis denominada “Compromiso organizacional y desempeño docente en la institución educativa Uriel García del cusco, 2018”, cuya finalidad fue el analizar la relación entre las variables. Procesada la información estadísticamente, los resultados permitieron concluir con un nivel de confianza del 95%, que, si existe relación directa y significativa entre compromiso organizacional y desempeño docente en aula en la Institución Educativa Uriel García del Cusco, según la prueba de chi cuadrado.

Cerdán (2015) desarrolló la tesis denominada “Relación del clima institucional y rendimiento laboral de los docentes en la institución educativa Simón Bolívar, Cusco 2015”, Teniendo como conclusiones que, el nivel de clima institucional es bueno y significativo, puesto que el 70.0% tuvo una opinión de bueno, complementada con el 22.5% de los docentes que opinan es regular, y el 7.5% de los mismos que aducen que es excelente el nivel de clima institución en dicho centro. Los resultados que se

obtuvieron en la tabla N° 20 se pudo determinar que el nivel de rendimiento laboral es bueno y significativo en los docentes de la institución educativa Simón Bolívar, esto porque el 72.5% de los profesores opinaron que su rendimiento es bueno, del mismo cuadro se pudo obtener que el 22.5% opino que es excelente.

Teves (2016), desarrolló la tesis “Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del docente del instituto superior de educación público ‘La Salle’ de Abancay”, cuyo propósito fue determinar la relación que existe entre las variables. Se reporta un coeficiente de 0,61312 o 61,3% según el índice de Spearman; por tanto, se concluye que existe una correlación positiva moderada. Asimismo, se acepta la hipótesis alterna o de investigación, porque el valor t calculada es mayor que el valor de tablas ( $27,871 > 1,7207$ ).

Canaza (2019), desarrolló la tesis denominada “Clima organizacional y desempeño docente según la percepción del estudiante en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Clorinda Matto de Turner de Calca”, quien llegó a la conclusión que, existe relación directa significativa entre el clima organizacional y el desempeño docente según la percepción de los estudiantes; pues, según la correlación de Rho de Spearman, existe un valor es 0.479, por la cual se establece como moderada la relación entre las variables.

Janqui (2020), desarrolló la tesis “Estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas del nivel inicial y primaria de la red educativa de Rondocan, ugel Paruro, 2018”, cuya conclusión señala que existe una correlación alta entre el estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del Nivel Inicial y Primaria de la Red Educativa Rondocan, UGEL Paruro, 2018. Este hecho se demuestra con la prueba del chi cuadrado aplicado que da como resultado (0.0724) el que permite señalar que existe correlación alta entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente.

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 2.1 Identificación del problema

La presente investigación considera como título de Tesis “Clima organizacional y desempeño docente en las Instituciones del nivel primario del distrito de Calca, 2019”

En ese entender, consideramos que el clima organizacional es un factor importante para conseguir logros educativos; sin embargo, tal como señala Mayor (2009), en la actualidad las organizaciones, sobre todo las educativas, están inmersas en un medio muy inestable debido, entre otros factores, al rápido desarrollo de la tecnología y la información, al cambio continuo del conocimiento, a la aparición de nuevos modelos de administración y gestión, donde se prioriza los objetivos, los resultados y su medición correspondiente para ver su desarrollo. Esta situación de inestabilidad de las organizaciones educativas se debe también a los rápidos cambios sociales, económicos y políticos que sufrimos en la actualidad. Por todo ello, tal como señalan Canchón *et al.* (2013) hoy, más que nunca, se reconoce la importancia del clima escolar como objeto de estudio para explicar la dinámica de las instituciones.

En la región del Cusco, concretamente en la provincia de Calca, el problema del clima organizacional en los últimos años ha sido recurrente, evidenciado en el hecho de que la mayoría de miembros de las instituciones no se sienten comprometidos con ella, mostrando indiferencia al logro de los objetivos institucionales. Es claro que, tal como lo sostiene Chiavenato (2005), existe una interrelación entre las instituciones y las personas, habiendo dependencia entre ellas, pues las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales, y a su vez se puede

decir, que las organizaciones dependen del estado emocional y del compromiso de sus miembros para el logro de sus objetivos

La mayoría de las instituciones educativas a nivel local, no ofrecen a las personas que laboran allí, las condiciones necesarias para un óptimo desempeño de sus funciones; por ejemplo, según el último reporte del Censo sobre infraestructura escolar (2016), emitido por lo directores de las instituciones educativas, da como resultados que el 70% de los locales escolares no cuentan con aulas óptimas y el mobiliario necesario para el trabajo pedagógico.

En la actualidad, el aprendizaje de los niños y niñas es una preocupación de los docentes, padres de familia, de las autoridades y de la sociedad en su conjunto, por ello, la atención y la exigencia se centra en el desempeño docente. Según el Informe N° 035 (2016), del Área de Gestión Pedagógica de la Unidad de Gestión Local de Calca, la mayoría de los docentes no logran los desempeños del Marco del Buen Desempeño Docente. Igualmente, la mayoría de los estudiantes no han desarrollado óptimamente sus competencias comunicativas y de resolución de problemas, no son involucrados en el desarrollo de la clase y todo ello porque la metodología de la clase aplicada por el docente no se ajusta a las características de aprendizaje de los estudiantes.

Según los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes (2016), se aprecia que solo 4 de 10 niños y niñas son capaces de comprender lo que leen o resolver problemas matemáticos, si bien es cierto que hay cierta mejoría en comparación con los resultados del año 2014, aún se siente que dichos resultados aún son insuficientes con los objetivos propuestos. ¿Y qué factor no está permitiendo un despegue de los resultados en la ECE?

Por tal motivo los estudios de clima organizacional y su relación en el desempeño docente resultan imprescindibles, porque nos dará una explicación objetiva sobre el nivel de relación que existe entre estas dos variables. Igualmente, se planteará alternativas que propicien en los docentes expresar su opinión sobre el funcionamiento de la organización y cómo se sienten en ella.



## 2.2 Enunciados del problema

### 2.2.1 Problema general

¿De qué manera se relaciona el clima organizacional y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel primario en el distrito de Calca, 2019?

### 2.2.2 Problemas específicos

- a) ¿Qué relación existe entre la dimensión de estructura en el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del Nivel Primario, del distrito de Calca, 2019?
- b) ¿Cuál es la relación que se evalúa entre la dimensión de responsabilidad en el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del Nivel Primario, del distrito de Calca, 2019?
- c) ¿De qué manera se relaciona la dimensión de recompensa en el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del Nivel Primario, del distrito de Calca, 2019?
- d) ¿Cómo se correlaciona la dimensión de relaciones en el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del Nivel Primario, del distrito de Calca, 2019?
- e) ¿Qué relación hay entre la dimensión de cooperación dentro del clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del Nivel Primario, del distrito de Calca, 2019?
- f) ¿Cuál es el nivel de relación entre la dimensión de comunicación y conflictos en el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del Nivel Primario, del distrito de Calca, 2019?
- g) ¿De qué manera se relaciona la dimensión de identidad en el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del Nivel Primario, del distrito de Calca, 2019?
- h) ¿Qué relación se evalúa entre la dimensión de confort dentro del clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del Nivel Primario, del distrito de Calca, 2019?

### 2.3 Justificación

La presente investigación, denominada “Clima organizacional y desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario en el distrito de Calca, 2019”, tiene suma importancia en cuanto a los aspectos administrativo y pedagógico, pues analizará la relación que existe entre las dos variables, conocer las causas y consecuencias que generan un mal clima organizacional. Todo esto permitirá tomar decisiones pertinentes en cuanto al mejoramiento del clima organizacional

Creemos que existe relación entre las dimensiones del clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Calca, pues, tal como señala Mayor (2009), el desarrollo y logro de resultados de las organizaciones depende en gran parte de sus recursos humanos, recurso “motor” que permite incrementar la competitividad de la organización, logrando sinergia entre lo económico y lo social, después de todo, es considerado como el capital intelectual en el cual debe invertirse cada día más; por lo tanto, requiere buenas condiciones de trabajo, o requiere un buen clima organizacional para enfrentar con éxito la competencia y aprovechar al máximo los recursos tecnológicos y materiales de que se dispone.

El presente trabajo de investigación trata de establecer una explicación sobre la relación que existe entre las variables y así promover procedimientos que contribuyan a mejorar las relaciones personales en las instituciones educativas del nivel primario. En ese entender, Gómez (2009) explica que las instituciones educativas constituyen un escenario organizacional particular, donde el clima organizacional es afectado por una serie de condiciones especiales que no se registran en otros contextos empresariales. Para este autor, y concuerdo con ello, si una institución educativa desea ser satisfactoria y productiva, debe disponer de las condiciones a sus miembros para satisfacer sus necesidades básicas y según esta posición el clima organizacional educativo, es un medio y un fin en sí mismo (Álvarez, 1992).

## 2.4 Objetivos

### 2.4.1 Objetivo general

Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario en el distrito de Calca, 2019.

### 2.4.2 Objetivos específicos

- a) Determinar la relación que existe entre la dimensión de estructura en el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario, del distrito de Calca, 2019.
- b) Definir la relación evaluada entre la dimensión de responsabilidad en el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del Nivel Primario, del distrito de Calca, 2019.
- c) Demostrar de qué manera se relaciona la dimensión de recompensa en el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del Nivel Primario, del distrito de Calca, 2019.
- d) Establecer cómo se correlaciona la dimensión de relaciones en el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del Nivel Primario, del distrito de Calca, 2019.
- e) Evidenciar la forma de relación entre la dimensión de cooperación dentro del clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del Nivel Primario, del distrito de Calca, 2019.
- f) Definir cómo es el nivel de relación entre la dimensión de comunicación y conflictos en el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del Nivel Primario, del distrito de Calca, 2019.
- g) Establecer de qué manera se relaciona la dimensión de identidad en el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del Nivel Primario, del distrito de Calca, 2019.
- h) Demostrar la relación que se evalúa entre la dimensión de confort dentro del clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del Nivel Primario, del distrito de Calca, 2019.

## 2.5 Hipótesis

### 2.5.1 Hipótesis general

Existe una relación significativa entre el Clima Organizacional y el Desempeño Docente en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Calca, 2019.

### 2.5.2 Hipótesis específicas

- a) Se comprueba una relación significativa entre la dimensión de estructura en el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario, del distrito de Calca, 2019.
- b) Se comprueba una relación significativa entre la dimensión de responsabilidad en el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario, del distrito de Calca, 2019.
- c) Se define la existe de una relación importante entre la dimensión de recompensa en el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del Nivel Primario, del distrito de Calca, 2019.
- d) Existe una correlación moderada entre la dimensión de relaciones en el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del Nivel Primario, del distrito de Calca, 2019.
- e) Se evidencia una relación alta entre la dimensión de cooperación dentro del clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del Nivel Primario, del distrito de Calca, 2019.
- f) Existe un nivel de relación significativa entre la dimensión de comunicación y conflictos en el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del Nivel Primario, del distrito de Calca, 2019.
- g) Hay un grado de relación importante entre la dimensión de identidad en el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del Nivel Primario, del distrito de Calca, 2019.
- h) Se demuestra una relación moderada entre la dimensión de confort dentro del clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del Nivel Primario, del distrito de Calca, 2019.

Cabe indicar que el sistema de variables considerada es de la siguiente manera

Tabla 2

*Sistema de variables.*

Variable	Dimensión	Indicador	Escala
Variable 1: Clima Organizacio nal	Estructura	- Los directivos le dieron a conocer sus deberes y derechos como integrante de la institución.	Escala de ítem:
		- Percibe que las normas institucionales ayudan al desarrollo eficiente de su labor.	- Nunca
		- Percibe que todos los integrantes de su institución cumplen con las normas.	- Pocas veces
	Responsabilid ad individual	- Nos controlan demasiado, como si buscaran culpables.	- Casi siempre
		- Los directivos dan autonomía para tomar decisiones utilizando nuestro propio criterio.	- Siempre
	Recompensa	- Siente que las decisiones que toman los directivos le ayudan a cumplir con sus responsabilidades.	Escala de dimensión:
		- Está contento(a) con la remuneración mensual.	- Baja
	Relaciones	- La institución hace reconocimientos especiales a los docentes que tienen buenos resultados y por la labor extraordinaria que realizan.	- Media
		- Los directivos establecen todas las relaciones de trabajo necesarias para que las actividades del grupo se ejecuten.	- Alta
		- Las actividades se desarrollan bien, existiendo buenas relaciones entre docentes y estudiantes.	- Muy alta
Cooperación	- Existen buenas relaciones de trabajo entre los docentes de la Institución		
	- Trabajamos en conjunto en las actividades organizadas por la institución		
Comunicación y solución de conflictos	- Algunos profesores forman grupos cerrados y no dejan que nadie más se integre.		
	- Existe un espíritu de ayuda y apoyo mutuo entre los directivos y empleados del grupo.		
		- El director sabe escuchar y habla con claridad.	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los directivos nos mantienen informados y dan oportunidades para opinar acerca de los nuevos planes que se quieren llevar a cabo.</li> <li>- Los directivos aceptan las sugerencias que damos para que el trabajo marche mejor.</li> <li>- Los directivos dan facilidad para hacer que nuestras sus quejas y reclamos se escuchen</li> <li>- Existe la oportunidad para que se enfrenten y solucionen los problemas tan pronto surjan, pero con orden y respeto</li> </ul>	
	Identidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los compañeros se preocupan porque la institución proyecte una buena imagen.</li> <li>- Estamos orgullosos de pertenecer a esta institución.</li> <li>- Nos sentimos comprometidos para el logro de los objetivos institucionales.</li> </ul>	
	Confort	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las condiciones de trabajo son adecuadas para el desarrollo de mis labores</li> <li>- Se siente cómodo con la infraestructura física donde trabaja (Oficina, laboratorios, etc.)</li> </ul>	
Variable 2: Desempeño Docente	Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes.</li> <li>- Demuestra conocimiento y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.</li> <li>- 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</li> <li>- Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar la curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes.</li> <li>- Contextualiza el diseño de la enseñanza sobre reconocimiento del interés, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje de sus estudiantes.</li> </ul>	<p>Escala de ítem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nunca</li> <li>- Pocas veces</li> <li>- Muchas veces</li> <li>- Siempre</li> </ul> <p>Escala de dimensión:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja</li> <li>- Media</li> <li>- Alta</li> </ul>

<p>Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construye, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre los estudiantes, basados en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración.</li> <li>- Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.</li> <li>- Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promuevan el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes y que los motiven a aprender.</li> <li>- Utiliza recursos y tecnologías diversas, accesibles y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.</li> <li>- Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados.</li> </ul>	<p>- Muy alta</p>
<p>Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interactúa colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir un clima democrático en la escuela.</li> <li>- Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.</li> </ul>	

La escala de valoración por ítem, dimensión y variable, se define en la siguiente tabla descriptiva:

Tabla 3

*Escala de valoración.*

Escala por ítem	Escala por dimensión	Escala por variable
Nunca	Mala, baja	Mal, malo
Pocas veces	Regular,	Regular
Casi siempre	Buena, normal	Buen, normal
Siempre	Muy buena, excelente	Muy buen, excelente

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

El capítulo referido a materiales y métodos describe el tipo, diseño, población, muestra, métodos y técnicas de investigación, plan de recolección y tratamiento de datos, y el plan de análisis y prueba de hipótesis.

#### 3.1 Lugar de estudio

El lugar de estudio es el distrito de Calca, ubicado en la provincia de Calca, creado el 21 de junio de 1825. Según el plan de desarrollo concertado al 2013 del distrito de Calca, en el tema educativo, es mejorar la calidad educativa de la población a partir de los siguientes programas:

- Programa de creación, mejoramiento de infraestructura, y equipamiento de instituciones educativas de Ttio Grande, Totorá, Huarán, etc.
- Programa de fortalecimiento de capacidades de docentes de Educación Básica Regular EBR, estableciendo convenios de cooperación inter-institucional.
- Creación e implementación de la biblioteca municipal y centro de cómputo.



Figura 1. Mapa del distrito de Calca.



Educativamente, el distrito de Calca tiene la siguiente cantidad de instituciones educativas por tipo de gestión.

Tabla 4

*Distrito de Calca: cantidad de II.EE. por tipo, área, etapa y nivel (2017).*

Nivel / Modalidad	Área Geográfica		Tipo de Gestión		Total
	Urbana	Rural	Pública	Privada	
Inicial - Jardín	10	17	23	4	27
Inicial No Escolarizado		14	14		14
Básica Especial - Inicial	1		1		1
Básica Alternativa – Inicial e Intermedio	2		1	1	2
Inicial – Cuna Jardín	1			1	1
Primaria	11	16	23	4	27
Básica Especial - Primaria	1		1		1
Secundaria	6	4	8	2	10
Básica Alternativa - Avanzado	2		1	1	2
Básica Especial	1		1		1
Superior Formación Artística	1		1		1
Superior Tecnológica	1		1		1
Técnico Productiva	2		1	1	2
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>51</b>	<b>76</b>	<b>14</b>	<b>90</b>

Fuente: Ugel Calca

### 3.2 Población

La población lo constituyen todos los profesores de las instituciones educativas del distrito de calca, por lo cual, los participantes que han sido observados en el proceso de investigación corresponden a 84 docentes, de 7 instituciones educativas de educación primaria del distrito de Calca.

Tabla 5

*Población de estudio.*

Distrito	Institución Educativa	Total
Calca	1) El Carmen	18
	2) Máximo San Román	18
	3) Sagrado Corazón de Jesús	18
	4) Nuestra Sra. de Fátima	12
	5) Nuestra Sra. de Belén	6
	6) Arin	6
	7) Sillacancha	6
Total	7 II.EE.	84 docentes

Fuente: Cuadro de Asignación de Personal

La población estuvo constituida por 84 docentes de 7 instituciones educativas del nivel primario, considerando instituciones calificadas como de área rural y urbana.

### 3.3 Muestra

La muestra de estudio fueron los profesores de las II.EE. quienes respondieron a los instrumentos de investigación. En total el 50% o más de la población, por definición no probabilística e intencionada. Descriptivamente, las características de la muestra de estudio, son:

Tabla 6

*Instituciones Educativas de procedencia.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
I.E. N° 50152 El Carmen	8	19,0	19,0	19,0
I.E. Nuestra Señora de Fátima	6	14,3	14,3	33,3
I.E. Máximo San Román	9	21,4	21,4	54,8
I. E. Sagrado Corazón de Jesús	8	19,0	19,0	73,8
I.E. Nuestra Señora de Belén	4	9,5	9,5	83,3
I.E. 50153 de Arin	4	9,5	9,5	92,9
I.E. 50156 de Sillacancha	3	7,1	7,1	100,0
Total	42	100,0	100,0	

Fuente: Ugel Calca.

La muestra de estudio a quienes llegaron los instrumentos, fue de 42 docentes, pertenecientes a las 7 instituciones educativas que forman parte de la muestra de estudio. Representa exactamente el 50% de la población de maestros nombrados y/o contratados en estas instituciones educativas. Fueron seleccionados por el criterio no probabilístico, por conveniencia. Gráficamente, se verifica que:

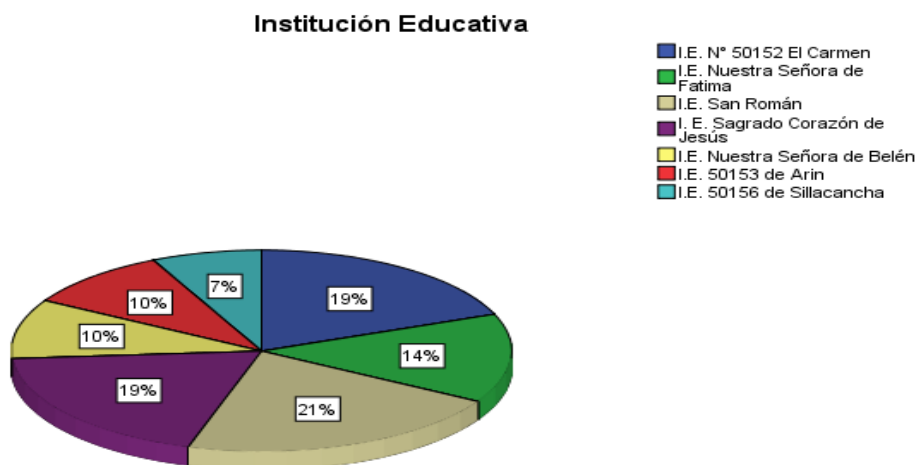


Figura 2. Porcentaje de docentes por Institución Educativa.

Tabla 7

*Género de la muestra*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Varón	12	28,6	28,6	28,6
Mujer	30	71,4	71,4	100,0
Total	42	100,0	100,0	

El 71% de la muestra corresponde al género femenino, el 29% pertenece al género masculino. Gráficamente, la tendencia es la siguiente:

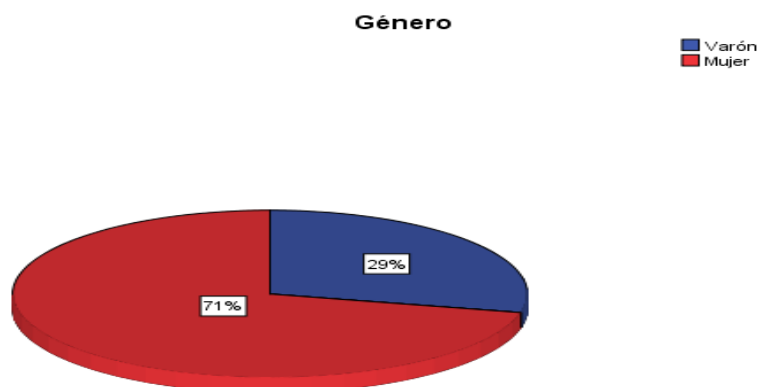


Figura 3. Género de la muestra.

Tabla 8

*Edad de la muestra.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
20 a 30 años	1	2,4	2,4	2,4
31 a 40 años	4	9,5	9,5	11,9
41 a 50 años	14	33,3	33,3	45,2
51 a más años	23	54,8	54,8	100,0
Total	42	100,0	100,0	

Se verifica en la tabla y el gráfico que la edad de las y los docentes en la muestra, en el 55% comprende de 51 a más años; el 33% se ubica entre los 41 a 50 años, el 10% a un grupo etario entre los 21 a 40 años; y finalmente, el 2% (un docente) que se ubica entre los 20 a 30 años. Se diría que, por la edad, se tuvo una muestra significativa madura y con buenos años de experiencia en la labor profesional.

Gráficamente:

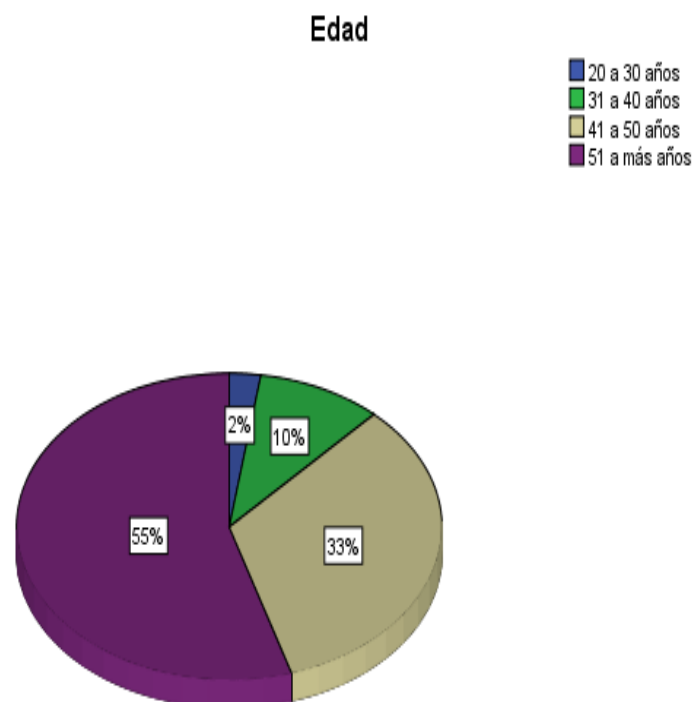


Figura 4. Grupos etarios de la muestra de estudio.

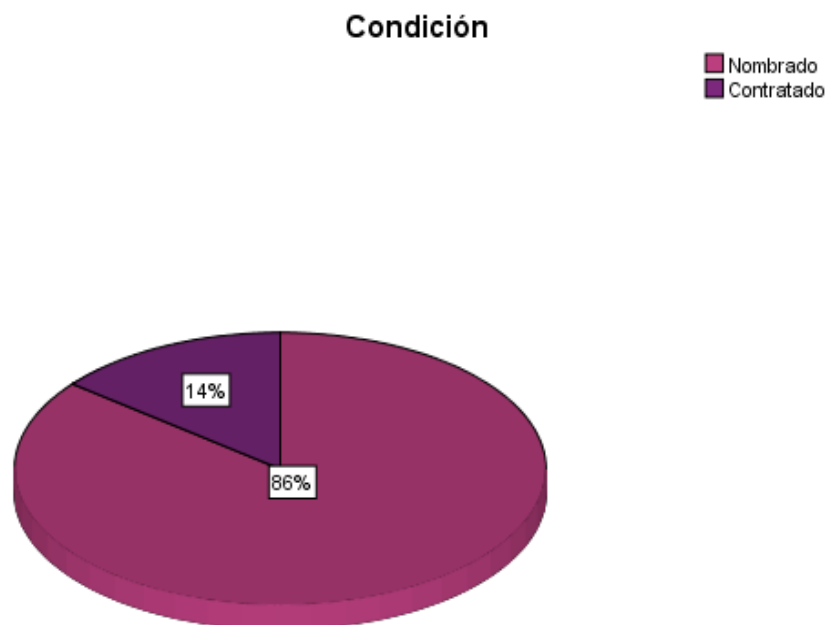
Tabla 9

*Condición laboral de la muestra*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nombrado	36	85,7	85,7	85,7
Contratado	6	14,3	14,3	100,0
Total	42	100,0	100,0	

Se verifica en la tabla y en el gráfico correspondiente que el 86% de los maestros y maestras de la muestra, están en una situación de nombrados/as, mientras que un escaso 14% de los profesionales en la educación del distrito de Calca en el nivel primario, se hallan en condición de contratados/as.

Gráficamente, la condición laboral nos presenta el siguiente panorama:



*Figura 5. Condición laboral de la muestra.*

Tabla 10

*Situación laboral de la muestra*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Docente	39	92,9	92,9	92,9
Jerárquico	3	7,1	7,1	100,0
Total	42	100,0	100,0	

La situación laboral se refiere a la condición laboral que dice tener el docente de la muestra al momento de responder los instrumentos. Se verificó que un mayoritario 93% está ejerciendo la labor docente al momento de responder las encuestas, mientras que un 7% estaba ocupando un cargo jerárquico, en este caso, el cargo de director o directora de plantel.

Esta condición se representa gráficamente de la siguiente forma:

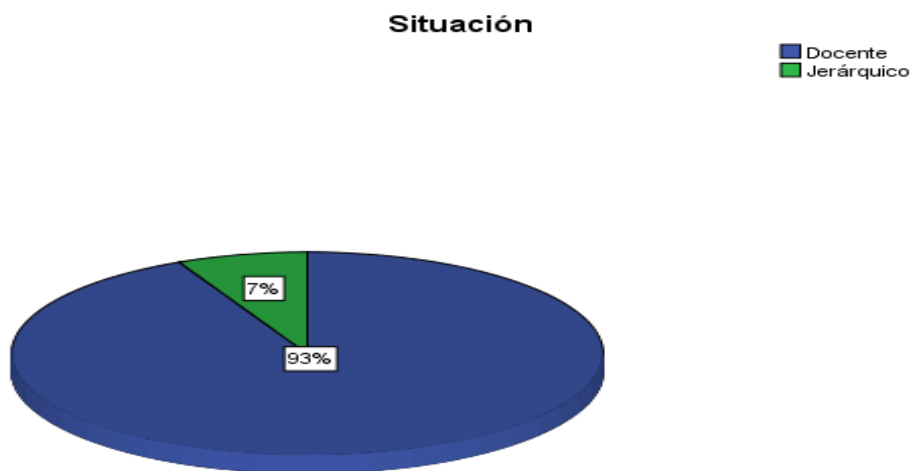


Figura 6. Situación laboral de la muestra.

En el gráfico, la situación laboral de los encuestados confirma que el 93% de los mismos han sido docentes de aula. El 7% de la muestra ocupan algún cargo jerárquico, el de director o directora concretamente.

### 3.4 Método de investigación

Según el propósito, el presente proyecto de investigación está enmarcado dentro de las investigaciones NO EXPERIMENTALES, pues no se manipulará ningún variable, recogiendo sólo información de los objetos de estudio sin introducir ninguna modificación, por lo cual este proyecto de investigación corresponde al tipo de INVESTIGACIONES DESCRIPTIVAS.

#### 3.4.1 Diseño de investigación

El diseño de investigación en relación al estudio es del DESCRIPTIVO CORRELACIONAL

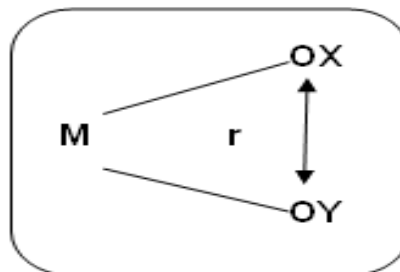


Figura 7. Diseño correlacional.

Donde:

- M = muestra de estudio
- OX = Variable 1, clima organizacional (y dimensiones)
- OY = Variable 2, desempeño docente (y dimensiones)
- r = nivel de correlación a determinar entre las variables y dimensiones (prueba de hipótesis)

El diseño presentado quiere decir que se recogerán los datos por separado de cada variable, para luego determinar la relación que existe entre ambas variables.

### 3.5 Descripción detallada de métodos por objetivos específicos

Siendo los objetivos específicos

- a) Determinar la relación que existe entre la dimensión de estructura en el clima organizacional y el desempeño docente.
- b) Definir la relación evaluada entre la dimensión de responsabilidad en el clima organizacional y el desempeño docente.
- c) Demostrar de qué manera se relaciona la dimensión de recompensa en el clima organizacional y el desempeño docente.
- d) Establecer cómo se correlaciona la dimensión de relaciones en el clima organizacional y el desempeño docente.
- e) Evidenciar la forma de relación entre la dimensión de cooperación dentro del clima organizacional y el desempeño docente.
- f) Definir cómo es el nivel de relación entre la dimensión de comunicación y conflictos en el clima organizacional y el desempeño docente.
- g) Establecer de qué manera se relaciona la dimensión de identidad en el clima organizacional y el desempeño docente.
- h) Demostrar la relación que se evalúa entre la dimensión de confort dentro del clima organizacional y el desempeño docente.

### 3.7 Técnica e instrumentos de recolección de datos:

Se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos:

Tabla 11

*Técnica e instrumento de recolección de datos*

<b>Técnica</b>	<b>Instrumentos</b>
Cuestionario	Ficha de cuestionario

Los dos tipos de cuestionarios, fueron los siguientes:

- a) Para Clima Organizacional se aplicó un cuestionario que fue elaborado por el autor a partir de las dimensiones del Clima Organizacional propuestas por Litwin y Stringer (1998). Las características son las siguientes:
  - Estructura: El instrumento está compuesto por 24 ítems distribuidos por dimensiones de investigación. Se ha recurrido a una escala de ítems y una escala de dimensiones y variables.



- Forma de aplicación: La aplicación ha sido en procedimiento directo, con provisión de los instrumentos a cada encuestado, en formato A4, y con acto de entrega personal, y devolución al tesista en un plazo de 24 a 48 horas.
  - Proceso de recolección: Para el proceso de recolección se ha recorrido instancia por instancia (instituciones educativas y domicilios en algunos casos) de los docentes conformantes de la muestra.
  - Análisis de datos: Mediante procedimientos estadísticos y asistencia del software Excel y SPSS-22
  - Confiabilidad: Se aplicó, mediante la asistencia del software SPSS-22, la técnica Alfa de Cronbach cuya validez supera el 0,82 de confiabilidad.
  - Validez: Se ha recurrido para este propósito la asistencia de la opinión de expertos según se describe en los documentos devueltos por los expertos validantes y que obran en anexos correspondientes.
- b) Para el Desempeño Docente, se aplicó otro cuestionario elaborado a partir de las dimensiones propuestas por el Ministerio de Educación del Perú en el Marco del Buen Desempeño Docente (2012).
- Estructura: El instrumento está compuesto por 14 ítems distribuidos por dimensiones de la variable. Se ha recurrido a una escala de ítems y una escala de dimensiones-variables.
  - Forma de aplicación: La aplicación ha sido mediante procedimiento directo, con provisión de los instrumentos a cada encuestado, en formato A4, y con acto de entrega personal, y devolución al tesista en un plazo de 24 a 48 horas.
  - Proceso de recolección: Para el proceso de recolección se ha recorrido instancia por instancia (instituciones educativas y domicilios en algunos casos) de los docentes que formaron parte de la muestra de estudio.
  - Análisis de datos: Mediante procedimientos estadísticos y asistencia del software Excel y SPSS-22
  - Confiabilidad: Se aplicó, mediante la asistencia del software SPSS-22, la técnica Alfa de Cronbach cuya validez supera el 0,85 de confiabilidad según los cálculos establecidos.

- Validez: Se ha recurrido igualmente a la asistencia de la opinión de personas entendidas (juicio de expertos), según se describe en los documentos devueltos por los expertos validantes.

### **3.8 Plan de recolección de datos**

El plan para recolectar datos consistió en ubicar y hacerles llegar a todos los docentes de la muestra las fichas de cuestionario preparadas para tal fin.

Los datos recogidos fueron conforme al siguiente procedimiento:

- Tabulación de datos: Los datos recogidos fueron tabulados y clasificados según la escala establecida.
- Cuadro de distribución porcentual o cuadros estadísticos: Los datos tabulados o clasificados fueron presentados a través de cuadros estadísticos de acuerdo a la escala establecida. Por cada variable se elaboró un cuadro estadístico general y por cada dimensión se diseñaron cuadros estadísticos específicos.
- Gráficos de ilustración: Los cuadros estadísticos fueron ilustrados con gráficos de barras.

Los datos recogidos fueron analizados, interpretados y discutidos según el siguiente procedimiento:

- Análisis e interpretación: Los cuadros estadísticos y sus gráficos fueron analizados, interpretados y discutidos considerando el marco teórico asumido, los objetivos planteados y las hipótesis consideradas en el estudio.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación, comprende dos momentos importantes: la descripción de datos y la prueba de hipótesis. Para la descripción de datos, se procede a describir los mismos considerando las dimensiones por cada variable de estudio.

En el caso de la primera variable (clima organizacional), se evalúan ocho dimensiones siguientes:

- Estructura
- Responsabilidad individual
- Recompensa
- Relaciones
- Cooperación
- Comunicación y solución de conflictos
- Identidad
- Confort

En el caso de la segunda variable, se han considerado tres dimensiones, aunque para la prueba de hipótesis, se ha tomado en cuenta el resultado general hallado en la variable en su magnitud general:

- Preparación para el aprendizaje
- Enseñanza para el aprendizaje
- Participación en la gestión.

## 4.1 Resultados descriptivos

### 4.1.1 Variable 1. Clima organizacional

La evaluación de esta variable ha considerado las ocho dimensiones antes citadas y los ítems siguientes:

#### Dimensión 1: Estructura

- Los directivos dan a conocer los deberes y derechos a los integrantes
- Percibe que las normas institucionales ayudan al desarrollo eficiente de su labor
- Percibe que todos los integrantes de su institución cumplen con las normas institucionales
- Nos controlan demasiado, como si buscaran culpables

#### Dimensión 2: Responsabilidad individual

- Los directivos dan autonomía para tomar decisiones utilizando nuestro propio criterio.
- Las decisiones que toman los directivos le ayudan a cumplir con sus responsabilidades.

#### Dimensión 3: Recompensa

- Está contento(a) con la remuneración mensual que recibe
- La institución hace reconocimientos especiales a los docentes que tienen buenos resultados de trabajo y por la labor extraordinaria que realizan.

#### Dimensión 4: Relaciones

- Los directivos establecen todas las relaciones de trabajo necesarias para que las actividades del grupo se ejecuten sin dificultades
- Las actividades se desarrollan bien, porque existen buenas relaciones de trabajo entre los docentes y los estudiantes.
- Existen buenas relaciones de trabajo entre los docentes de la Institución

#### Dimensión 5: cooperación

- Trabajamos en conjunto en las actividades organizadas por la institución
- Algunos profesores forman grupos cerrados y no dejan que nadie más se integre.
- Existe un espíritu de ayuda y apoyo mutuo de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.

#### Dimensión 6: Comunicación

- El director sabe escuchar y explica con claridad lo que tiene que decir
- Los directivos nos mantienen informados y dan oportunidades para opinar acerca de los nuevos planes y proyectos que se quieren llevar a cabo
- Los directivos aceptan las sugerencias que damos para que el trabajo marche mejor.
- Los directivos dan facilidad para hacer que nuestras sus quejas y reclamos se escuche
- Existe la oportunidad para que se enfrenten y solucionen los problemas tan pronto surjan, pero con orden y respeto

#### Dimensión 7: Identidad

- Los compañeros de trabajo se preocupan porque la institución proyecte una buena imagen hacia fuera.
- Se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución.
- Nos sentimos comprometidos para el logro de los objetivos institucionales

#### Dimensión 8: Confort

- Las condiciones de trabajo son adecuadas para el desarrollo de mis labores
- Se siente cómodo con la infraestructura física donde trabaja (Oficina, servicios higiénicos, laboratorios, etc.)

La escala de valoración por ítem, dimensión y variable, es:

Tabla 12

*Escala de valoración por ítem, dimensión y variable*

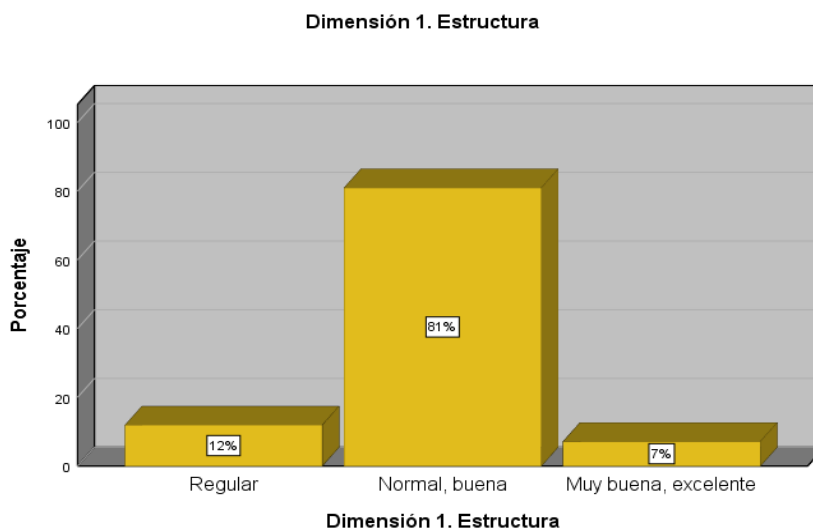
Escala por ítem	Escala por dimensión	Escala por variable
Nunca	Mala, baja	Mal, malo
Pocas veces	Regular,	Regular
Casi siempre	Buena, normal	Buen, normal
Siempre	Muy buena, excelente	Muy buen, excelente

Los resultados hallados en esta variable, dimensión por dimensión, fueron los siguientes:

Tabla 13

*Dimensión 1: Estructura*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	5	11,9	11,9	11,9
Normal, buena	34	81,0	81,0	92,9
Muy buena, excelente	3	7,1	7,1	100,0
Total	42	100,0	100,0	



*Figura 8. Dimensión de estructura (clima organizacional).*

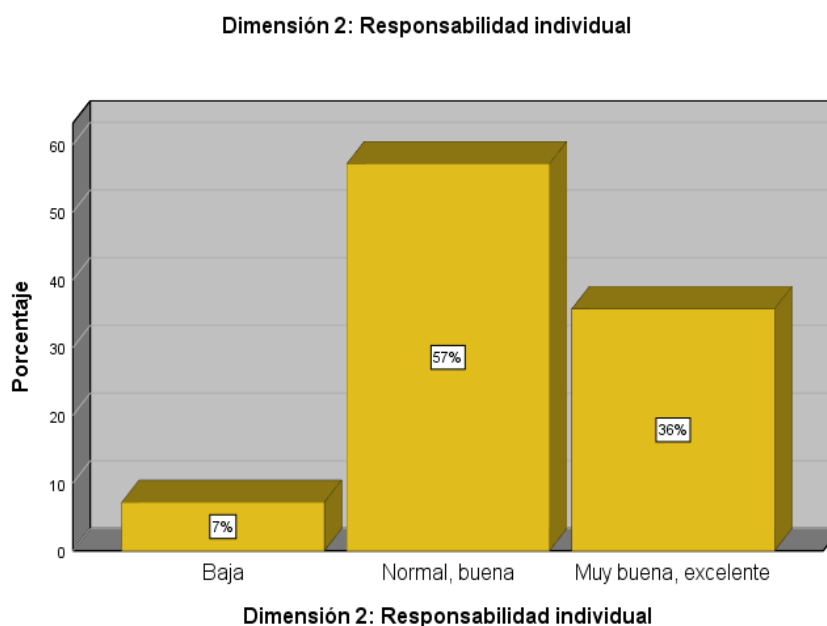
Siendo la dimensión de estructura la percepción que tienen las personas de la organización sobre la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones las que deben enfrentar en el desempeño de su labor, la tendencia de los resultados evidencia que la

percepción es a calificar de regular en el 12% de los casos, normal o buena en el 81% de los casos, y muy buena o excelente en el caso del 7% de los encuestados. Estos resultados para esta realidad, representa una tendencia interesante que ubica la estructura en una percepción interesante, buena.

Tabla 14

*Dimensión 2: Responsabilidad individual*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Baja	3	7,1	7,1	7,1
Normal, buena	24	57,1	57,1	64,3
Muy buena, excelente	15	35,7	35,7	100,0
Total	42	100,0	100,0	



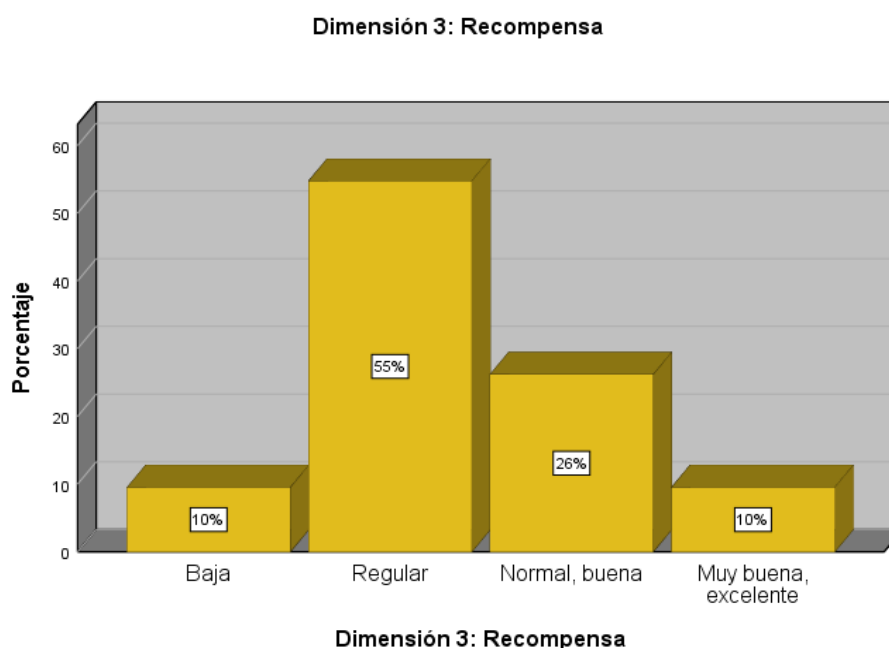
*Figura 9.* Dimensión de responsabilidad individual.

La responsabilidad individual es un sentimiento de las personas en una entidad sobre cierta autonomía para tomar decisiones relacionadas con su labor de forma que, en proporción a la responsabilidad se pueden tomar minimizando algunas restricciones. La percepción es existe una baja responsabilidad en el 7%, una normal o buena responsabilidad en el 57%, y muy buena a excelente responsabilidad para un 36% de la muestra. La tendencia va de buena hacia muy buena en el tema de la responsabilidad individual.

Tabla 15

*Dimensión 3: Recompensa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaj e válido	Porcentaje acumulado
Baja	4	9,5	9,5	9,5
Regular	23	54,8	54,8	64,3
Normal, buena	11	26,2	26,2	90,5
Muy buena, excelente	4	9,5	9,5	100,0
Total	42	100,0	100,0	



*Figura 10.* Dimensión de recompensa.

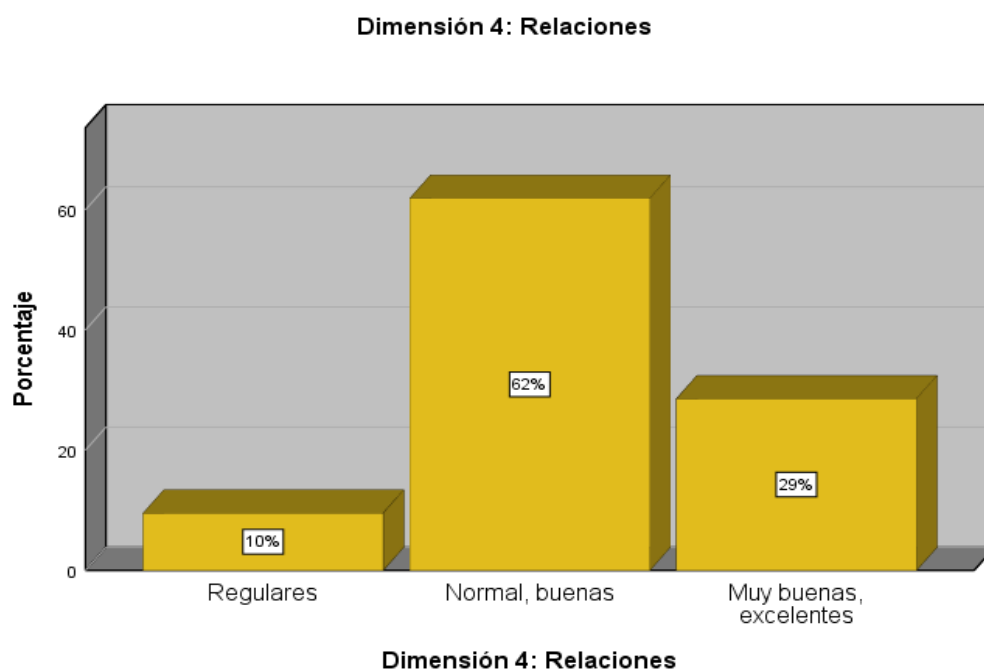
La recompensa es una percepción que tienen las personas respecto ciertas recompensas recibidas por el trabajo bien desarrollado, además de ser una forma de medir a la entidad entre dos aspectos opuestos: o bien fomentar más “premios” o bien más “castigos”. En este caso, existe una percepción de una baja recompensa para el 10% de la muestra, una regular situación de recompensa para un 55% de los casos; un 26% reconoce como buena o normal percepción, y sólo un 10% percibe una muy buena recompensa. En este caso, las percepciones están divididas, pero se observa una tendencia observable hacia la carencia de recompensas.



Tabla 16

*Dimensión 4: Relaciones*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regulares	4	9,5	9,5	9,5
Normal, buenas	26	61,9	61,9	71,4
Muy buenas, excelentes	12	28,6	28,6	100,0
Total	42	100,0	100,0	



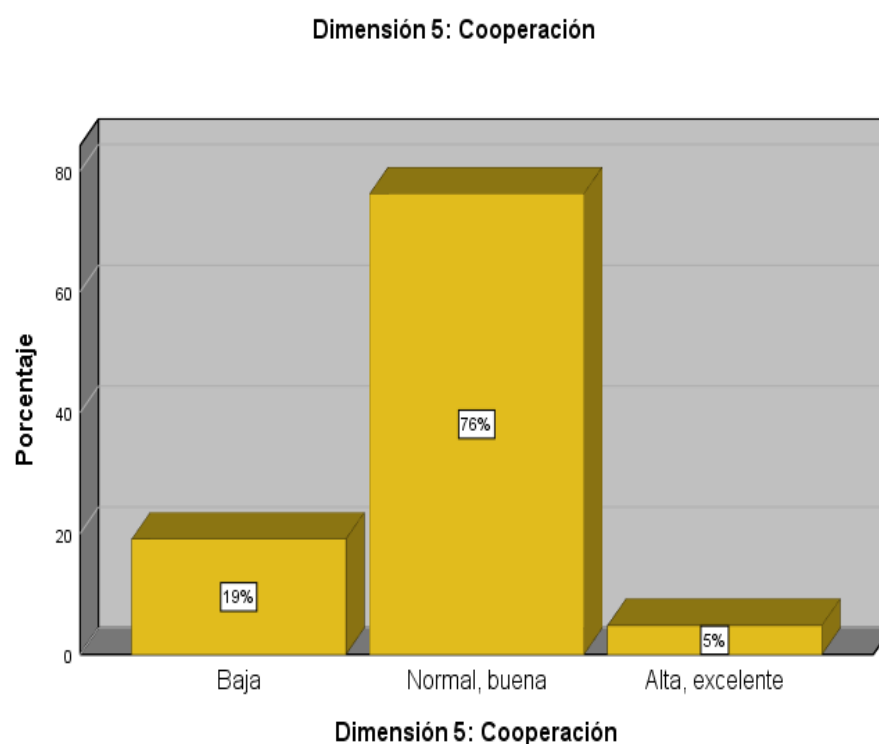
*Figura 11.* Dimensión de relaciones.

La percepción de buenas relaciones por parte de los miembros de la institución se refiere a la existencia de un ambiente grato de trabajo y de las mismas cordiales relaciones en lo social, tanto entre los miembros de la misma jerarquía, así como entre directivos y subalternos, por utiliza un término. En tal sentido, el 10% reconoce “regulares” relaciones sociales, el 62% admite buenas o normales relaciones, mientras que un importante 29% muy buenas o excelentes relaciones sociales. La tendencia indica que las relaciones van entre lo normal y muy bueno en la mayoría de casos.

Tabla 17

*Dimensión 5: Cooperación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Baja	8	19,0	19,0	19,0
Normal, buena	32	76,2	76,2	95,2
Alta, excelente	2	4,8	4,8	100,0
Total	42	100,0	100,0	



*Figura 12.* Dimensión de cooperación.

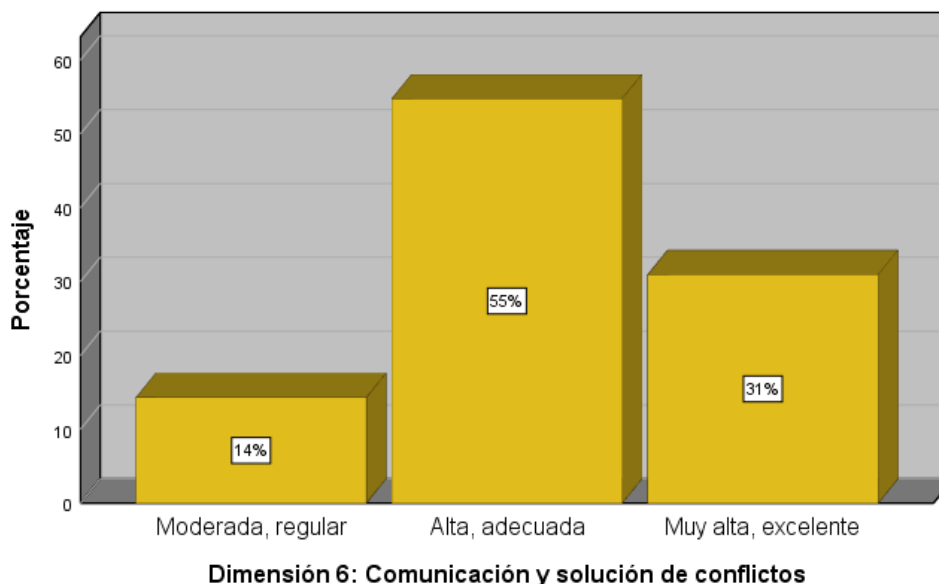
Se entiende la cooperación como aquel sentimiento de las personas que conforma una entidad acerca de un espíritu de ayuda mutua, sea de la jerarquía hacia los subalternos, o entre los subalternos del grupo. El énfasis se refiere concretamente al apoyo mutuo en todo nivel. Según los resultados se verifica que existe “baja cooperación” según la percepción del 19%, en un voluminoso 76% esa cooperación es “normal o buena”; mientras que para un escaso 5% esta percepción es “alta” o excelente.

Tabla 18

*Dimensión 6: Comunicación y solución de conflictos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Moderada, regular	6	14,3	14,3	14,3
Alta, adecuada	23	54,8	54,8	69,0
Muy alta, excelente	13	31,0	31,0	100,0
Total	42	100,0	100,0	

**Dimensión 6: Comunicación y solución de conflictos**



*Figura 13.* Dimensión de comunicación y solución de conflictos.

La dimensión de conflictos y solución, se basa en la calidad de escuchar la cual queda demostrada en el acto de comunicarse y comunicar sinceramente los aspectos conflictivos o de incomodidad en una organización, además de la tolerancia y aceptación de opiniones divergentes y en ocasiones, discrepantes. La percepción de la muestra indica que un 14% la percibe como “moderada” (regular), en el 55% la percibe como “alta, adecuada” comunicación, y en el caso del 31% considera que existe “muy alta” o excelente comunicación. La tendencia es positiva en términos generales.

Tabla 19

*Dimensión 7: Identidad*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Moderada	1	2,4	2,4	2,4
Alta	12	28,6	28,6	31,0
Muy alta	29	69,0	69,0	100,0
Total	42	100,0	100,0	

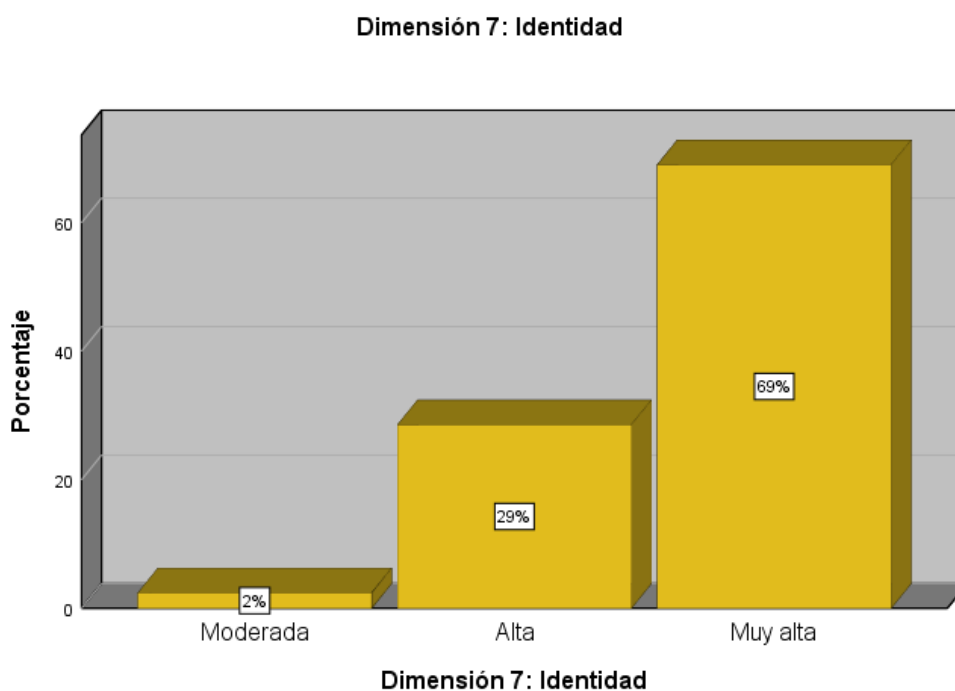


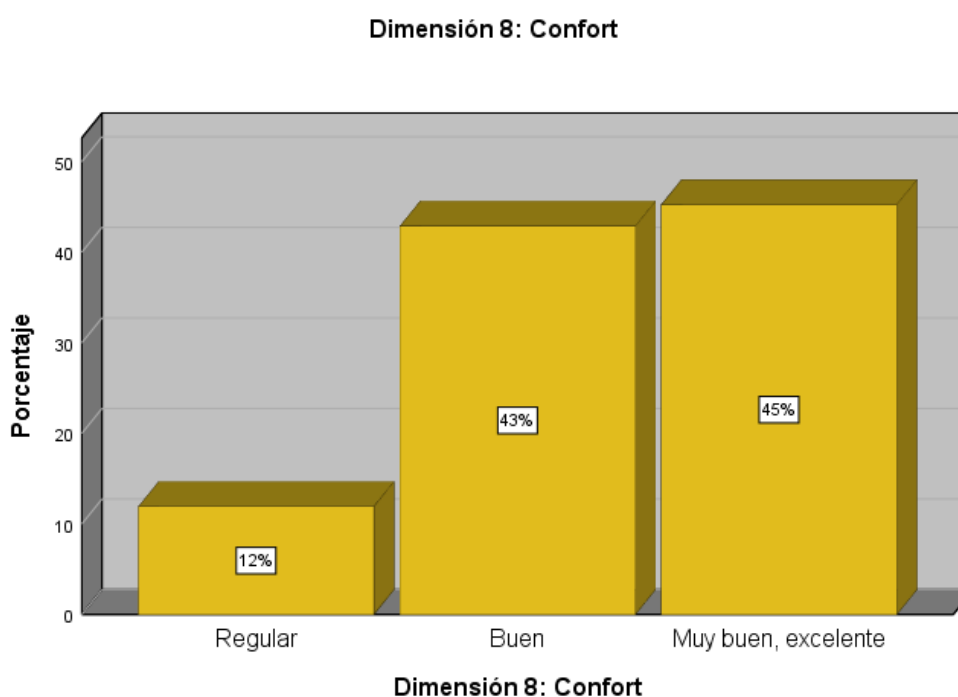
Figura 14. Dimensión de identidad.

Se entiende por identidad ese sentimiento de pertenecer a un grupo, a una entidad, lo cual es un constituyente básico en la pertinencia emocional que se construye en una organización o una institución. Se diría que es la base de un buen clima organizacional. Se trata de compartir los objetivos individuales con los objetivos de la entidad. En los resultados se demuestra que solamente un 2% siente como “moderado” dicho sentimiento, el 29% reconoce una alta identidad y el 69% reconoce una “muy alta” identidad. Es una de las virtudes más rescatables de los resultados hallados en el trabajo de campo.

Tabla 20

*Dimensión 8: confort*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	5	11,9	11,9	11,9
Buen	18	42,9	42,9	54,8
Muy buen, excelente	19	45,2	45,2	100,0
Total	42	100,0	100,0	



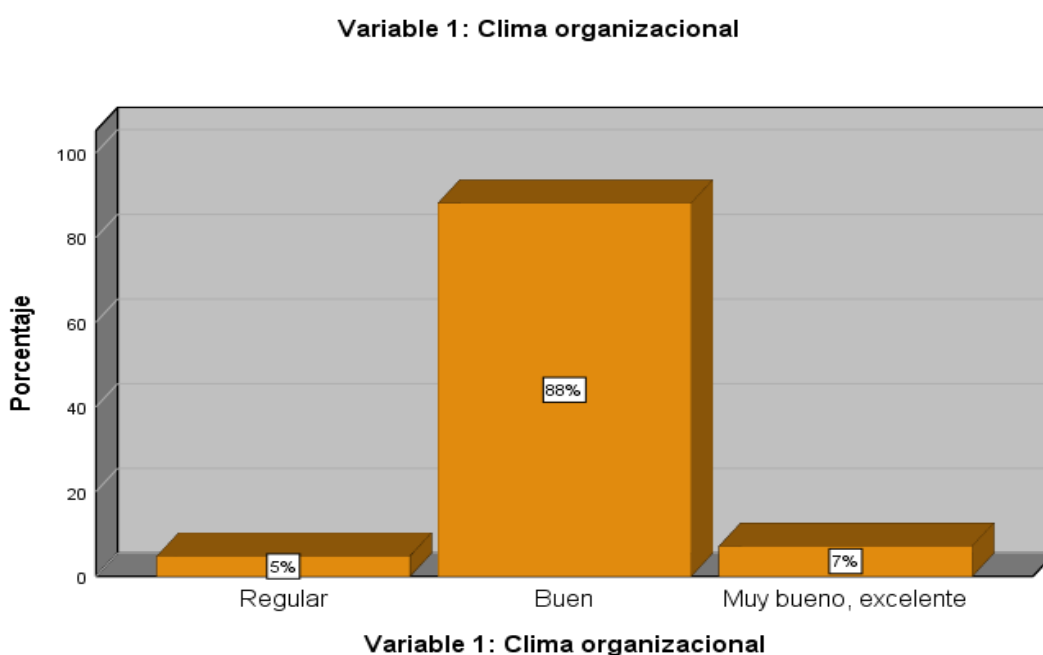
*Figura 15.* Dimensión de confort.

El concepto de confort tiene algunos significados distintos dependiendo para los que se quiere entender. En el presente estudio, se entiende como cada esfuerzo que realizan los superiores (jerarquía) para generar un ambiente físico lo más agradable y lo más sano posible. La percepción de confort en la muestra es de un 12% que percibe un “regular confort”, el 43% percibe un “buen” confort y el 45% advierte un “muy buen” confort en los espacios laborales donde se desenvuelven.

Tabla 21

*Promedio General Variable 1: Clima organizacional*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	2	4,8	4,8	4,8
Buen	37	88,1	88,1	92,9
Muy bueno, excelente	3	7,1	7,1	100,0
Total	42	100,0	100,0	



*Figura 16. Tendencia de la Variable 1, clima organizacional.*

Sumando y estableciendo el promedio general de los promedios en cada dimensión, respecto a la variable “Clima Organizacional”, la tendencia marca un 5% como “regular” clima organizacional, un mayoritario 88% reconoce un buen “clima organizacional” y solamente un 7% reconoce un “muy buen” o excelente clima organizacional”. La interpretación objetiva nos hace ver que la tendencia está marcada hacia una situación moderada, normal o buena; entendiendo que hoy en día, la tendencia es superar lo bueno y tentar la excelencia. Es decir, se espera que el clima sea “muy bueno” a excelente para desarrollar actividad laboral en cualquier institución educativa.

#### 4.1.2 Variable 2. Desempeño docente

El desempeño docente se ha evaluado aplicando un instrumento que ha considerado las siguientes dimensiones:

- Dimensión 1: Preparación para el aprendizaje
- Dimensión 2: Enseñanza para el aprendizaje
- Dimensión 3. Participación en la gestión.

Los ítems en este caso, fueron los siguientes:

##### Ítems en la dimensión 1

- Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes.
- Demuestra conocimiento y manejo de los enfoques y la didáctica de las áreas curriculares.
- Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de sus aulas, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven.
- Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar la curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes.
- 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.

##### Ítems en la dimensión 2: Enseñanza para el aprendizaje

- Propicia un ambiente de respeto y proximidad, construyendo de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre los estudiantes.
- Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes, resolviendo conflictos en diálogo y sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.
- Promueve el razonamiento, la creatividad y el pensamiento crítico de los estudiantes, desarrollando estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje.
- Realiza uso pedagógico adecuado de los materiales y recursos.

- Ejecuta la sesión de tal manera que el propósito de la sesión es claro, las actividades están alineadas con el propósito y realiza un cierre de la sesión que hace referencia a este
- Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje en el aula.
- Maximiza el tiempo dedicado al aprendizaje en función del propósito de la sesión de aprendizaje.
- Evalúa el progreso de los aprendizajes para adecuar su enseñanza y para retroalimentar a los estudiantes, utilizando diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados

Ítems en la dimensión 3: Participación en la gestión:

- 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.
- Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.

La escala de valoración para la variable “desempeño docente”, es:

Tabla 22

*Escala de valoración para la variable: desempeño docente*

Escala por ítem	Escala por dimensión	Escala por variable
Nunca	Mala	Mala
Pocas veces	Regular,	Regular
Casi siempre	Bueno, normal	Buen, normal
Siempre	Muy buena, excelente	Muy buen, excelente

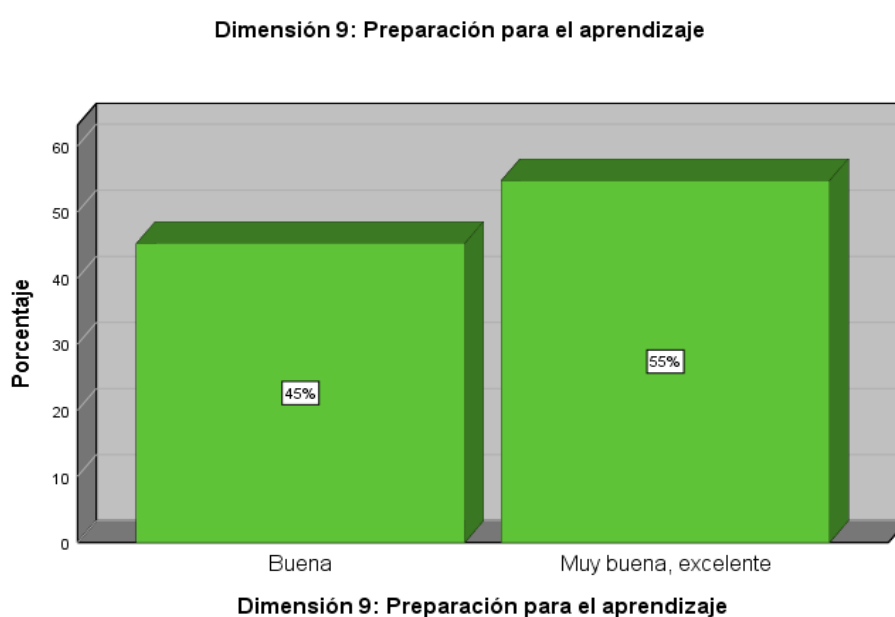
Los resultados de la investigación evidencian lo siguiente:



Tabla 23

*Dimensión 9, Preparación para el aprendizaje*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Buena	19	45,2	45,2	45,2
Muy buena, excelente	23	54,8	54,8	100,0
Total	42	100,0	100,0	



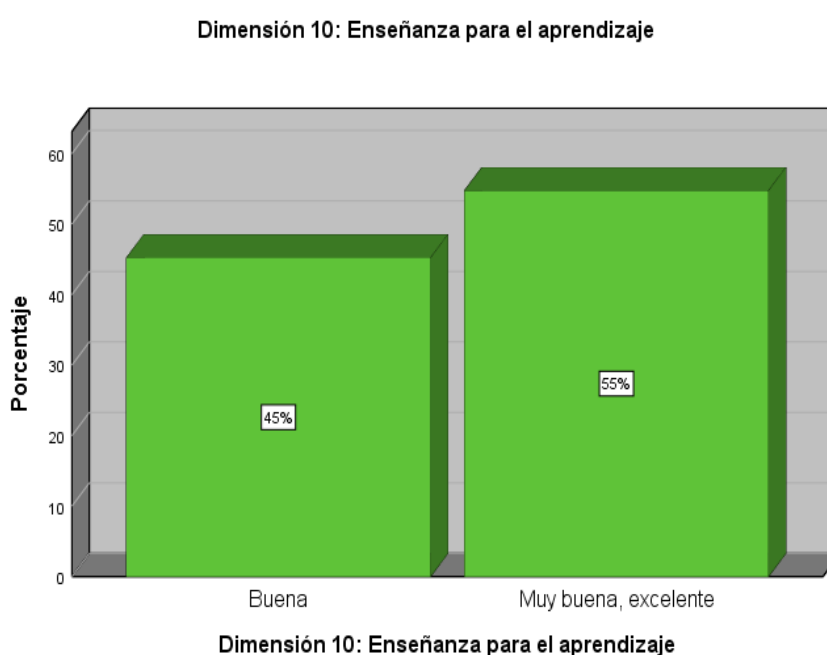
*Figura 17.* Dimensión: preparación para el aprendizaje.

La preparación para el aprendizaje es la predisposición de los docentes en la planificación de su labor pedagógica mediante el programa curricular, unidades didácticas y sesiones de aprendizaje, en este caso dentro del enfoque intercultural e inclusivo. Para ello, se exige conocer las demandas sociales, culturales (en lo material y no material) y cognitivas de los estudiantes, además de dominar contenidos pedagógicos y de las áreas, además de saber seleccionar los materiales educativos, estrategias y la evaluación más pertinente posible. Los resultados, en síntesis, demuestran que un 45% de los docentes planifican una buena preparación para el aprendizaje. Un 55% admite que realiza una muy buena o excelente preparación para el aprendizaje.

Tabla 24

*Dimensión 10, Enseñanza para el aprendizaje*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Buena	19	45,2	45,2	45,2
Muy buena, excelente	23	54,8	54,8	100,0
Total	42	100,0	100,0	



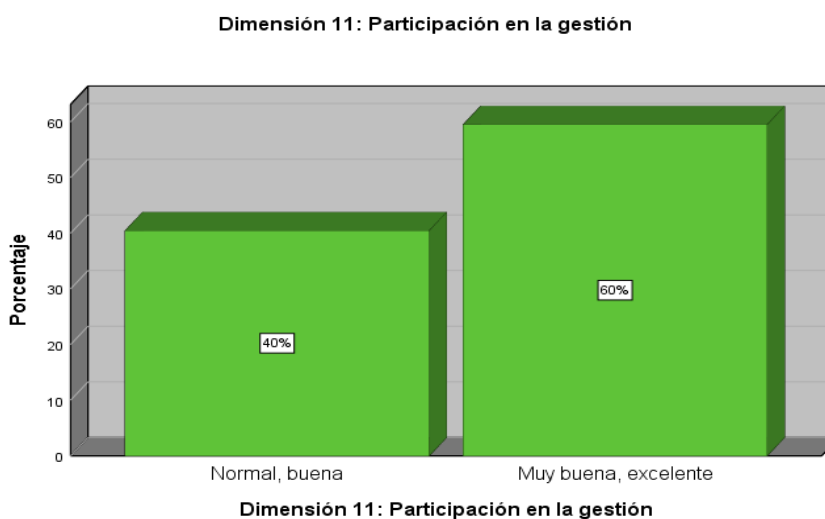
*Figura 18.* Dimensión, enseñanza para el aprendizaje.

Se refiere a la manera de conducir el proceso de enseñanza por medio de situaciones y enfoques considerando principios de inclusión y diversidad. También se entiende como la mediación pedagógica del profesor en la generación de un clima que favorezca al aprendizaje, dominio de contenidos, motivación continua, aplicación de estrategias metodológicas adecuada y de evaluación, con aplicación de recursos pertinentes y relevantes. La evaluación de esta dimensión permite evidenciar que un 45% de los docentes valora como “buena” enseñanza para el aprendizaje; mientras que el 55% valora esa labor como “muy buena” o excelente enseñanza para generar aprendizajes.

Tabla 25

*Dimensión 11, Participación en la gestión*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Normal, buena	17	40,5	40,5	40,5
Muy buena, excelente	25	59,5	59,5	100,0
Total	42	100,0	100,0	



*Figura 19.* Dimensión, participación en la gestión.

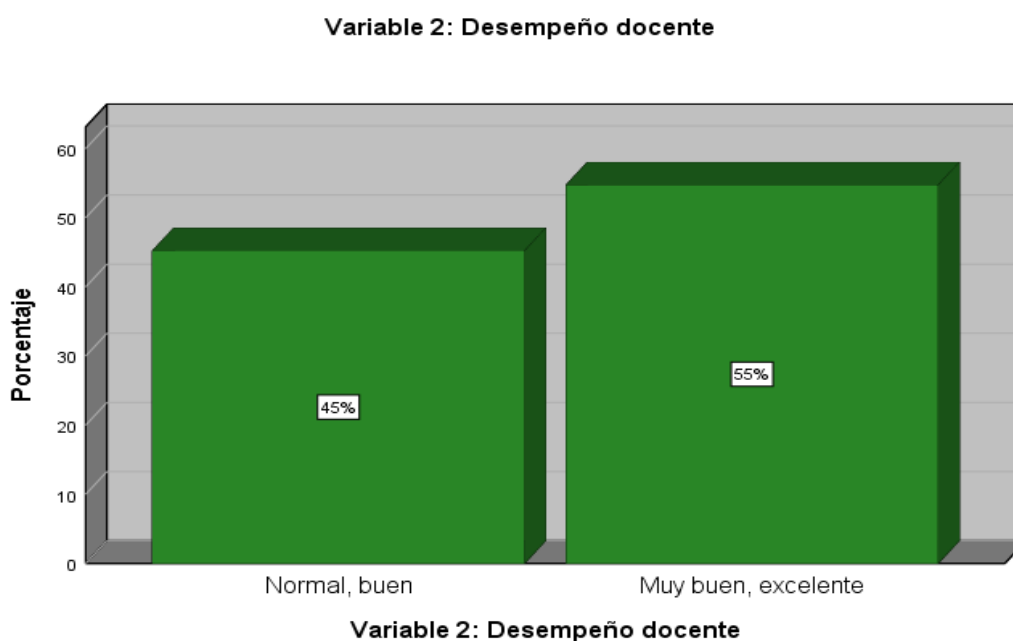
Esta dimensión se refiere a la forma de participar del maestro en la gestión de la escuela, bajo ciertos criterios democráticos que permiten la configuración de lo que se llama hoy como la “comunidad de aprendizaje”. Esta participación también considera una comunicación efectiva entre los integrantes de una comunidad educativa, además de colaborar en elaborar, ejecutar y evaluar el PEI (Proyecto Educativo Institucional), contribuir a generar un clima favorable, valorando y respetando las características y la corresponsabilidad de los padres y madres de familia. Los resultados demuestran que un 40% de los docentes en la muestra demuestra una “buena” o normal participación en la gestión. Un 60% demuestra que su participación se valora como “muy buena” o excelente participación. Se trata de información interesante en la muestra.

En síntesis, se puede verificar que el desempeño docente ha elevado notoriamente en calidad e intención según los resultados hallados y conforme a las dimensiones evaluadas. Lo mismo se podría manifestar en la descripción de cada uno de los ítems cuyos valores y resultados se ubican en los anexos correspondientes.

Tabla 26

*Promedio general de la variable 2, Desempeño docente*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Normal, buen	19	45,2	45,2	45,2
Muy buen, excelente	23	54,8	54,8	100,0
Total	42	100,0	100,0	



*Figura 20.* Tendencia de la variable 2, desempeño docente.

Estableciendo un resumen del desempeño docente, se diría que un 45% de los docentes evidencia una conducta normal, una actitud que se caracteriza como “buen” desempeño que, según lo establecido para este trabajo, es un sinónimo de un desempeño normal; mientras que un interesante 55% evidencia que su desempeño en el nivel primario del distrito de Calca, incluyendo instituciones de zona rural y zona urbana, es superior a lo normal, esto quiere decir, un desempeño “muy bueno”, lo cual hace posible colegir que los profesores han superado las expectativas del ‘buen desempeño’ o ‘desempeño normal’, en algo más de la mitad de la muestra. Esta tendencia, permite extrapolar que la labor docente viene mejorando sostenidamente, al menos en el mejoramiento de la calidad educativa.

## 4.2 Prueba de hipótesis

Para desarrollar la prueba de hipótesis, se recurre a la prueba Chi Cuadrado ( $\chi^2$ ) de Pearson que es una prueba no paramétrica utilizada para medir la diferencia entre una distribución observada y otra teórica, indicando en qué medida las diferencias existentes entre ambas, se deben al azar en el contraste de hipótesis. También es el test o prueba estadística para medir la asociación entre dos variables categóricas (dicotómicas o politómicas); en este caso, clima organizacional (y sus ocho dimensiones) y el desempeño docente (que se verifica para el presente estudio como una sola dimensión).

Para establecer las significancias, se recurrió a la siguiente relación:

Tabla 27

*Relación del chi cuadrado para prueba de hipótesis*

Significancia	Chi_cuadrado de Pearson	
	H1	H0
$p \leq 0.05$	Se acepta	Se rechaza
$p > 0.05$	Se rechaza	Se acepta

Fuete: Adecuado de <https://conceptosclaros.com/que-es-el-p-valor/> de Jordi Olle S.

El análisis de hipótesis con el Chi-cuadrado de Pearson obedece al hecho de que se tratan de variables cualitativas y de tipo categóricas, por lo cual se recurre a la siguiente tabla valorativa.

Tabla 28

*Nivel de relación o asociación "chi cuadrado"*

Rango	Nivel de relación o asociación
De 0.00 a 0.19	Muy baja asociación
De 0.20 a 0.39	Baja asociación
De 0.40 a 0.59	Moderada asociación
De 0.60 a 0.79	Buena asociación
De 0.80 a 1.00	Muy buena asociación

Fuente: Adaptado de P. Morales, Guatemala, Universidad Rafael Landívar (2011).

Las pruebas de hipótesis, consideran los siguientes resultados:

#### 4.2.1 Para la hipótesis general

Planteamiento de hipótesis estadísticas:

- H1: Existe relación significativa entre Clima Organizacional y el Desempeño Docente en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Calca, 2019.
- H0: No existe relación significativa entre Clima Organizacional y el Desempeño Docente en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Calca, 2019.

Tabla 29

*Tabla cruzada Variable 1: Clima organizacional\*Variable 2: Desempeño docente*

		Variable 2: Desempeño docente		Total
		Normal, buena	Muy buena, excelente	
Variable 1:	Baja	0	2	2
Clima organizacional	Normal, buena	19	18	37
	Muy buena, excelente	0	3	3
Total		19	23	42

Tabla 30

*Prueba de hipótesis chi cuadrado:*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,689 <sup>a</sup>	2	,046
Razón de verosimilitud	6,577	2	,037
Asociación lineal por lineal	,2	1	,687
Correlación de Pearson	,415	1	
N de casos válidos	42		

a. 4 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,90.

Decisión: Dado que el valor de p es menor que el asumido ( $0.046 < 0.05$ ), se acepta H1, y se concluye que existe relación significativa moderada entre la variable Clima Organizacional y la variable Desempeño Docente en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Calca. Esto implica que, a un buen clima organizacional corresponde un moderado desempeño docente, y viceversa. El nivel de dependencia es de un 41,5%.

## 4.2.2 Para las hipótesis específicas.

### Hipótesis específica 1

Planteamiento de hipótesis estadísticas:

- H1: Existe relación significativa entre la dimensión de estructura en el clima organizacional y el desempeño docente en la muestra.
- H0: No existe relación significativa entre la dimensión de estructura en el clima organizacional y el desempeño docente en la muestra.

Tabla 31

*Tabla cruzada Dimensión 1. Estructura\*Variable 2: Desempeño docente*

			Variable 2: Desempeño docente		Total
			Normal, buena	Muy buena, excelente	
Dimensión 1. Estructura	Baja	Recuento	2	3	5
		Recuento esperado	2,3	2,7	5,0
	Normal, buena	Recuento	16	18	34
		Recuento esperado	15,4	18,6	34,0
	Muy buena, excelente	Recuento	1	2	3
		Recuento esperado	1,4	1,6	3,0
Total	Recuento	19	23	42	
	Recuento esperado	19,0	23,0	42,0	

Tabla 32

*Prueba de hipótesis chi cuadrado:*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,272 <sup>a</sup>	2	,873
Razón de verosimilitud	,277	2	,871
Asociación lineal por lineal	,005	1	,946
Correlación de Pearson	,132	1	
N de casos válidos	42		

a. 4 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,36.

Decisión: Dado que el valor de p es mayor que el asumido ( $0.873 > 0.05$ ), se rechaza H1, y se concluye que no existe relación significativa entre la dimensión “estructura” de la variable clima organizacional y la variable desempeño docente en la muestra de estudio. Esto implica que el nivel de dependencia es de solamente un 13,2% muy bajo.

## Hipótesis específica 2

Planteamiento de hipótesis estadísticas:

- H1: Existe relación significativa entre la dimensión de responsabilidad individual en el clima organizacional y el desempeño docente.
- H0: No existe relación significativa entre la dimensión de responsabilidad individual en el clima organizacional y el desempeño docente.

Tabla 33

*Tabla cruzada Dimensión 2: Responsabilidad individual\*Variable 2: Desempeño docente*

			Variable 2: Desempeño docente		
			Normal, buena	Muy buena, excelente	Total
Dimensión 2: Responsabilidad individual	Baja	Recuento	0	3	3
		Recuento esperado	1,4	1,6	3,0
	Normal, buena	Recuento	15	9	24
		Recuento esperado	10,9	13,1	24,0
	Muy buena, excelente	Recuento	4	11	15
		Recuento esperado	6,8	8,2	15,0
Total		Recuento	19	23	42
		Recuento esperado	19,0	23,0	42,0

Tabla 34

*Prueba de hipótesis chi cuadrado*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,453 <sup>a</sup>	2	,024
Razón de verosimilitud	8,690	2	,013
Asociación lineal por lineal	,552	1	,458
Correlación de Pearson	,431	1	
N de casos válidos	42		

a. 2 casillas (33,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,36.

Decisión: Observando que el valor de p es menor que el asumido ( $0.024 < 0.05$ ), se acepta la H1, y se concluye que, existe relación moderada entre la dimensión de “responsabilidad individual” de la variable clima organizacional y la variable desempeño docente en la muestra de estudio. El dato significa que el nivel de dependencia es de un 43,1% moderado.



### Hipótesis específica 3

Planteamiento de hipótesis estadísticas:

- H1: Existe relación significativa entre la dimensión de recompensa en el clima organizacional y el desempeño docente.
- H0: No existe relación significativa entre la dimensión de recompensa en el clima organizacional y el desempeño docente.

Contingencia

Tabla 35

*Tabla cruzada Dimensión 3: Recompensa\*Variable 2: Desempeño docente*

		Variable 2: Desempeño docente				
			Normal, buena	Muy buena, excelente	Total	
Dimensión 3: Recompensa	Muy baja	Recuento	1	3	4	
		Recuento esperado	1,8	2,2	4,0	
	Baja	Recuento	12	11	23	
		Recuento esperado	10,4	12,6	23,0	
	Normal, buena	Recuento	4	7	11	
		Recuento esperado	5,0	6,0	11,0	
	Muy buena, excelente	Recuento	2	2	4	
		Recuento esperado	1,8	2,2	4,0	
	Total		Recuento	19	23	42
			Recuento esperado	19,0	23,0	42,0

Tabla 36

*Prueba de hipótesis chi cuadrado*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,494 <sup>a</sup>	3	,684
Razón de verosimilitud	1,537	3	,674
Asociación lineal por lineal	,007	1	,933
Correlación de Pearson	,115	1	
N de casos válidos	42		

a. 5 casillas (62,5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,81.

Decisión: Observando que el valor de p es mayor que el asumido ( $0.684 > 0.05$ ), se rechaza la H1, y se concluye que, no existe relación significativa entre la dimensión de “recompensa” en la variable clima organizacional y el desempeño docente en la muestra de estudio. El nivel de dependencia es de apenas un 11,5% muy bajo. Eso significa que el maestro se desempeña sin condicionarse a recompensas.

### Hipótesis específica 4

Planteamiento de hipótesis estadísticas:

- H1: Existe relación significativa entre la dimensión de relaciones en el clima organizacional y el desempeño docente.
- H0: No existe relación significativa entre la dimensión de relaciones en el clima organizacional y el desempeño docente.

Contingencia

Tabla 37

Tabla cruzada Dimensión 4: Relaciones\*Variable 2: Desempeño docente

			Variable 2: Desempeño docente		Total
			Normal, buena	Muy buena, excelente	
Dimensión 4:	Baja	Recuento	1	3	4
		Recuento esperado	1,8	2,2	4,0
Relaciones	Normal, buena	Recuento	16	10	26
		Recuento esperado	11,8	14,2	26,0
	Muy buena, excelente	Recuento	2	10	12
		Recuento esperado	5,4	6,6	12,0
Total	Recuento		19	23	42
	Recuento esperado		19,0	23,0	42,0

Tabla 38

Prueba de hipótesis chi cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,404 <sup>a</sup>	2	,025
Razón de verosimilitud	7,884	2	,019
Asociación lineal por lineal	1,867	1	,172
Correlación de Pearson	,452	1	
N de casos válidos	42		

a. 2 casillas (33,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,81.

Decisión: Viendo que el valor de p es menor que el asumido ( $0.025 < 0.05$ ), se acepta la H1, y se concluye que, existe relación significativa entre la dimensión de “relaciones” en la variable clima organizacional y el desempeño docente en la muestra de estudio. El nivel de dependencia es de un moderado 45,2% que, para el tipo de investigación significa una dependencia alta entre las relaciones que establecen el docente y su desempeño.

## Hipótesis específica 5

Planteamiento de hipótesis estadísticas:

- H1: Existe relación significativa entre la dimensión de cooperación en el clima organizacional y el desempeño docente.
- H0: No existe relación significativa entre la dimensión de cooperación en el clima organizacional y el desempeño docente.

Contingencia

Tabla 39

*Tabla cruzada Dimensión 5: Cooperación\*Variable 2: Desempeño docente*

			Variable 2: Desempeño docente		Total	
			Normal, buena	Muy buena, excelente		
Dimensión 5: Cooperación	Baja	Recuento	3	5	8	
		Recuento esperado	3,6	4,4	8,0	
	Normal, buena	Recuento	16	16	32	
		Recuento esperado	14,5	17,5	32,0	
		Muy buena, excelente	Recuento	0	2	2
			Recuento esperado	,9	1,1	2,0
Total	Recuento	19	23	42		
	Recuento esperado	19,0	23,0	42,0		

Tabla 40

*Prueba de hipótesis chi cuadrado*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,138 <sup>a</sup>	2	,343
Razón de verosimilitud	2,896	2	,235
Asociación lineal por lineal	,035	1	,851
Correlación de Pearson	,177	1	
N de casos válidos	42		

a. 4 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,90.

Decisión: Verificando que el valor de p es mayor que el asumido ( $0.343 > 0.05$ ), se rechaza la H1, y se determina que, no hay relación significativa entre la dimensión de “cooperación” en la variable clima organizacional y el desempeño docente en la muestra. El nivel de dependencia es de un 17,7% y significa una dependencia muy baja entre la cooperación y el desempeño docente; es decir, no hay demasiado gesto de cooperación entre docentes.

## Hipótesis específica 6

Planteamiento de hipótesis estadísticas:

- H1: Existe relación significativa entre la dimensión de comunicación y solución de conflictos en el clima organizacional y el desempeño docente.
- H0: No existe relación significativa entre la dimensión de comunicación y solución de conflictos en el clima organizacional y el desempeño docente.

Contingencia

Tabla 41

*Tabla cruzada Dimensión 6: Comunicación y solución de conflictos\*Variable 2:*

*Desempeño docente*

		Variable 2: Desempeño docente		Total
		Normal, buena	Muy buena, excelente	
Dimensión 6:	Baja	2	4	6
Comunicación y	Normal, buena	15	8	23
solución de conflictos	Muy buena, excelente	2	11	13
Total		19	23	42

Tabla 42

*Prueba de hipótesis chi cuadrado*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,726 <sup>a</sup>	2	,013
Razón de verosimilitud	9,322	2	,009
Asociación lineal por lineal	2,216	1	,137
Correlación de Pearson	0,601		
N de casos válidos	42		

a. 2 casillas (33,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,71.

Decisión: Verificando que el valor de p es menor que el asumido ( $0.013 < 0.050$ ), se acepta la H1, y se determina que, hay buena relación entre la dimensión de “comunicación y solución de conflictos” en la variable clima organizacional y el desempeño docente. El nivel de dependencia es de un significativo 60,1% y demarca una relación alta entre saber comunicar y solucionar conflictos y un adecuado desempeño docente. Es decir, el diálogo y la comunicación en conflictos son vitales en el buen desempeño docente.

## Hipótesis específica 7

Planteamiento de hipótesis estadísticas:

- H1: Existe relación significativa entre la dimensión de identidad en el clima organizacional y el desempeño docente.
- H0: No existe relación significativa entre la dimensión de identidad en el clima organizacional y el desempeño docente.

Contingencia

Tabla 43

Tabla cruzada Dimensión 7: Identidad\*Variable 2: Desempeño docente

		Variable 2: Desempeño docente		Total
		Normal, buena	Muy buena, excelente	
Dimensión 7:	Baja	0	1	1
Identidad	Normal, buena	10	2	12
	Muy buena, excelente	9	20	29
Total		19	23	42

Tabla 44

Prueba de hipótesis chi cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,217 <sup>a</sup>	2	,006
Razón de verosimilitud	11,106	2	,004
Asociación lineal por lineal	4,675	1	,031
Correlación de Pearson	,633	1	
N de casos válidos	42		

a. 2 casillas (33,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,45.

Decisión: Verificando que el valor de p es menor que el asumido ( $0.006 < 0.050$ ), se acepta la H1, y se determina que, existe buena relación entre la dimensión de “identidad” en la variable clima organizacional y el desempeño docente. El nivel de dependencia es de un significativo 63,3% y define una alta relación entre una identidad bien definida que marca el desempeño docente de los maestros y maestras de esta comunidad educativa.

## Hipótesis específica 8

Planteamiento de hipótesis estadísticas:

- H1: Existe relación significativa entre la dimensión de confort en el clima organizacional y el desempeño docente.
- H0: No existe relación significativa entre la dimensión de confort en el clima organizacional y el desempeño docente.

Contingencia

Tabla 45

*Tabla cruzada Dimensión 8: Confort\*Variable 2: Desempeño docente*

		Variable 2: Desempeño docente		Total
		Normal, buena	Muy buena, excelente	
Dimensión	Baja	1	4	5
8: Confort	Normal, buena	14	4	18
	Muy buena, excelente	4	15	19
Total		19	23	42

Tabla 46

*Prueba de hipótesis chi cuadrado*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13,465 <sup>a</sup>	2	,001
Razón de verosimilitud	14,213	2	,001
Asociación lineal por lineal	2,265	1	,132
Correlación de Pearson	,547	1	
N de casos válidos	42		

a. 2 casillas (33,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,26.

Decisión: Observando que el valor de p es menor que el asumido ( $0.001 < 0.050$ ), se acepta la H1, y se determina que, existe moderada relación entre la dimensión de “confort” en la variable clima organizacional y el desempeño docente. El nivel de dependencia es de un importante 54,7% y determina una moderada dependencia entre el confort que tienen los maestros para laborar en sus instituciones (mobiliario, material, infraestructura, recursos básicos) y su desempeño docente.

### 4.3 Discusión de resultados

La mayoría de los trabajos de investigación consultados como antecedentes, han considerado como muestra una sola institución educativa, siendo, por lo tanto, mínimo la cantidad de personas a estudiar; sin embargo, nuestro trabajo de investigación ha considerado como muestra siete instituciones educativas del nivel primario, entre rurales y urbanos, lo cual constituye, desde ya, un trabajo complejo y arduo, por ello, decimos categóricamente que nuestra investigación es de suma importancia, puesto que recogimos percepciones de los docentes respecto a cada una de las dimensiones de las variables. Siendo siete el número de instituciones educativas estudiadas, podemos generalizar las conclusiones y recomendaciones a nivel de la provincia de Calca, puesto que las características sociales y laborales son, en muchos casos, parecidos, cuyos datos permitirá a los directores tomar mejores decisiones, y por ende, planificar y ejecutar acciones de mejora que permita tener un clima organizacional óptimo y como consecuencia, buen desempeño docente, buscando siempre que los estudiantes aprendan cada vez mejor.

Pasemos ahora a discutir nuestros resultados con los antecedentes de investigación consultados.

En caso del trabajo de Fernández (2006), titulado “Clima organizacional y supervisión del desempeño docente en Instituciones de Educación Básica”, desarrollado con el objetivo de determinar la relación entre las variables, sus conclusiones fueron de comprobar en grado débil la relación entre el Clima organizacional y la supervisión del desempeño docente, siendo indicativo de que las fluctuaciones de una de las variables de estudio, no causan fluctuaciones sustanciales en la otra variable. Igualmente, se verificó una relación débil entre las dimensiones del clima organizacional y las dimensiones de la Supervisión del Desempeño Docente, indicando que las áreas del ambiente organizacional no están relacionadas con las áreas de la supervisión del desempeño docente.

En el presente estudio, se evidencia que existe una relación moderadamente significativa entre las variables principales, así como resultados diferentes respecto a las dimensiones de estudio. La descripción que se realiza en la variable clima organizacional del estudio es, a la distancia, similares a las descripciones halladas en el presente estudio, pero en cuanto a la correlación con la supervisión del desempeño docente; los resultados indican valores ligeramente elevados respecto a los datos hallados en el presente estudio. La

explicación puede radicar en una variable interviniente de mucho poder, como es la supervisión.

En cuanto al trabajo de Medina (2017) cuyo tema de tesis fue “Incidencia del clima organizacional en el desempeño docente de la Unidad Educativa Particular Santo Domingo de Guzmán – Quito”, se llegaron a conclusiones según las cuales, la suma de las dos mediciones de las seis variables en el clima organizacional, cinco influyen de manera positiva baja o muy baja en el desempeño docente, mientras que la variable recompensa, presenta una incidencia negativa muy baja. Con este resultado se podría inferir que los docentes perciben con un riesgo crítico que la organización no les recompense de acuerdo a su desempeño y logro de resultados, sin embargo, este factor del clima no incide en su desempeño, lo cual es halagador, saber que la organización cuenta con colaboradores que han asumido la docencia como una misión altruista.

En el presente estudio se encuentra algo similar y se interpreta que, la recompensa no solo está asociado a lo económico sino también a los reconocimientos referidos al contexto personal y subjetivo, además de ingresar una variable implícita como es la vocación de ser maestros, y el concepto de servicio hacia los demás. De todos modos, es un factor a ser demostrado con seguimientos adicionales, exentos a los resultados expuestos en el presente informe.

En cuanto a la investigación de Arenas (2017), cuya tesis “El clima organizacional para el desempeño exitoso de la labor docente. Reto de la función orientadora”, realizada para la Universidad de Carabobo (Venezuela)”, se formularon conclusiones demostrando que, respecto al análisis de los factores del clima organizacional en el desempeño laboral, sirvió de base para la primera dimensión Liderazgo, y se reveló a través de los indicadores que la miden (Liderazgo autocrático y Liderazgo democrático) un elevado porcentaje de alta necesidad en estos indicadores, por lo cual es un factor determinante en el mejoramiento del clima organizacional en el desempeño laboral. Igualmente, las Relaciones Interpersonales, tuvo su valor menor en la estructura indeciso de la distribución muestral; la dimensión de Motivación con sus indicadores Sistema de recompensas y Remuneración, evidencian influencia en el mejoramiento del clima organizacional en el desempeño laboral de los docentes; la Toma de Decisiones y Participación en las mismas se ubicaron en la mayoría de respuestas, en las opciones dubitativa y negativa; en cuanto a la dimensión Personal a través de sus indicadores



Proactividad, Empatía y Manejo de emociones se ubicó una distribución de la alternativa positiva en el menor valor, siendo un ambiente idóneo para desarrollar un óptimo clima organizacional.. Finalmente, en cuanto a la dimensión Tecnología con sus indicadores Manejo de materiales educativos computarizados, se observa que los resultados negativos evidencian influencia en el mejoramiento del clima organizacional en el desempeño laboral.

Haciendo relación comparativa con la presente investigación se evidencia una masiva expresión de factores que intervienen en el desarrollo de un óptimo clima organizacional en el desempeño laboral de los docentes, lo cual es un dato interesante en los contextos educativos donde el funcionamiento positivo de todas las dimensiones como parte de un buen clima organizacional, hace posible un desempeño docente adecuado. Lo que no queda claro es, cuanta influencia puede existir si las cosas fueran al revés; es decir, si el desempeño docente condiciona el clima organizacional.

Belizan, (2015), en la tesis titulada “Clima organizacional y satisfacción laboral en docentes pertenecientes al sector público y privado”, para la Universidad Abierta Interamericana de Buenos Aires, Argentina, presenta resultados que demuestran la existencia de relaciones estadísticamente significativas entre las variables observadas (satisfacción laboral y clima organizacional); sin embargo, no se han demostrado diferencias significativas en las dimensiones del clima organizacional según el ámbito del trabajo; en tal sentido, se refutó la hipótesis de una percepción diferente del clima organizacional entre los docentes pertenecientes al sector público y los del sector privado. También se hallaron diferencias significativas en el ámbito de trabajo para las dimensiones de la ESL-VP, condiciones de vida asociadas al trabajo y al salario.

Respecto al presente estudio, se diría que el nivel satisfacción laboral difiere por parte de los docentes del sector público quienes anteponen con mayor énfasis el tema del compromiso profesional, por encima del trato salarial; aparentemente diferente en el sector privado y en otras áreas de trabajo. En el caso educativo, en efecto, las percepciones de clima organizacional y desempeño docente, es diferente a la forma cómo se entiende y se despliega en las entidades privadas. Esta deducción obliga a pensar en estudios comparativos en este mismo tema (clima organizacional y desempeño docente) en instituciones públicas y privadas.

En cuanto al estudio de Zans (2016), titulado “Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua”, presentado para la Universidad Nacional Autónoma de Managua, Nicaragua, se evidenciaron conclusiones según las cuales, se demuestra que el Clima Organizacional presente en la FAREM, es de optimismo en mayor medida, entre Medianamente Favorable y Desfavorable, siendo el liderazgo practicado poco participativo, sin disposición en mantener un buen clima organizacional en el equipo de trabajo. De igual forma, se evidenció que el desempeño laboral en la Facultad, es bajo, aunque las tareas se realizan y ejecutan en el tiempo requerido, donde la toma de decisiones, se realiza en gran medida de manera individual, careciendo de un plan de capacitación. Además, se demostró que los trabajadores docentes y administrativos de la facultad sienten que el mejoramiento del Clima Organizacional influiría de manera positiva en el Desempeño Laboral, y las relaciones interpersonales, les harían sentirse mejor en el trabajo.

Estos resultados evidencian una relativa correlación entre las características de un determinado nivel de clima organizacional respecto al desempeño docente, como en los demás trabajos. Es decir, existen dimensiones en las cuales se observa una elevada correlación de dependencia, mientras que en otras no es tanto así. En el caso de la tesis, un factor importante es el liderazgo. Si bien en el presente estudio, el factor liderazgo no ha sido parte de la investigación, ni como variable ni como dimensión, se verifica que un tema de estudio interesante para evaluar diferencias y aproximaciones entre estos aspectos, es precisamente el nivel de influencia del liderazgo, sea en el facto de clima organizacional o en el desempeño docente.

En cuanto a los antecedentes de estudios en el contexto nacional, se han desarrollado las siguientes consultas comparativas.

El trabajo de Mendoza (2011), titulado “Relación entre clima institucional y desempeño docente en Instituciones Educativas de Inicial de la red N° 9 - Callao”, demostró conclusiones según las cuales, existe relación significativa entre clima institucional y el desempeño docente en instituciones educativas de inicial de la Red N° 9-Callao; relación moderada entre el comportamiento institucional y el desempeño docente; relación moderada entre la capacidad organizacional y la dimensión de desempeño docente donde, a mejor capacidad organizativa mejor será su desempeño docente; y, relación moderada

entre la dinámica institucional y el desempeño docente, donde si los docentes mejoran la dinámica institucional mejor será el desempeño docente.

En dicha investigación se encontraron resultados de correlación moderada, similar a la mayoría de resultados hallados en el presente estudio. En la conclusión general, igualmente se halla una relación moderadamente significativa entre el clima organizacional y el desempeño docente. Un dato similar al hallado en el nuestro, con la diferencia de no denominar significativo a la moderación, lo cual es respetable en el planteamiento de la tesista en referencia.

La tesis de Ortiz (2017), “Clima organizacional y desempeño docente en la institución educativa 148 ‘Maestro Víctor Raúl Haya de la Torre’ del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima; 2017”, presente conclusiones según las cuales, existe una relación positiva según rho de Spearman = 0,800 entre las variables: Clima organizacional y desempeño docente. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un alto nivel de correlación.

Respecto al presente trabajo, se verifica que el coeficiente Rho de Spearman es alto en cuanto referencia (80%), lo que indica que, en dicha institución de estudio hay en efecto un alto nivel de dependencia entre ambas variables, a diferencia de nuestros resultados donde se alcanza hasta un 42%, explicados como promedio general de las demás correlaciones. Las descripciones que se realizan en cada una de las dimensiones y variables, pueden dar lugar a entender cuáles son las causas de estas diferencias importantes entre los resultados del presente estudio y el hallado por la tesista Ortiz.

Bobadilla (2017), en su tesis titulada “Clima organizacional y desempeño laboral en Institutos Superiores Tecnológicos de Huancayo”, demuestra resultados según los cuales, se comprueba una relación importante entre el clima organizacional y desempeño laboral en Institutos Superiores Tecnológicos de Huancayo, mediante la prueba estadística de Chi cuadrado, (0,8199) mayor que la Chi teórica (0,711), con un nivel de significancia de  $\alpha = 0,05$  y  $gl= 4$ , lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna.

En relación al presente estudio, la demostración del chi cuadrado es de un 42% en la conclusión general, con variaciones entre 20% y 60% de correlación entre las dimensiones del clima organizacional y el desempeño docente, conforme se describen en las conclusiones. Igualmente, los datos presentados en dicha tesis solamente toman en

cuenta la correlación entre las variables y escasas dimensiones, lo cual posiblemente hayan influido en los resultados elevados que se encontraron. En nuestra investigación hemos insertado varias dimensiones, y en cada una de ellas, varios indicadores, lo cual ha permitido hallar datos mucho más escrupulosos que devinieron en información globalizada cuyo rango de resultados y variaciones (20 a 60) se explican.

Pastrana (2017), en la tesis titulada “Relación entre Clima organizacional y el desempeño docente en el Instituto Cultural Peruano Norteamericano, sede San Miguel-Lima”, demuestra que, el estado del clima organizacional de la institución no es bueno y existen fallas graves en las cuatro dimensiones tomadas en cuenta. Además, la comunicación entre docentes y directivos no es buena tanto en sus formas ascendentes como descendentes y tan solo un 20,93% de los encuestados la consideran ‘buena’. En cuanto al desempeño laboral, el desempeño va de ‘regular’ a ‘bueno’ y la mayor fortaleza se halla en las capacidades pedagógicas de los docentes, donde el 87% de los encuestados dominan la temática del curso impartido. Finalmente, se evidenció que, a pesar de un clima organizacional caracterizado por la presencia de bajos niveles en sus cuatro dimensiones, esta no afecta en el desempeño de los docentes; sin embargo, la afectación es indirecta y, a medida que el clima organizacional mejora, el desempeño laboral de los docentes, también lo hace.

Esta última conclusión está igualmente relacionada con los resultados hallados en el presente estudio; pues, pese a la presencia de bajos niveles en algunas dimensiones, moderados niveles en otras; el promedio general demuestra que el desempeño de los docentes se ubica en relación al clima organizacional que caracteriza la institución educativa.

La tesis de Gutiérrez (2016) titulada “Clima organizacional y desempeño docente en una Institución Educativa Pública y Privada”, demuestra que, el Clima Organizacional tiene relación significativa con el Desempeño Docente en la Institución Educativa Pública Fe y Alegría N° 17 del distrito de Villa el Salvador y en la Institución Educativa Privada Salamanca del distrito de Villa María del Triunfo, Lima, 2016 (Con un  $p < 0,05$ , y Rho de Spearman = 0.859 correlación positiva considerable). También se verifica que la Estructura del Clima Organizacional se relaciona significativamente con el Desempeño Docente (Rho de Spearman = 0.789 correlación positiva considerable); la Recompensa del Clima Organizacional con el Desempeño Docente (Rho de Spearman = 0.841

correlación positiva considerable); las Relaciones del Clima organizacional con el Desempeño Docente (Rho de Spearman = 0.775 correlación positiva considerable); y la Identidad del Clima organizacional con el Desempeño Docente (Rho de Spearman = 0.859 correlación positiva considerable).

En relación al presente estudio, los resultados son altos, elevados respecto a los datos hallados en el presente estudio, cuyo rango de correlación es de 20% a 60% promedio y un 42% de correlación chi cuadrado para las variables principales. Las diferencias pueden obedecer al tipo de coeficiente utilizado (Rho de Spearman) y también a las características contextuales de la población de estudio, así como a los procedimientos de procesamiento y análisis desarrollados. Sin embargo, existen claras similitudes de tendencias en los resultados hallados; es decir, existen entre moderados hacia altos niveles de relación entre el clima organizacional y el desempeño docente.

Ramos (2018), en la investigación titulada “Clima organizacional y desempeño docente en la institución educativa N° 6038, UGEL 01, 2018”, demuestra como conclusiones la existencia de una relación directa, moderada y significativa entre clima organizacional y desempeño docente; habiendo obtenido un Rho de Spearman = 0,485.

Los resultados de Ramos (2018) guardan una similitud importante y significativa con los resultados hallados en el presente estudio, lo cual significa que el contexto y características de la población de estudio guardan similitudes importantes con los datos hallados en el presente estudio.

Pajuelo (2018), en la investigación titulada “Clima organizacional y la gestión del desempeño docente en el colegio honores de san Martin de Porres, 2018” demuestra que, existe una correlación general entre el clima organizacional y desempeño docente, se comprobó una relación positiva de 0,711, con lo cual se demuestra que el clima organizacional influye directamente en el desempeño docente.

En dicha investigación, el valor de correlación es de un 71% a diferencia del 42% en nuestro caso; sin embargo, las descripciones por dimensiones halladas por los tesisistas, no fueron sometidas a prueba de hipótesis, solamente nos presenta las tendencias porcentuales de opinión favorable de la muestra. En nuestro caso, se presentan las correlacionales y las diferencias entre los niveles de relación por cada asociación de variable-dimensión.



Huashuayo y Flores (2017), en la tesis “Clima organizacional y desempeño laboral de docentes en la institución educativa N° 54313 de Ancobamba – Chapimarca - provincia de Aymaraes – 2017”, concluyen que existe una relación significativa entre la variable 1 y variable 2; Igualmente, se demostró que el personal directivo y administrativo casi nunca demuestra un liderazgo responsable, al no promover la coparticipación sustentada en la comunicación necesaria para develar sus inquietudes. De igual forma, los profesores se identificaron con una ocasional presencia al no añadir la tecnología en el acto pedagógico y desde el aspecto conceptual, estos se encuentran desvinculados de la actualización para su formación teórica permanente lo cual produce una práctica educativa con carácter tradicional debido al escaso acompañamiento de los directores para coadyuvar el desarrollo de sus habilidades profesionales.

En dicha investigación se demuestran resultados mucho más descriptivos y asoma un inconveniente central que es la falta de capacitación y acompañamiento en cuestiones tecnológicas relacionadas con el desempeño docente, lo cual es características en la zona sur-andina de nuestro país. He allí en parte la explicación por las diferencias halladas entre investigaciones de la región costa norte y central. Se observarán las diferencias importantes en términos estadísticos, así como en términos cualitativo-descriptivos. En nuestra investigación se han aplicado indicadores estadísticos que efectivamente demuestran datos cuyo promedio en la conclusión general es de un 42%, coincidente con los datos presentados en las tesis.

## CONCLUSIONES

- Primera:** Se concluye que existe una relación moderada a significativa entre la variable Clima Organizacional y la variable Desempeño Docente en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Calca. Ese nivel de dependencia entre las variables es hasta de un 41,5% según el Chi Cuadrado de Pearson.
- Segunda:** Se concluye que no existe relación significativa entre la dimensión de “estructura” en la variable clima organizacional y el desempeño docente en la muestra de estudio, siendo el nivel de dependencia de solamente un muy bajo 13,2%.
- Tercera:** Se infiere así mismo que, existe relación estadística moderada entre la dimensión de “responsabilidad individual” en la variable clima organizacional y el desempeño docente, siendo el valor de correlación de un moderado 43,1%.
- Cuarta:** Se colige que, no hay relación significativa entre la “recompensa” como dimensión de la variable clima organizacional y el desempeño docente en la muestra, siendo el nivel de dependencia de apenas un 11,5%.
- Quinta:** Se infiere de igual forma, hay una relación significativa entre la dimensión de “relaciones” en la variable clima organizacional y el desempeño docente, con un nivel de dependencia de un moderado 45,2%.
- Sexta:** Se determina así mismo que, no hay relación significativa entre la “cooperación” como dimensión de la variable clima organizacional y el desempeño docente, siendo el nivel de dependencia de un bajo 17,7%.
- Séptima:** Se concluye también que, hay buena relación entre la dimensión de “comunicación y solución de conflictos” en la variable clima organizacional y el desempeño docente, habiéndose calculado un nivel de dependencia de un significativo 60,1% que demarca una alta relación entre comunicar y solucionar conflictos para un adecuado desempeño docente.
- Octava:** Se determina así mismo que, se comprueba una buena relación entre la dimensión de “identidad” en la variable clima organizacional y el desempeño docente, siendo el nivel de dependencia de un significativo 63,3% que define una alta relación entre la dimensión y la variable evaluadas.



**Novena:** Finalmente, se determina la existencia de una moderada relación entre la dimensión de “confort” en la variable clima organizacional y el desempeño docente con un valor porcentual de relación en 54,7% que determina una moderada dependencia entre la dimensión y variable evaluadas.



## RECOMENDACIONES

- Primera:** Se recomienda desarrollar nuevas investigaciones de correlación entre las variables Clima Organizacional y la variable Desempeño Docente en las instituciones educativas de otros niveles educativos y contextos socio-culturales.
- Segunda:** Se sugiere realizar seguimientos y estudio de dependencia entre la dimensión de “estructura” en la variable clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas de los diversos contextos socio-geográficos de nuestra región.
- Tercera:** Se recomienda el planteamiento de estudios sobre la relación entre la dimensión de “responsabilidad individual” y la variable clima organizacional en las instituciones educativas de los diversos contextos socio-geográficos de nuestra región.
- Cuarta:** Se sugiere evaluar la dimensión de “recompensa” y su influencia en el desempeño docente en las instituciones educativas del contexto socio-geográfico de la región.
- Quinta:** Se recomienda indagar y profundizar estudios en la dimensión de “relaciones” dentro de la variable clima organizacional respecto a la variable desempeño docente en las instituciones educativas de los diversos contextos socio-geográficos de la región Cusco.
- Sexta:** Se recomienda de igual forma plantear más estudios de relación significativa entre la dimensión de “cooperación” dentro de la variable clima organizacional y la variable de desempeño docente en las instituciones educativas de cualquier nivel.
- Séptima:** Se sugiere ampliar investigación en la dimensión de “comunicación y solución de conflictos” respecto a la variable clima organizacional y el desempeño docente, para determinar los mecanismos y actitudes necesarias en la superación de conflictos en los docentes de las instituciones educativas del medio.



**Octava:** Se recomienda de igual forma establecer estudios evaluativos entre la dimensión de “identidad” en la variable clima organizacional y el desempeño docente, por haber sido uno de los datos con mejores resultados en la investigación presente.

**Novena:** Finalmente, se recomienda indagar mediante estudios descriptivos y correlativos la importancia del “confort” en la variable clima organizacional respecto al desempeño docente mostrado por los profesionales de la educación en nuestro contexto socio-cultural.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvez, S., & Gazzola, N. (2013). *Perceived Professional Identity among Experienced Canadian Counsellors: A Qualitative Investigation*. *International Journal for the Advancement of Counselling*, 35(4), 298–316. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10447-013-9184-x>
- Alvez, S., & Gazzola, N. (2011). *Professional Identity: A Qualitative Inquiry of Experienced Counsellors*. *Canadian Journal of Counselling and Psychotherapy*, 45(3), 189–207. Recuperado de <https://cjc-rcc.ucalgary.ca/article/view/59317/44733>
- Arenas O. (2017). *Clima organizacional para el desempeño exitoso de la labor docente. Reto de la función orientadora*. Recuperado de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/5153/oarenas.pdf?sequence=1>
- Belizán N. A. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en docentes pertenecientes al sector público y privado*. Universidad Abierta Interamericana de Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/tc119722.pdf>
- Bobadilla C. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral en Institutos Superiores Tecnológicos de Huancayo*. Recuperado de <https://repositorio.uncp.edu.pe/handle/20.500.12894/4251>
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones* (2da Ed.). México: TRILLAS. 11 – 14. Recuperado de <https://corganizacional1.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
- Campana M. (2018). *Compromiso organizacional y desempeño docente en la institución educativa Uriel García del cusco*. Recuperado de <http://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/20.500.12918/3705>
- Canaza H. J. (2019). *Clima organizacional y desempeño docente según la percepción del estudiante en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Clorinda Matto de Turner de Calca*. Recuperado de <https://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/3247>

- Castro A. N. & Meza S. P. (2018). *Clima organizacional y desempeño docente, en los colegios Adventistas de la Asociación Peruana Central Este: Lima*. Universidad Peruana Unión. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12840/1427>
- Cerdán J. (2015). *Relación del clima institucional y rendimiento laboral de los docentes en la institución educativa Simón Bolívar, Cusco*. Recuperado de <http://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/20.500.12918/3110>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos* (5ta Ed.). Bogotá, Colombia: NOMOS. 119 – 120. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones* (8va Ed.). México: ATLAS. 86 – 87. Recuperado de <https://www.cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de talento humano* (3ra Ed.). México: 397 – 399. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>
- Cuenca, R. (2011). *Hacia una propuesta de criterios de buen desempeño docente* (1ra Ed.) Lima, Perú: CECOSAMI. 31 – 43. Recuperado de <https://www.cne.gob.pe/uploads/propuestapreliminar-fsm.pdf>
- Dessler, G. & Varela, R. (2009). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. (5ta Ed.) México. Prentice Hall. Pearson. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>
- Edel, R., García, A. & Guzmán, F. (2007). *Clima Organizacional*. CIEA. Recuperado en: <http://es.scribd.com/doc/59499299/10/Modelos-de-climaorganizacional>
- Edel, R., García, A. & Casiano, R. (2007) *Clima y Compromiso Organizacional*. Recuperado en: [http://issuu.com/econoboy\\_conde/docs/climaycomp](http://issuu.com/econoboy_conde/docs/climaycomp)

- Fernández, P. C. (2006), Tesis “*Clima Organizacional y Supervisión del Desempeño Docente en Instituciones de Educación Básica*”. Recuperado de <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9217-06-00282.pdf>.
- Fernández, M. (1992). *Poder y participación en el sistema educativo. Sobre las contradicciones de la organización escolar en un contexto democrático*, Barcelona, Paidós. Recuperado de <https://www.educacionyfp.gob.es/revista-de-educacion/en/dam/jcr:d1008e42-a6e9-41f5-a37c-82ec41dfd601/re3001600488-pdf.pdf>
- Forés, A. (2020). *Cooperación entre docentes, elemento clave de la neuroeducación para que los estudiantes aprendan*. Universidad Iberoamericana Ciudad de México. Facultad de Educación de la Universidad de Barcelona (UB). Recuperado de <https://annafores.wordpress.com/2020/02/07/cooperacion-entre-docentes-elemento-clave-de-la-neuroeducacion-para-que-los-estudiantes-aprendan/>
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cuadernos de Administración (42),43-61. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Gómez, L. (2011). *Protocolo y Modulo del curso académico Psicología Organizacional*. Bogotá. Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD
- Gutiérrez L. M. (2016). *Clima organizacional y desempeño docente en una Institución Educativa Pública y Privada*. Recuperado de <https://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/1266>
- Hirsch, A. & Navia, C. (2015). *Ética profesional en estudiantes de posgrado en dos universidades mexicanas*. Redie Revista Electrónica de Investigación Educativa, 17 (1), 100-115. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/redie/v17n1/v17n1a7.pdf>
- Huashuayo H. & Flores G. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral de docentes en la institución educativa N° 54313 de Ancobamba – Chapimarca - provincia de Aymaraes*. Recuperado de <http://repositorio.utea.edu.pe/handle/utea/140>

- Janqui L. (2020). *Estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas del nivel inicial y primaria de la red educativa de Rondocan, ugel Paruro*.  
<http://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/20.500.12918/5308>
- Jares, X. (1990). *El tratamiento de la conflictividad en la institución escolar, en VVAA. I Congreso Interuniversitario de Organización Escolar*. Actas, Barcelona, Áreas y Dptos. de Didáctica y O.E. de Cataluña.
- Joyce, A. (2007). *Professional Identity and Percieved Congruence with the Work Environme ntas Predictors of Intent to Continue Working in Juvenile Corrections: A test of Person-Environment fit*. Univeristy of Nevada.
- King, N. (2003). *Professional identities and interprofessional relations: evaluation of collaborative community schemes*. Researchgate, 51-71.  
[https://www.researchgate.net/publication/5265119\\_Professional\\_identities\\_and\\_int erprofessional\\_relations\\_evaluation\\_of\\_collaborative\\_community\\_schemes](https://www.researchgate.net/publication/5265119_Professional_identities_and_int erprofessional_relations_evaluation_of_collaborative_community_schemes)
- Litwin, G. & Stringer, H. (1978) *Clima Organizacional*. Nueva York.
- Mayor, M. G. (2009). *Clima organizacional en las Entidades Públicas*. Lima: Actualidad gubernamental.
- Mendoza, A. H. (2011). Tesis: “*Relación entre clima Institucional y Desempeño Docente en Instituciones Educativas de Inicial de la Red N° 9 – Callao*”. Recuperado de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/123456789/1248>
- Medina, N. A. (2017) *Incidencia del clima organizacional en el desempeño docente de la Unidad Educativa Particular Santo Domingo de Guzmán – Quito*. Recuperado de <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/5611>
- Ministerio de Educación (2012). *Marco del Buen Desempeño Docente* (Lima). Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>
- Navarro C. (2020). *Clima organizacional y desempeño docente en el colegio emblemático Mateo Pumacahua de Sicuani*. Recuperado de <http://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/20.500.12918/5181>

- Nuevo, M. (2019). *El confort en el colegio: cómo afecta el diseño al aprendizaje, publicada en el portal 'hacer familia'*. Recuperado de <https://www.hacerfamilia.com/educacion/confort-colegio-afecta-diseno-aprendizaje-20190909150340.html>
- Ortiz N. (2017). *Clima organizacional y desempeño docente en la institución educativa 148 "Maestro Víctor Raúl Haya de la Torre"*. Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/11056>
- Pajuelo J. D. (2018). *Clima organizacional y la gestión del desempeño docente en el colegio honores de San Martín de Porres*. Recuperado de <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/592>
- Pastrana V. G. (2017). *Relación entre clima organizacional y el desempeño docente en el Instituto Cultural Peruano Norteamericano, sede San Miguel-Lima*. Recuperado de <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/3012>
- Proyecto Educativo Nacional (aprobado por RS N° 001-2007-ED). Recuperado de [http://spij.minjus.gob.pe/Graficos/Peru/2007/enero/07/R.S.%20N%c2%ba%20001-2007-ED%20\(07-01-07\).pdf](http://spij.minjus.gob.pe/Graficos/Peru/2007/enero/07/R.S.%20N%c2%ba%20001-2007-ED%20(07-01-07).pdf)
- Ramos E. N. (2018). *Clima organizacional y desempeño docente en la institución educativa N° 6038, UGEL 01*. Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/34251>
- Robbins, P. (1987). *Comportamiento organizacional. Concepto, controversias y aplicaciones*. (3ra Ed.). México, Prentice-Hall Hispanoamericana. Recuperado de [http://catalogo.econo.unlp.edu.ar/meran/opac-detail.pl?id1=1932#.YWeT\\_xrMKM8](http://catalogo.econo.unlp.edu.ar/meran/opac-detail.pl?id1=1932#.YWeT_xrMKM8)
- Ruvalcaba-Coyaso, J., Uribe, I., & Gutiérrez, R. (2011). *Identidad e identidad profesional: Acercamiento conceptual e investigación contemporánea*. Revista CES. Psicología, 4, 82–102. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=423539528007>
- Salazar, C., Chiang-Vega, M. & Muñoz-Jara, Y. (2016). *Competencias docentes en la educación superior: un estudio empírico en la Universidad del Bío-Bío*. Revista

Actualidades Investigativas en Educación, 16 (1), 1-28. Doi. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.15517/aie.v16i1.22383>

Sánchez, G. & Jara, X. (2016). *Visión del trabajo docente, de profesores en formación, a partir del uso de incidentes críticos*. Revista Actualidades Investigativas en Educación, 15(3), 1-22. doi: Recuperado de [https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1409-47032015000300294](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-47032015000300294)

Silveria, M. (2014) *El arte de las relaciones personales*. Madrid, España, Editorial Alba. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=yCmJBgAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Teves T. (2016). *Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del docente del instituto superior de educación público 'La Salle' de Abancay*. Recuperado de <http://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/20.500.12918/3098>

Zans A. J. (2016). *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua*. Universidad Nacional Autónoma de Managua, Nicaragua. Recuperado de <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/4744>

Zapata, G., & Plaza, G. (2013) *Diseño y validación de un instrumento para medir el clima escolar en instituciones educativas*. Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/10104/Gustavo%20Anibal%20Zapata%20Sanchez%20TESIS.pdf;jsessionid=35B5967A2977B6A9D4DC4044B34DCFB6?sequence=1>



## ANEXOS

### Anexo 1

FICHA DE CUESTIONARIO para evaluar el Clima Organizacional. Elaborado por el autor a partir de las dimensiones del Clima Organizacional, propuestas por Litwin y Stringer (1998).

#### I. PARTE INFORMATIVA:

- 1.1. I:E: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_
- 1.2. Género: varón (\_\_\_)    mujer (\_\_\_)                      Edad: \_\_\_\_\_ años.
- 1.3. Condición:    Nombrado (\_\_\_)                      Contratado (\_\_\_)                      Otro (\_\_\_)
- 1.4. Situación: docente de aula (\_\_\_)                      jerárquico (\_\_\_)
- 1.5. Fecha del Análisis:

#### II. PRESENTACIÓN:

Apreciados/as colegas: Bien sabemos que las organizaciones funcionan en forma eficiente porque se valora de suma importancia un clima organizacional de armonía, en el cual intervienen aspectos psicológicos que afectan el desempeño de los docentes y que guarde relación directa con las percepciones del propio docente.



En la presente encuesta tenemos preguntas respecto al Clima Organizacional que predomina en nuestras instituciones. Por favor, marcar con una (X) la alternativa que se identifica con su forma de sentir dicho clima organizacional en nuestras I.I.EE.

N°	ITEMS	ALTERNATIVAS			
		NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	- Los directivos dan a conocer los deberes y derechos a los integrantes de la institución.	NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
2	- Percibe que las normas institucionales ayudan al desarrollo eficiente de su labor.	NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
3	- Percibe que todos los integrantes de su institución cumplen con las normas institucionales.	NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
4	- Nos controlan demasiado, como si buscaran culpables.	NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
5	- Los directivos dan autonomía para tomar decisiones utilizando nuestro propio criterio.	NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
6	- Las decisiones que toman los directivos le ayudan a cumplir con sus responsabilidades.	NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
7	- Está contento(a) con la remuneración mensual que recibe	NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
8	- La institución hace reconocimientos especiales a los docentes que tienen buenos resultados de trabajo y por la labor extraordinaria que realizan.	NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

9	- Los directivos establecen todas las relaciones de trabajo necesarias para que las actividades del grupo se ejecuten sin dificultades.	NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
10	- Las actividades se desarrollan bien, porque existen buenas relaciones de trabajo entre los docentes y los estudiantes.	NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
11	- Existen buenas relaciones de trabajo entre los docentes de la Institución.	NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
12	- Trabajamos en conjunto en las actividades organizadas por la institución	NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
13	- Algunos profesores forman grupos cerrados y no dejan que nadie más se integre.	NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
14	- Existe un espíritu de ayuda y apoyo mutuo de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.	NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
15	- El director sabe escuchar y explica con claridad lo que tiene que decir	NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
16	- Los directivos nos mantienen informados y dan oportunidades para opinar acerca de los nuevos planes y proyectos que se quieren llevar a cabo.	NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
17	- Los directivos aceptan las sugerencias que damos para que el trabajo marche mejor.	NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
18	- Los directivos dan facilidad para hacer que nuestras sus quejas y reclamos se escuche.	NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
19	- Existe la oportunidad para que se enfrenten y solucionen los problemas tan pronto surjan, pero con orden y respeto.	NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
20	- Los compañeros de trabajo se preocupan porque la institución proyecte una buena imagen hacia fuera.	NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
21	- Se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución.	NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
22	- Nos sentimos comprometidos para el logro de los objetivos institucionales.	NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
23	- Las condiciones de trabajo son adecuadas para el desarrollo de mis labores.	NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
24	- Se siente cómodo con la infraestructura física donde trabaja (Oficina, servicios higiénicos, laboratorios, etc.)	NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

Anexo 2.

FICHA DE CUESTIONARIO para evaluar el desempeño docente. Elaborado por el autor a partir de las dimensiones del desempeño docente propuestas por el Ministerio de Educación en el Marco del Buen Desempeño Docente.

## FICHA DE CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DOCENTE

### I. PARTE INFORMATIVA:

2.1. I:E: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_

2.2. Género: varón (\_\_\_) mujer (\_\_\_) Edad: \_\_\_\_\_ años.

2.3. Condición: Nombrado (\_\_\_) Contratado (\_\_\_) Otro (\_\_\_)

2.4. Situación: docente de aula (\_\_\_) jerárquico (\_\_\_)

### II. PRESENTACIÓN:



Apreciados/as colegas: también sabemos que el desempeño docente no es solamente proyectar las limitaciones del sistema educativo, sino generar una nueva cultura de la calidad a partir de una reflexión compartida entre los diferentes actores que participan en dicho proceso, para posibilitar espacios abiertos para el desarrollo profesional del docente.

En la presente encuesta tenemos preguntas respecto al desempeño docente que demuestran los docentes en las instituciones educativas. Por favor, marcar con una (X) la alternativa que se identifica con su forma de sentir dicho desempeño en nuestras II.EE:

Nº	ITEMS	ALTERNATIVAS			
		NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	- Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes.	NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
2	- Demuestra conocimiento y manejo de los enfoques y la didáctica de las áreas curriculares	NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
3	- Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de sus aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven	NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
4	- Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar la curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes	NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
5	- 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.	NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

6	- Propicia un ambiente de respeto y proximidad, construyendo de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre los estudiantes.	NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
7	- Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes, resolviendo conflictos en diálogo y sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.	NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
8	- Promueve el razonamiento, la creatividad y el pensamiento crítico de los estudiantes, desarrollando estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje.	NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
9	- Realiza uso pedagógico adecuado de los materiales y recursos	NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
10	- Ejecuta la sesión de tal manera que el propósito de la sesión es claro, las actividades están alineadas con el propósito y realiza un cierre de la sesión que hace referencia a este.	NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
10	- Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje	NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
11	- Maximiza el tiempo dedicado al aprendizaje en función del propósito de la sesión de aprendizaje.	NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
12	- Evalúa el progreso de los aprendizajes para adecuar su enseñanza y para retroalimentar a los estudiantes, utilizando diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados	NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
13	- 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.	NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
14	- Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.	NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

Anexo 3.

Base de datos de los resultados de los instrumentos aplicados a los docentes.

VARIABLE 1

		VARIABLE 1: CLIMA ORGANIZACIONAL																														
		Dimen. 1: Estructura			Dim. 2: R. ind.			Dim. 3: Recompensa			Dim. 4: Relaciones			Dim. 5: Cooperación			Dim. 6: Comunicar y solucionar conflictos			Dim. 7: Identidad			Dim. 8: Konfort									
Estr/Items	I.E.	Géner	Edad	Cond	Situac	it1	it2	it3	it4	it5	it6	it7	it8	it9	it10	it11	it12	it13	it14	it15	it16	it17	it18	it19	it20	it21	it22	it23	it24	P8	PG	
						Docente1	Docente2	Docente3	Docente4	Docente5	Docente6	Docente7	Docente8	Docente9	Docente10	Docente11	Docente12	Docente13	Docente14	Docente15	Docente16	Docente17	Docente18	Docente19	Docente20	Docente21	Docente22	Docente23	Docente24			
1																																
2																																
3																																
4																																
5																																
6																																
7																																
8																																
9																																
10																																
11																																
12																																
13																																
14																																
15																																
16																																
17																																
18																																
19																																
20																																
21																																
22																																
23																																
24																																
25																																
26																																
27																																



VARIABLE 2

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
1																					
2																					
3																					
4																					
5																					
6																					
7																					
8																					
9																					
10																					
11																					
12																					
13																					
14																					
15																					
16																					
17																					
18																					
19																					
20																					
21																					
22																					
23																					
24																					
25																					
26																					
27																					

VARIABLE 2: DESEMPEÑO DOCENTE																					
Dimens.	Variable: Evaluación por competencias (escala: 1,2,3,4,5)										Dim. 11: Participación en la gestión										
	Dim 9: Preparación para el aprendizaje					Dim. 10: Enseñanza para el aprendizaje					PG					P3					
Est/items	it1	it2	it3	it4	it5	P1	it6	it7	it8	it9	it10	P2	it11	it12	it13	it14	P3				
Docente 1	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	
Docente 2	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
Docente 3	3	4	3	4	4	4	4	1	4	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	
Docente 4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Docente 5	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
Docente 6	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
Docente 7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Docente 8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Docente 9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Docente 10	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Docente 11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Docente 12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Docente 13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Docente 14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Docente 15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Docente 16	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Docente 17	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	
Docente 18	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Docente 19	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
Docente 20	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	
Docente 21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	





Anexo 4.

Autorización para la ejecución del Proyecto de Tesis



Universidad Nacional del Altiplano - Puno

ESCUELA DE POST GRADO

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN

Ciudad Universitaria - Telefax (051) 368951



"Año de la lucha contra la corrupción y la impunidad"

Puno, 26 de diciembre del 2019

**OFICIO N° 0104-2019-DI/MEDU-EPG-UNA**

Señor (a).

RIVEROS FLÓREZ RHOSVER DANTE

Presente.-

**ASUNTO:** Comunica Autorización Oficial de Ejecución de Proyecto de Tesis

Por intermedio del presente me dirijo a usted, con la finalidad de comunicarle que su proyecto de tesis titulado **CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL PRIMARIO DEL DISTRITO DE CALCA, 2019**, ha sido aprobado por los miembros integrantes del jurado revisor, tal como se observa en el dictamen favorable de fecha 16 de diciembre del 2019, por lo que está autorizado para su ejecución a partir del **16 de diciembre del 2019**, contando con un plazo máximo de 02 años para la presentación del informe final de investigación. El jurado esta conformado por:

PRESIDENTE	: Dr. JORGE ALFREDO ORTIZ DEL CARPIO
1° miembro	: Dr. YONY ABELARDO QUISPE MAMANI
2° miembro	: Dr. HENRY NOBLEGA REYNOSO
3° miembro y asesor	: Dr. PERCY SAMUEL YABAR MIRANDA

Agradezco la atención que se sirva brindar al presente y aprovecho la ocasión para expresarle las consideraciones de mi mayor estima personal.

Atentamente,



Dr. Alfredo Carlos Castro Quispe  
DIRECTOR DE INVESTIGACION

Anexo 5. Matriz de consistencia

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
<p><b>Problema General</b></p> <p>¿De qué manera se relaciona el clima organizacional y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel primario en el distrito de Calca, 2019?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel primario en el distrito de Calca, 2019.</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>Existe una relación significativa entre el Clima Organizacional y el Desempeño Docente en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Calca, 2019.</p>		<p>Estructura</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los directivos le dieron a conocer sus deberes y derechos como integrante de la institución</li> <li>- Percibe que las normas institucionales ayudan al desarrollo eficiente de su labor.</li> <li>- Percibe que todos los integrantes de su institución cumplen con las normas.</li> <li>- Nos controlan demasiado, como si buscaran culpables.</li> <li>- Los directivos dan autonomía para tomar decisiones utilizando nuestro propio criterio.</li> <li>- Siente que las decisiones que toman los directivos le ayudan a cumplir con sus responsabilidades.</li> </ul>	<p>Escala de ítem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nunca</li> <li>- Pocas veces</li> <li>- Casi siempre</li> <li>- Siempre</li> </ul>
<p><b>Problemas Específicos</b></p> <p>a) ¿Qué relación existe entre la dimensión de estructura en el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del Nivel Primario, del distrito de Calca, 2019?</p> <p>b) ¿Cuál es la relación que se evalúa entre la dimensión de responsabilidad en el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del Nivel Primario, del distrito de Calca, 2019?</p> <p>c) ¿De qué manera se relaciona la dimensión de recompensa en el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del Nivel Primario, del distrito de Calca, 2019?</p>	<p><b>Objetivos Específicos</b></p>	<p><b>Hipótesis Específico</b></p> <p>a) Se comprueba una relación significativa entre la dimensión de estructura en el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario, del distrito de Calca, 2019.</p> <p>b) Se comprueba una relación significativa entre la dimensión de responsabilidad en el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario, del distrito de Calca, 2019.</p> <p>c) Se define la existe de una relación importante entre la dimensión de recompensa en el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del Nivel Primario, del distrito de Calca, 2019.</p>	<p>Clima Organizacional</p>	<p>Relaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los directivos establecen todas las relaciones de trabajo necesarias para que las actividades del grupo se ejecuten.</li> <li>- Las actividades se desarrollan bien, porque existen buenas relaciones de trabajo entre los docentes y los estudiantes.</li> <li>- Existen buenas relaciones de trabajo entre los docentes de la Institución</li> </ul>	<p>Escala de dimensión:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja</li> <li>- Media</li> <li>- Alta</li> <li>- Muy alta</li> </ul>
				<p>Recompensa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Está contento(a) con la remuneración mensual que recibe</li> <li>- La institución hace reconocimientos especiales a los docentes que tienen buenos resultados de trabajo y por la labor extraordinaria que realizan.</li> </ul>	
				<p>Cooperación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajamos en conjunto en las actividades organizadas por la institución</li> <li>- Algunos profesores forman grupos cerrados y no dejan que nadie más se integre.</li> <li>- Existe un espíritu de ayuda y apoyo mutuo de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.</li> </ul>	
				<p>Comunicación y solución de conflictos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El director sabe escuchar y habla con claridad.</li> <li>- Los directivos nos mantienen informados y dan oportunidades para opinar acerca de los nuevos planes que se quieren llevar a cabo.</li> <li>- Los directivos aceptan las sugerencias que damos para que el trabajo marche mejor.</li> <li>- Los directivos dan facilidad para hacer que nuestras sus quejas y reclamos se escuchen</li> <li>- Existe la oportunidad para que se enfrenten y solucionen los problemas tan pronto surjan, pero con orden y respeto.</li> </ul>	
				<p>Identidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los compañeros de trabajo se preocupan porque la institución proyecte una buena imagen hacia fuera.</li> <li>- Estamos orgullosos de pertenecer a esta institución.</li> <li>- Nos sentimos comprometidos para el logro de los objetivos institucionales.</li> </ul>	

<p>d) ¿Cómo se correlaciona la dimensión de relaciones en el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del Nivel Primario, del distrito de Calca, 2019?</p> <p>e) ¿Qué relación hay entre la dimensión de cooperación dentro del clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del Nivel Primario, del distrito de Calca, 2019?</p> <p>f) ¿Cuál es el nivel de relación entre la comunicación y conflictos en el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del Nivel Primario, del distrito de Calca, 2019?</p> <p>g) ¿De qué manera se relaciona la dimensión de identidad en el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del Nivel Primario, del distrito de Calca, 2019?</p> <p>h) ¿Qué relación se evalúa entre la dimensión de confort dentro del clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del Nivel Primario, del distrito de Calca, 2019?</p>	<p>d) Establecer como se correlaciona la dimensión de relaciones en el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del Nivel Primario, del distrito de Calca, 2019.</p> <p>e) Evidenciar la forma de relación entre la dimensión de cooperación dentro del clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del Nivel Primario, del distrito de Calca, 2019.</p> <p>f) Definir cómo es el nivel de relación entre la dimensión de comunicación y conflictos en el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del Nivel Primario, del distrito de Calca, 2019.</p> <p>g) Establecer de qué manera se relaciona la dimensión de identidad en el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del Nivel Primario, del distrito de Calca, 2019.</p> <p>h) Demostrar la relación que se evalúa entre la dimensión de confort dentro del clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del Nivel Primario, del distrito de Calca, 2019.</p>	<p>d) del Nivel Primario, del distrito de Calca, 2019.</p> <p>e) Existe una correlación moderada entre la dimensión de relaciones en el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del Nivel Primario, del distrito de Calca, 2019.</p> <p>f) Se evidencia una relación alta entre la dimensión de cooperación dentro del clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del Nivel Primario, del distrito de Calca, 2019.</p> <p>g) Existe un nivel de relación significativa entre la dimensión de comunicación y conflictos en el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del Nivel Primario, del distrito de Calca, 2019.</p> <p>h) Hay un grado de relación importante entre la dimensión de identidad en el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del Nivel Primario, del distrito de Calca, 2019.</p>	<p>Desempeño Docente</p>	<p>Participación en la gestión de la escuela articulada a la gestión de la escuela</p>	<p>Confort</p>	<p>- Las condiciones de trabajo son adecuadas para el desarrollo de mis labores</p> <p>- Se siente cómodo con la infraestructura física donde trabaja (Oficina, servicios higiénicos, laboratorios, etc.)</p> <p>- Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes.</p> <p>- Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.</p> <p>- 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</p> <p>- Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar la curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes.</p> <p>- Contextualiza el diseño de la enseñanza sobre la base del reconocimiento del interés, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje de sus estudiantes.</p> <p>- Construye, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre los estudiantes, basados en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración.</p> <p>- Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.</p> <p>- Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promuevan el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes y que los motiven a aprender.</p> <p>- Utiliza recursos y tecnologías diversas, accesibles y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.</p> <p>- Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>- 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.</p> <p>- Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.</p>
--	--	---	--------------------------	--	----------------	--