



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
PIRHUA

RELACIÓN ENTRE EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL Y EL  
DESEMPEÑO DOCENTE EN EL  
INSTITUTO CULTURAL PERUANO  
NORTEAMERICANO-SEDE SAN  
MIGUEL-LIMA

Víctor Pastrana-Falcón

Lima, marzo de 2017

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Maestría en Educación con Mención en Teorías y Gestión Educativa

Pastrana, V. (2017). *Relación entre el clima organizacional y el desempeño docente en el Instituto Cultural Peruano Norteamericano-sede San Miguel-Lima* (Tesis de maestría en Educación con Mención en Teorías y Gestión Educativa). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una [licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

**VÍCTOR GLENN PASTRANA FALCÓN**

**RELACIÓN ENTRE EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO DOCENTE  
EN EL INSTITUTO CULTURAL PERUANO  
NORTEAMERICANO-SEDE SAN MIGUEL-LIMA**



**UNIVERSIDAD DE PIURA**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**

**MENCIÓN EN TEORÍAS Y GESTIÓN EDUCATIVA**

**2017**



## **APROBACIÓN**

La tesis titulada “*Relación entre el clima organizacional y el desempeño docente en el Instituto Cultural Peruano Norteamericano-sede San Miguel-Lima*” presentada por el Lic. Víctor Glenn Pastrana Falcón, en cumplimiento a los requisitos para optar el Grado de Magíster en Educación con Mención en Teorías y Gestión Educativa, fue aprobada por la asesora oficial, Mgtr. Gabriela Alcalá Adrianzén y defendida el 18 de marzo de 2017 ante el Tribunal integrado por:

.....  
Presidente

.....  
Informante

.....  
Secretario



## **DEDICATORIA**

A Dios, por darme las fuerzas necesarias para poder completar este proyecto.

A mis padres, por darme el apoyo que siempre he necesitado y por su amor incondicional.

A mis hermanos, por estar siempre a mi lado y ser un ejemplo de vida para mí.



## **AGRADECIMIENTOS**

Mi sincero y profundo reconocimiento:

A los asesores por su guía y apoyo constante durante este largo proceso.

A mis amigos por motivarme y no permitir que me rinda.

A mis compañeros del curso de tesis por el constante apoyo, por las risas y por las bonitas experiencias vividas.



## Índice

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO 1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	3
1.1. Caracterización de la problemática .....	3
1.2. Problema de investigación .....	5
1.3. Justificación de la investigación.....	6
1.4. Objetivos de la investigación .....	7
1.4.1. Objetivo general .....	7
1.4.2. Objetivos específicos .....	7
1.5. Hipótesis de investigación.....	8
1.6. Antecedentes de estudio .....	8
<b>CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	17
2.1. El clima organizacional y el desempeño docente .....	17
2.1.1. Clima organizacional .....	17
2.1.2. Definición de clima organizacional .....	19
2.1.3. Teorías del clima organizacional .....	23
2.1.3.1. Teoría del clima organizacional de Rensis Likert.....	23
2.1.3.2. Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo .....	27
2.2. Factores y dimensiones que influyen en el clima organizacional .....	29
2.2.1. La comunicación .....	30

2.2.2.	La motivación .....	35
2.2.3.	La confianza.....	42
	2.2.3.1. Dimensiones de la confianza .....	43
	2.2.3.2. Tipos de confianza.....	45
2.2.4.	La participación .....	46
2.3.	El desempeño docente .....	48
2.3.1.	Evaluación del desempeño docente .....	49
2.3.2.	Funciones y competencias del desempeño docente.....	50
2.4.	Dimensiones que influyen en el desempeño docente .....	59
2.4.1.	Capacidades pedagógicas .....	59
2.4.2.	Emocionalidad .....	60
2.4.3.	Responsabilidad en el desempeño de sus funciones.....	63
2.4.4.	Relaciones interpersonales.....	64
2.5.	Relación entre el clima organizacional y el desempeño docente .....	66
<b>CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....</b>		<b>67</b>
3.1.	Tipo de investigación.....	67
3.2.	Sujetos de investigación .....	68
3.3.	Diseño de la investigación .....	69
3.4.	Variables y subvariables de estudio.....	74
3.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	75
<b>CAPÍTULO 4 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>		<b>83</b>
4.1.	Contexto y sujetos de investigación .....	83
	4.1.1. Descripción del contexto de investigación .....	83
	4.1.2. Descripción de los sujetos de investigación .....	84
4.2.	Presentación e interpretación de los resultados .....	86
	4.2.1. Presentación e interpretación de los resultados de la dimensión comunicación .....	87
	4.2.2. Presentación e interpretación de los resultados de la dimensión motivación.....	89
	4.2.3. Presentación e interpretación de los resultados de la dimensión confianza .....	91
	4.2.4. Presentación e interpretación de los resultados de la dimensión participación.....	93
	4.2.5. Presentación e interpretación de los resultados de la dimensión capacidades pedagógicas.....	95

4.2.6.	Presentación e interpretación de los resultados de la dimensión emocionalidad.....	97
4.2.7.	Presentación e interpretación de los resultados de la dimensión responsabilidad en el desempeño de funciones .....	99
4.2.8.	Presentación e interpretación de los resultados de la dimensión relaciones interpersonales.....	101
4.2.9.	Presentación e interpretación de las correlaciones entre variables: .....	103
4.3.	Análisis y discusión de los resultados .....	106
	CONCLUSIONES.....	115
	RECOMENDACIONES .....	117
	BIBLIOGRAFÍA.....	119
	ANEXO 1: Matriz de Consistencia de los Elementos de Investigación .....	124
	ANEXO 2: CUESTIONARIO DE CLIMA INSTITUCIONAL .....	125
	ANEXO 3: VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO .....	128

## Índice de Tablas

Tabla 1.	Matriz de dominios, competencias y desempeños .....	52
Tabla 2.	Distribución de sujetos de investigación según sexo .....	69
Tabla 3.	Dimensiones e indicadores que influyen en el clima laboral.....	74
Tabla 4.	Dimensiones e indicadores que influyen en el desempeño docente .....	75
Tabla 5.	Códigos aplicados a la escala de Likert .....	77
Tabla 6.	Alfa de Cronbach del clima organizacional .....	77
Tabla 7.	Alfa de Cronbach del Desempeño Docente .....	77
Tabla 8.	Dimensiones e ítems del clima institucional de la encuesta aplicada.....	78
Tabla 9.	Dimensiones e ítems del desempeño docente de la encuesta aplicada.....	80
Tabla 10.	Estadística de fiabilidad del clima organizacional .....	82
Tabla 11.	Correlaciones entre las dimensiones de comunicación y capacidades pedagógicas.....	82
Tabla 12.	Estadísticas de fiabilidad del instrumento.....	87
Tabla 13.	Estadísticas de fiabilidad del instrumento.....	87
Tabla 14.	Conteo y porcentaje de la dimensión comunicación.....	88
Tabla 15.	Conteo y porcentaje de la dimensión motivación .....	90
Tabla 16.	Conteo y porcentaje de la dimensión confianza.....	92
Tabla 17.	Conteo y porcentaje de la dimensión participación .....	94
Tabla 18.	Conteo y porcentaje de la dimensión capacidades pedagógicas .....	96
Tabla 19.	Conteo y porcentaje de la dimensión emocionalidad.....	98
Tabla 20.	Conteo y porcentaje de la dimensión responsabilidad en el desempeño de sus funciones .....	100

Tabla 21.	Conteo y porcentaje de la dimensión relaciones	
interpersonales	102	
Tabla 22.	Correlaciones entre las dos variables de estudio.....	104

## Índice de Figuras

Figura 1.	Cronología de las definiciones de clima .....	20
Figura 2.	Género de los docentes encuestados .....	81
Figura 3.	Resultados estadísticos de la dimensión confianza .....	82
Figura 4.	Género de los Docentes. ....	85
Figura 5.	Antigüedad de los docentes .....	86
Figura 6.	Resultados estadísticos de la dimensión comunicación.....	89
Figura 7.	Resultados estadísticos de la dimensión motivación .....	91
Figura 8.	Resultados estadísticos de la dimensión confianza .....	93
Figura 9.	Resultados estadísticos de la dimensión participación .....	95
Figura 10.	Resultados estadísticos de la dimensión capacidades pedagógicas.....	97
Figura 11.	Resultados estadísticos de la dimensión motivación .....	99
Figura 12.	Resultados estadísticos de la dimensión motivación .....	101
Figura 13.	Resultados estadísticos de la dimensión relaciones interpersonales	103

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de investigación titulado: “Relación entre el clima organizacional y el desempeño docente en el Instituto Cultural Peruano Norteamericano de la sede San Miguel-Lima-Perú” presenta un análisis del estado actual del clima organizacional en la institución y su influencia sobre el desempeño laboral de los docentes. Para lograr dicho cometido, se evalúan las cuatro dimensiones del clima, las cuales son la comunicación, la motivación, la confianza y la participación. Asimismo, se exploran las cuatro dimensiones del desempeño laboral, las cuales son las capacidades pedagógicas, la emocionalidad, la responsabilidad en el desempeño de las funciones y las relaciones interpersonales. La investigación cuenta con cuatro capítulos que se detallan a continuación:

En el primer capítulo, se presenta el planteamiento de la investigación. Se explora el problema que dio origen a la investigación, su caracterización y justificación. Además, se determinan los objetivos y la hipótesis de la investigación. También se hace referencia a los antecedentes de estudios, los cuales sirven de base para la presente investigación.

En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico de la investigación. En él se presentan los constructos teóricos que ayudan a sustentarla. Se abordan los conceptos relacionados al clima organizacional, sus factores y dimensiones, así como la definición,

evaluación, fines y dimensiones del desempeño docente. Asimismo, se explora la relación existente entre las dos variables de estudio.

En el tercer capítulo, se hace referencia a la metodología de la investigación. Se presenta el tipo de investigación, la cual se encuentra enmarcada dentro del paradigma positivista y es de tipo cuantitativa. Además de ello, es una investigación de tipo correlacional, ya que se explora la relación existente entre dos variables. De igual manera, se mencionan los sujetos de estudio, las variables y subvariables que forman parte de la investigación y las técnicas e instrumentos de recolección de información empleada. Finalmente, se muestra el procedimiento de organización y análisis de resultados, en donde se incluyen los gráficos, tablas y cuadros estadísticos usados para la presentación de los resultados obtenidos.

En el capítulo cuatro, se discuten los resultados de la investigación. Se hace referencia al contexto en que se realizó la investigación y a los sujetos que participaron en ella. Se procede a la presentación e interpretación de los resultados mediante el uso de gráficos y cuadros estadísticos y se concluye con un análisis profundo de los resultados obtenidos durante la investigación. Luego de haber realizado este análisis, se presentan las conclusiones y recomendaciones finales de la investigación.

*El autor.*

## **CAPÍTULO 1**

### **PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Caracterización de la problemática**

El clima organizacional es un tema que se planteó en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones y desde ese entonces ha cobrado cada vez una mayor importancia en las organizaciones a nivel mundial (Rodríguez, 1999).

Chiavenato (2009) considera que el estudio del clima es fundamental para toda aquella persona que quiera participar ya sea de manera directa o indirecta en una organización, debido a que se precisa conocerlas bien para poder interactuar y relacionarse de manera exitosa en ellas. Asimismo, señala que es importante conocer cómo son y cómo funcionan las organizaciones para entender sus manifestaciones, características y, consecuentemente, sus éxitos y fracasos.

Las personas pasan la mayor parte de sus vidas en sus centros laborales. Es allí donde se desarrollan tanto profesional como personalmente. Comparten experiencias y vivencias con compañeros de trabajo, clientes, jefes y muchas otras personas más. Se precisa entonces que las relaciones interpersonales sean satisfactorias y que las personas puedan desarrollarse y convivir en un ambiente laboral agradable para

poder así alcanzar el éxito en cualquier institución. Los directivos y ejecutivos de cualquier organización precisan conocer a su capital humano y garantizar que los mismos se sientan identificados y a gusto con el lugar en el que trabajan y desarrollan sus funciones.

De igual manera, las organizaciones dependen del estado emocional de sus colaboradores y de que los mismos se sientan plenamente identificados con la visión y misión de la empresa. Es necesario que exista un compromiso por parte de sus miembros para el logro de los objetivos estratégicos trazados. Dicho compromiso se logra mediante el desarrollo del capital humano y valores humanos. Las organizaciones más exitosas son aquellas que buscan desarrollar a su gente, que motivan al personal y más que un simple empleo, les ofrecen una carrera profesional.

Sin duda alguna, un clima laboral positivo es de suma importancia para el buen desempeño de sus trabajadores. Es por ello que se precisa conocer y ofrecer oportunidades de mejora en el ambiente laboral para que estos cambios de actitudes y de innovación se puedan hacer efectivos. Al respecto, Martin (2000:104) señala que:

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

Desde la perspectiva de Martin, el clima laboral es uno de los factores de mayor relevancia para lograr el éxito en una organización, ya que facilita el manejo interno de las instituciones y permite que la organización se encuentre constantemente innovando y reinventándose. De igual manera, si las organizaciones promueven un buen clima laboral, esto tendrá consecuencias inmediatas en sus resultados y hará posible que la empresa mejore su calidad.

Muchos autores han procurado darle una definición exacta al clima organizacional, pero esto no ha sido una tarea fácil, ya que el clima varía

dependiendo de las situaciones y realidades que se viven dentro de cada organización. Al respecto, Brunet (2004) indica que existe una polémica bastante grande respecto a una definición exacta sobre clima organizacional, ya que resulta difícil medir el clima puesto que nunca se sabe muy bien si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización.

Debido a la importancia del clima institucional es que se decide estudiar la relación existente entre dicho clima institucional y el desempeño laboral de los docentes del área de Lengua Inglesa del Instituto Cultural Peruano Norteamericano de la sede de San Miguel en Lima, Perú.

La visión del Instituto Cultural Peruano Norteamericano es ser reconocido como el mejor Centro Cultural Binacional en el Perú y América Latina, mediante el logro permanente de la excelencia en la calidad de los servicios culturales y educativos ofrecidos a la comunidad. Para lograr dicho cometido, se precisa contar con un muy buen clima institucional para así poder lograr un mejor y más adecuado ambiente laboral.

En los últimos tiempos, se han observado cambios en detrimento del clima laboral que se vive dentro de la institución; es por ello que se decide realizar la presente investigación para poder así determinar si estos cambios están basados tan solo en percepciones personales o si realmente existen fallas en el clima organizacional de la institución. De ser este el caso, se busca poder ofrecer recomendaciones para la mejora de dicho clima para que la organización pueda alcanzar el éxito que se ha propuesto lograr.

## **1.2. Problema de investigación**

¿Cuál es la relación que existe entre el clima institucional y el desempeño laboral de los docentes del área de lengua inglesa de la sede San Miguel del Instituto Cultural Peruano-Norteamericano?

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

Un buen clima laboral es sin duda alguna de suma importancia para cualquier organización que desea alcanzar el éxito. Las personas son el bien más preciado de una empresa y si éstas se encuentran identificadas con la institución serán más eficientes y harán todo lo posible para poder desarrollar su trabajo de la mejor manera posible.

Chiavenato (2009) señala que el estudio del clima es de suma importancia por diferentes motivos, entre ellos destacan el hecho de que nos ayuda a poder desarrollar un método para analizar sistemáticamente el comportamiento de las personas y los grupos que trabajan en una organización. De igual manera, el mismo autor considera que al conocer el clima que se vive dentro de la organización se podrán desarrollar un conjunto de técnicas para manejar los problemas y las oportunidades que se presentan en el trabajo. Asimismo, permite la formulación de estrategias adecuadas para mejorar la calidad de vida de los colaboradores de la empresa y finalmente estima que todo esto hace posible que se puedan crear mejores condiciones para que las organizaciones sean más eficaces y competitivas en un largo plazo.

Si una empresa u organización desea alcanzar el éxito, deberá entonces considerar el clima como un factor primordial para poder alcanzar las metas y objetivos trazados. Es por ello que el estudio del clima es tan relevante e importante en estas épocas. Las empresas que logran el éxito no son aquellas que cuentan con mejores equipos tecnológicos o instalaciones más modernas, sino aquellas que le dan mayor valor a su capital humano y son capaces de crear un ambiente laboral agradable para sus trabajadores. Por lo tanto, el clima es un factor determinante que influye en el comportamiento de los colaboradores y es claro que un buen clima laboral puede ofrecer grandes satisfacciones a sus empleados así como forjar buenas relaciones entre todos sus agentes. Es evidente que las personas desean trabajar en un lugar en donde se reconozcan sus habilidades y se premie su esfuerzo.

Esta realidad no es ajena a las instituciones educativas. Los docentes, al igual que cualquier empleado de una organización,

precisan laborar en una institución que les ofrezca un buen clima laboral. Si los docentes se encuentran motivados, esto tendrá una influencia directa sobre el alumnado, ya que motivarán a sus alumnos en el aula. Por otro lado, si los profesores se encuentran desmotivados o no se sienten bien debido al mal clima institucional que viven, esto de igual manera se verá reflejado en el aula de clases. Es por ello que la presente investigación es de suma importancia para poder elevar la productividad de los docentes y así lograr que se sientan satisfechos en sus centros de labores.

La presente investigación busca analizar, evaluar e identificar oportunidades de mejora en el clima organizacional de la institución. Asimismo, se procura realizar un diagnóstico de la situación actual de dicho clima y su influencia sobre el desempeño docente, el cual permitirá conocer la percepción que tienen los profesores sobre el clima laboral que se vive dentro de la institución. De igual manera, se espera poder llegar a identificar aquellos aspectos que contribuyen a mantener al personal motivado y comprometido con la institución para poder potenciar aquellas áreas y alcanzar un mayor nivel de participación en pos de un clima laboral más satisfactorio para todos.

#### **1.4. Objetivos de la investigación**

##### **1.4.1. Objetivo general**

Identificar la relación que existe entre el clima institucional y el desempeño laboral de los docentes del área de lengua inglesa de la sede San Miguel del Instituto Cultural Peruano Norteamericano.

##### **1.4.2. Objetivos específicos**

1. Diagnosticar el estado actual del clima organizacional en la institución.
2. Conocer el desempeño laboral de los docentes de la institución.

3.-Establecer la relación entre las dimensiones del clima organizacional y las dimensiones del desempeño docente.

### **1.5. Hipótesis de investigación**

El clima institucional del Instituto Cultural Peruano Norteamericano se caracteriza por la presencia de bajos niveles de comunicación, motivación, confianza y participación, lo cual afecta el adecuado desempeño laboral de los docentes del área de lengua inglesa respecto del establecimiento de las relaciones interpersonales y la responsabilidad en el desempeño de sus funciones.

### **1.6. Antecedentes de estudio**

#### **Primer Antecedente**

##### **Título**

Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del distrito de San Martín de Porres.

**Autora:** Julia Sacca Campos

##### **Institución y año:**

Universidad Mayor de San Marcos-2010

El objetivo de la investigación era el poder determinar y evaluar si es que existía realmente una relación entre el clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres.

En este estudio se buscaba comprender el porqué de los constantes conflictos entre los actores educativos de los diferentes Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del país y se tomó como referencia al CEBAs del distrito de San Martín de Porres. Existía una clara desorganización en dichos centros, lo cual impedía que se puedan lograr mejoras en la calidad educativa de los mismos.

La autora de la tesis después de realizar una exhaustiva investigación, llegó a diferentes conclusiones y afirmaciones, entre las que destacó que efectivamente existe una fuerte relación entre el clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del distrito de San Martín de Porres y que el clima de las instituciones CEBAs es bueno.

De igual manera, uno de los hallazgos más relevantes fue que los CEBAs precisaban capacitar a sus docentes en estrategias de enseñanza-aprendizaje y fomentar en ellos el deseo de ser investigadores y que no sean tan solo transmisores de conocimiento sino también formadores de los estudiantes buscando lograr un cambio social en el educando.

La autora sugiere el uso de nuevas estrategias pedagógicas para el desarrollo de las clases en los CEBAs para poder promover el interés e investigación de los estudiantes. Asimismo, recomendó fomentar entre la dirección y los docentes una evaluación para mejorar los procesos educativos que se realizan en dichos centros educativos.

Finalmente, la autora señaló que era necesario diseñar canales y/o mecanismos de comunicación entre los docentes y la administración de los CEBAs que conlleve al desarrollo de un currículo integral que logre interrelacionar cada asignatura y seguir promoviendo el desarrollo académico, metodológico y formativo del personal docente que se desenvuelve en los CEBAs con el fin de mejorar los niveles de enseñanza y de aprendizaje.

**Relación del antecedente con el estudio actual:**

El problema y el objetivo de ambas investigaciones es el mismo. En ambas investigaciones, se procura hallar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño docente. Sin embargo, se diferencian en el instrumento empleado.

## **Segundo Antecedente**

### **Título**

El rol del docente en el clima institucional y en los aprendizajes en el Colegio Sara Serrano de Maridueña del Cantón Huaquillas de la Provincia de El Oro, Ecuador.

**Autora:** Zheila Katherine Silva Pereira

### **Institución y año**

Universidad Andina Simón Bolívar- 2011

El objetivo general era implementar y ejecutar una propuesta de gestión gerencial fundamentada en el ejercicio docente y el liderazgo educativo para direccionar los procesos administrativos y académicos del Colegio de Señoritas Sara Serrano de Maridueña, de la ciudad de Huaquillas. La autora deseaba poder diseñar un modelo de funciones que mejore el ejercicio docente y la cultura organizacional para optimizar la comunicación dentro del colegio.

Entre las conclusiones más relevantes se aprecia que mucho de los docentes tendían a sobrevalorar su desempeño laboral y creían que estaban haciendo un muy buen trabajo-una afirmación desvirtuada y alejada de la realidad- de acuerdo a la investigadora. Sin embargo, la autora pudo observar que los docentes se encontraban dispuestos a enfrentar nuevos retos para un mejor desarrollo de sus funciones. Esto hizo posible que se desarrolle un código de convivencia y una reunión conjunta en la cual los docentes tuvieron la oportunidad de presentar su desempeño en función de cómo apreciaban su labor los demás docentes.

El resultado fue positivo y permitió que los docentes pudieran obtener un resultado real de su desempeño. De igual manera, se logró que los docentes pudieran reflexionar sobre su propia práctica profesional y de esta manera sean capaces de formular propuestas en beneficio de toda la comunidad educativa.

Asimismo, se pudo apreciar que algunos docentes se encontraban comprometidos con la innovación, el cambio y creían en una formación continua y permanente. Sin embargo, se observó que otros docentes

habían sido formados de una manera bastante tradicional y lograr un cambio en ellos se tornaba mucho más difícil, ya que estos docentes poseían un conocimiento bastante limitado sobre las nuevas teorías de aprendizaje.

La investigadora concluyó que el clima en el colegio es poco participativo y que las relaciones entre los docentes es estrictamente la necesaria pero no la ideal. Se observó que existe un 80% del profesorado no se involucran en actividades que procuren el cambio y fomentan la división, lo cual afecta de forma negativa el clima institucional de la escuela.

#### **Relación del antecedente con el estudio actual:**

Ambas investigaciones coinciden en aspectos del marco teórico tales como las características del clima laboral y su importancia.

### **Tercer Antecedente**

#### **Título**

Clima laboral y desempeño docente en el Centro de Atención Múltiple No. 76 de la ciudad de México.

**Autora:** María Teresa Sánchez Gómez

#### **Institución y año**

Tecnológico de Monterrey-2011

En esta investigación se buscaba conocer el clima laboral existente en un centro educativo y su relación con el desempeño de sus profesores como elemento esencial para definir estrategias que promuevan su óptima labor profesional. Se procuraba detectar el clima laboral existente a través de la aplicación y análisis de los resultados de la encuesta del clima laboral y de entrevistas y comprobar si realmente existía una relación entre el clima laboral y el nivel de desempeño profesional de los docentes.

Entre las conclusiones más relevantes se halló que el clima dominante en el centro era un clima Sistema III (sistema consultivo)

según las clasificaciones de Likert (1965). En lo que se refiere a la relación entre clima laboral y desempeño docente, se concluyó que sólo las dimensiones de trabajo personal capacitación, supervisión, administración y desarrollo son significativas en su correlación con el desempeño.

La dimensión del clima que tuvo una mayor correlación con el desempeño fue la del orgullo de pertenencia y sus resultados fueron altamente positivos. La investigadora pudo observar que son los factores intrínsecos los que tienen una mayor incidencia sobre la motivación, satisfacción, esfuerzo y por lo tanto en la productividad y desempeño de los docentes.

De igual manera, los resultados arrojaron que se precisaba mejorar en algunas áreas si se quería realmente impactar en el desempeño laboral de todos los docentes. Tales áreas eran la supervisión, comunicación, capacitación, ambiente físico y el sentido de pertenencia. Finalmente, la autora concluyó que era necesario seguir dando continuidad al orgullo de pertenencia, ya que ello permitiría un mejor desempeño laboral. Asimismo, se propuso la reelaboración del código de ética con participación colaborativa de los docentes para poder así lograr cambios significativos en el desempeño laboral de los docentes.

#### **Relación del antecedente con el estudio actual:**

El problema y el objetivo de ambas investigaciones es el mismo. Asimismo, comparten aspectos del marco teórico. Sin embargo, se diferencian en el instrumento empleado.

#### **Cuarto Antecedente**

##### **Título**

Percepción de los docentes respecto del clima laboral en la Institución Educativa Privada Santa-Margarita- Surco-Lima.

**Autora:** María Hartog-Cuentas

##### **Institución y año**

Universidad de Piura- 2015

El objetivo general de la investigación era el poder conocer la percepción que tienen los docentes de la institución educativa privada “Santa Margarita” respecto del clima laboral de su escuela y las dimensiones positivas o negativas que ellos señalan como determinantes. Entre los objetivos específicos destacan el poder determinar los factores que más influyen en el clima laboral de la institución educativa así como identificar el nivel de comunicación que existe entre los diferentes agentes educativos. Finalmente, la autora buscaba poder determinar el nivel de confianza que existe entre los maestros y los directivos de la institución educativa.

Se llegó a la conclusión de que los docentes perciben como bueno el clima laboral de su escuela. Sin embargo, existe un 27,5% de los encuestados que percibe como muy bajo, bajo y regular el clima que se vive entre el personal administrativo y un 35% considera que el aporte del personal administrativo es muy bajo para que exista un buen clima institucional.

Los docentes consideran que los factores que más influyen en el clima institucional son la comunicación, la confianza y la gestión, lo cual ratifica lo expuesto en la hipótesis de la investigación. El estudio también arrojó que a pesar de que el nivel de comunicación a nivel institucional es alto, existe aún un bajo o regular nivel entre las diferentes áreas.

De igual manera, se evaluó el nivel de confianza existente entre los maestros y los directivos y se concluyó que a pesar de que la media arrojó un alto nivel de confianza entre los mismos, se pudo apreciar que aún existen puntos por mejorar entre la dirección y el personal docente y que dicha dimensión necesita ser trabajada aún más.

Finalmente, la autora sugirió realizar un estudio más profundo para poder determinar qué elementos están influyendo en los docentes para que su percepción no sea del todo satisfactoria. Para la dimensión comunicación, se recomienda que el equipo directivo elabore un plan de mejora para cada tipo de comunicación: la descendente, la ascendente y la lateral. Para incrementar el factor confianza, la autora llegó a la conclusión de que se debía trabajar el plan acción de Covey y Merrill, en

el cual se señalan una lista de trece conductas que una persona puede generar para poder generar confianza.

**Relación del antecedente con el estudio actual:**

Ambas investigaciones coinciden en aspectos del marco teórico tales como las teorías del clima laboral y sus factores y dimensiones.

**Quinto Antecedente**

**Título**

El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura.

**Autora:** Asteria Albañil-Ordinola

**Institución y año**

Universidad de Piura-2015

El objetivo general de la investigación era describir el clima de trabajo que se vivía en la institución educativa Enrique López Albújar de Piura y determinar los factores y dimensiones que el profesorado de la institución señalaba como influyentes para su configuración. Entre los objetivos específicos de la investigación destacan el poder describir las dimensiones y factores que inciden en el clima de trabajo que se vive dentro de la institución así como identificar los niveles de comunicación y satisfacción del personal docente y los elementos internos con los que se relacionan directamente. Finalmente, se procuraba determinar el nivel de participación del personal docente y su incidencia en la configuración de un adecuado clima laboral dentro de la institución educativa.

Entre las conclusiones más relevantes destacan el hecho de que existe una mayor comunicación entre docentes y alumnos que entre docentes y el equipo directivo, lo cual indica que existe un nivel bajo de comunicación entre las diferentes áreas de la institución. Los docentes se encuentran conscientes de que existe una falla en la comunicación con su equipo directivo y de igual manera indican que existe poco respeto por parte del personal administrativo hacia el equipo directivo.

El estudio arrojó que más del 50% de los docentes consideran el clima laboral como regular. Cabe resaltar además que el clima es favorable solamente en las relaciones entre docentes, pero lo mismo no sucede en las relaciones entre los docentes, el personal administrativo, el equipo directivo y los padres de familia, ya que se observa una caída y el clima en este caso se considera como regular a bajo. El estudio confirma la hipótesis de que existe un bajo nivel de comunicación entre los docentes y el equipo directivo de la institución.

En lo que corresponde a la satisfacción de los docentes con su propia labor, se pudo observar que los mismos se encuentran bastantes satisfechos con su trabajo. Sin embargo, lo mismo no sucede con la gestión institucional y los órganos colegiados. En lo que respecta a la evaluación del reconocimiento, existe un bajo reconocimiento por parte de sus propios compañeros así como de la comunidad educativa. Se concluyó que el 62 % de los docentes sienten baja y muy baja satisfacción con el funcionamiento de la dirección y con respecto a su trabajo el 89.7 % de los docentes expresan que siente entre regular a baja satisfacción con la labor que desempeñan en la institución. Por lo tanto, se puede concluir que existe un bajo nivel de satisfacción del personal docente, influenciado por el grado de reconocimiento que recibe.

El nivel de participación del personal docente en los grupos formales de la institución es escaso y se caracteriza por la baja disposición del profesorado para trabajar en equipo. Se evidenció que el trabajo en equipo no es una de las características principales del desarrollo de las actividades de la institución.

Finalmente, se evalúa el clima laboral de la institución como paternalista con una ligera tendencia al estilo participativo. Existe un bajo reconocimiento hacia los docentes por parte de la comunidad educativa de la institución y se pudo ver claramente que existen bajos niveles de satisfacción y participación.

#### **Relación del antecedente con el estudio actual:**

Ambas investigaciones coinciden en aspectos del marco teórico tales como las teorías del clima laboral y sus factores y dimensiones.



## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1. El clima organizacional y el desempeño docente**

En el presente capítulo se presentarán los constructos teóricos que ayudarán a sustentar la presente investigación. En primera instancia, se abordarán los conceptos relacionados al clima organizacional, sus factores y dimensiones; a continuación, se abordará todo lo relacionado al desempeño docente, considerando los aspectos más relevantes del mismo tales como su definición, evaluación, funciones, fines y dimensiones; finalmente, se explorará la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño docente y la influencia del primero sobre el segundo.

##### **2.1.1. Clima organizacional**

Existen diversas posturas y definiciones sobre lo que se conoce como clima organizacional, laboral o institucional. Diferentes autores han procurado dar una definición exacta del término, pero esto resulta una tarea ardua y complicada, ya que el clima es un concepto bastante amplio que varía de acuerdo a una determinada situación y contexto. Brunet (2004) señala que existe una polémica muy grande respecto a la definición del concepto de clima organizacional y que los investigadores aún no han logrado

llegar a un consenso en lo que concierne el papel exacto del clima dentro de una organización.

Silva (1996, citado en Orbegoso, 2010) señala que las definiciones de clima organizacional se agrupan en tres posturas o enfoques:

- a) Las definiciones objetivas que ven al clima como el conjunto de características organizacionales tangibles y que influyen sobre la conducta de sus integrantes. Es decir que para este enfoque, los miembros de la organización comparten percepciones similares del clima que se vive.
- b) Las definiciones subjetivas que entienden el clima como las percepciones personales de los miembros de una organización. El clima obedece al estado de ánimo de cada uno de los miembros y va a depender de cómo el empleado lo vea desde su propia perspectiva. Por lo tanto, plantear el concepto de clima laboral desde este enfoque sería poco factible, ya que siempre va a depender de la percepción individual de cada uno de los miembros de la organización.
- c) Las definiciones integradoras conciben al clima como el resultado de la interacción entre la conformación física de la organización y las características personales de los individuos que la componen. Es decir que el clima que se vive dentro de la organización va a depender de la interacción recíproca entre los individuos y el ambiente que los rodea.

Las múltiples definiciones que existen sobre el clima organizacional se basan en una de estas tres posturas o enfoques. De acuerdo a Ramos (2012) independientemente de la variedad de definiciones que existen, hay un consenso en que el clima organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene una gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano en la organización.

A pesar de que no existe una definición exacta del concepto de clima organizacional, se abordarán las principales definiciones

de los autores más influyentes en el ámbito de gestión organizacional para poder así llegar a una definición que represente lo que se entiende como clima laboral para la presente investigación.

### **2.1.2. Definición de clima organizacional**

Rodríguez (1999) señala que el interés por el estudio del clima organizacional se dio en la década de los sesenta con los estudios realizados por Kurt Lewin, el cual consideraba que el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona. Fernández y Sánchez (1996), indican que se considera como punto de introducción el estudio de Halpin y Croft (1963) acerca del clima que realizaron en organizaciones escolares.

Brunet (2004) señala que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional, por Gellerman, en 1960. De igual manera, el mismo autor considera que el concepto de clima está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas del pensamiento: La escuela de la gestalt y la escuela funcionalista. El enfoque de la gestalt se centra en la organización de la percepción, es decir que el todo es diferente a la suma de sus partes. Pérez (2008) señala que los gestalistas concretaron sus ideas en tres principios:

1. El conjunto es algo más que la suma de las partes.
2. El todo puede tener caracteres propios de él y distinto a los de sus partes. El todo es hasta cierto punto independiente de las partes que lo componen.

Según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. Por tal motivo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que más influye en el comportamiento de los empleados. (Brunet, 2004).

Asimismo, Brunet (2004) indica que la escuela funcionalista considera que el ambiente que rodea a un individuo tiene una influencia directa sobre el comportamiento y la forma de pensar de un individuo.

De igual manera, destacan la importancia que tienen las diferencias individuales. Es por tal motivo que consideran que un empleado al interactuar con su medio tiene la capacidad de determinar el clima de éste.

Ambas escuelas tienen en común el concepto de homeostasis o equilibrio que todo individuo busca lograr con el mundo que los rodea y es por tal motivo que los empleados necesitan información de su medio de trabajo para poder así conocer el comportamiento que deben de adoptar para lograr dicho equilibrio.

Para Brunet (2004) el clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que esta proyecta a sus empleados, e incluso, al exterior. Desde la década del sesenta, son muchos los autores que han intentado definir el clima laboral. Furnham (2001) realizó una cronología de las principales definiciones del clima, las cuales se presentan a continuación:

**Figura 1. Cronología de las definiciones de clima**

Autores	Definición
Forehand y Gilmer (1964)	Características que distinguen a una organización de otra; perduran en el tiempo, e influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. La personalidad de la organización.
Findlater y Margulies (1969)	Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.
Campbell et al (1970)	Conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, el comportamiento y los resultados y las contingencias de resultados-resultados.
Schneider y Hall (1970)	Percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de ésta y las personas.
James y Jones (1974)	Representaciones cognoscitivas psicológicamente significativas de la situación; percepciones.

Schneider (1975)	Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse.
Payne et al (1976)	Consenso en cuanto a la descripción que las personas hacen de la organización.
James et al (1978)	Suma de percepciones de los miembros acerca de la organización.
Litwin y Stringer (1978)	Proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.
Joyce y Slocum (1979)	Los climas son 1 perceptuales; 2 psicológicos; 3 abstractos; 4 descriptivos; 5 no evaluativos, y 6 sin acciones.
James y Sell (1981)	La representación cognoscitiva de las personas de los entornos próximos expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto; un atributo del individuo que se aprende, es histórico y resistente al cambio.
Schneider y Reichers (1983)	Una inferencia o percepción corpórea evaluada que los investigadores hacen con base en ideas más particulares.
Glick (1985)	(Clima organizacional) un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto para las acciones de los individuos.

Fuente: Furnham, 2001, p.605

De igual manera, otros autores contemporáneos han procurado dar una definición del clima organizacional; entre ellos destacan Rodríguez (1999:159) quien lo define como:

“El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. El clima, en esta perspectiva, ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional. Estas apreciaciones constituyen una afirmación evaluativa, una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema.”

La visión de cada individuo que forma parte de la organización es importante dentro de la perspectiva de Rodríguez, ya que cada uno de los integrantes tendrá una visión particular según cómo conviva al interior de la empresa, las formas en que establezca comunicación con sus pares y con sus jefes, la manera

en que interactúe con el entorno físico propio de la comunidad que conforma e, incluso, la normatividad institucional vigente.

Por su parte, Méndez (2006:108) define al clima organizacional como:

“El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales[,] cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.”

Por lo tanto, se puede interpretar que la manera en que el individuo percibe el clima dentro de su organización al interactuar con otros colaboradores y los directivos de la empresa tendrá un gran efecto sobre su manera de experimentar dicho clima. Sus propias perspectivas y la manera en que se siente determinarán la forma en que actúe dentro de la organización. Una definición relevante es la planteada por Chiavenato (2009:230), quien sostiene que el clima organizacional es:

“El estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigir las.”

La interacción que se da entre los diferentes agentes dentro de la empresa es de gran importancia para Chiavenato. Las personas influyen los unos en los otros y son estas influencias, ya sean positivas o negativas, las que tendrán un efecto sobre el clima que se vive dentro de la institución.

Como se puede apreciar, son muchas las definiciones que existen sobre el clima organizacional. Para la presente investigación, se entenderá al clima como el conjunto de

percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente propio de la organización y las relaciones interpersonales que se dan en él. De igual manera, se tomará en consideración que cada miembro de la organización puede tener una percepción distinta del clima que se vive en la institución de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que van a influir en dicha percepción.

### **2.1.3. Teorías del clima organizacional**

A lo largo de la historia del estudio del clima organizacional, diversos autores han desarrollado diferentes teorías para poder explicar de forma teórica el clima organizacional. Brunet (2004) señala que la teoría del clima organizacional permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian y analizar las variables que conforman dicho clima.

Si bien existen diversas teorías del clima organizacional, para el presente estudio se tomarán dos como referente: la teoría del clima organizacional de Likert y la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo, ya que guardan estrecha relación con las variables de estudio de la presente investigación.

#### **2.1.3.1. Teoría del clima organizacional de Rensis Likert**

Likert (1967, citado en Brunet, 2004) desarrolló la teoría de los sistemas, la cual considera que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Brunet (2004) asevera que lo que cuenta es la forma como el individuo

ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar.

Likert dividió en cuatro los factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y los define como:

1. Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
3. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
4. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

Estos cuatro factores podrían explicar el porqué se suscitan los microclimas dentro de una organización. Se entiende por microclimas que los trabajadores de un área o departamento perciben el clima laboral de una manera distinta a la de otros trabajadores de un área distinta dentro de una misma organización. Es decir que para algunas áreas dentro de la organización el clima laboral será satisfactorio mientras que para otras áreas no lo será. Según Soberanes y de la Fuente (2009) las percepciones de los individuos se encuentran influidas por atributos situacionales y personales tales como lo son la edad, el sexo, la antigüedad, la jerarquía, entre otros, y es por ello que existen percepciones variadas del clima dentro de la misma organización, ya que todo va a depender de la posición desde la cual los individuos visualizan la organización.

De igual manera, Likert indica que existen tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermedias y las variables finales. Brunet (2004:29) las resume de la siguiente manera:

Las variables causales son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene y se distinguen por dos rasgos esenciales:

- 1 Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la administración que pueden también agregar nuevos componentes.
2. Son variables independientes (de causa y efecto).

Las variables intermediarias reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc. Las variables intermediarias son, de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

Las variables finales son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

Brunet (2004) llegó a la conclusión de que la combinación y la interacción de estas variables permite determinar dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de ellos con dos subdivisiones: el clima de tipo autoritario y el clima de tipo participativo.

A su vez, el clima de tipo autoritario se subdivide en dos sistemas: el autoritarismo explotador y el autoritarismo paternalista y el clima participativo se subdivide en el clima consultivo y la participación en grupo.

### **Sistema I – Autoritarismo explotador**

Este tipo de clima se caracteriza porque la dirección no les tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y los objetivos se toman en la cima de la organización. Los empleados trabajan dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas y ocasionalmente de recompensas. Existe una muy baja

interacción entre los superiores y los subordinados y esta relación se basa en el miedo y en la desconfianza.

Asimismo, la comunicación con los empleados se da tan solo en forma de instrucciones y directivas a seguir.

### **Sistema II – Autoritarismo paternalista**

En este tipo de clima, la dirección trata a sus empleados de forma condescendiente. Al igual que en el autoritarismo explotador, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima y solo algunas en los escalones inferiores. Se usan las recompensas y castigos como elementos para motivar a los empleados. De vez en cuando, se delegan los procesos de control a los niveles intermedio e inferiores y se trabaja aparentemente dentro de un ambiente estable y bien estructurado.

### **Sistema III – Consultivo**

El clima consultivo se caracteriza porque dentro de él, los directivos tienen confianza en sus empleados. Las decisiones se toman en la cima pero se les permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores. De igual manera, se utilizan las recompensas, los castigos ocasionales como elementos motivadores. Asimismo, se toma en consideración el prestigio y la estima de los empleados. Existe una buena cantidad de interacción entre los superiores y sus subordinados así como un alto nivel de responsabilidad en todos los niveles. El ambiente que se vive es dinámico y se trazan objetivos a ser alcanzados por todos los colaboradores.

### **Sistema IV – Participación en grupo**

En este tipo de clima, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Las decisiones no son tomadas por la dirección solamente, sino que también se involucra a los demás empleados en este proceso. La comunicación no se da tan solo de forma ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los

empleados se encuentran altamente motivados y existe un alto nivel de participación e implicación. Se procura mejorar los métodos de trabajo y aumentar el rendimiento por medio de metas u objetivos a ser alcanzados.

Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados y los niveles inferiores se encuentran plenamente identificados con la organización. Todos forman parte de un equipo que busca lograr y alcanzar los objetivos trazados en beneficio de la organización y de ellos mismos.

Brunet (2004) concluye que mientras más cerca se encuentre el clima del sistema IV, o de participación en grupo, mejores serán las relaciones entre la dirección y el personal y mientras más cerca esté el clima del sistema I, o de autoritarismo explotador, las relaciones serán menos buenas.

Por lo tanto, se puede concluir que las organizaciones deben procurar lograr un clima de tipo participativo para que los miembros que la componen se puedan sentir plenamente identificados con los objetivos de la empresa y se puedan desarrollar en un ambiente de plena confianza mutua dentro de un clima organizacional favorable.

#### **2.1.3.2. Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo**

Páramo (2004), define las relaciones humanas como las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos.

Robbins (2004), señala que la esencia del movimiento de las relaciones humanas era la convicción de que la clave para aumentar la productividad en la organizaciones radicaba en incrementar la satisfacción de

los trabajadores. Además de los estudios de Hawthorne, tres personajes tuvieron papeles importantes en la difusión del mensaje de las relaciones humanas: Dale Carnegie, Abraham Maslow y Douglas McGregor, cuyas contribuciones fueron de gran relevancia para el mejoramiento de las relaciones humanas en las organizaciones de la época. Carnegie determinó que se llegaba al éxito mediante la cooperación de los demás, Maslow propuso una de las teorías más reconocidas sobre la motivación y la autoactualización y McGregor fue el creador de la teoría X y Y, la cual señala que los gerentes deben crear las condiciones necesarias para que los individuos desarrollen todo su potencial y creatividad.

Entre las conclusiones más relevantes de los estudios de Elton Mayo podemos encontrar que las normas y los criterios sociales del grupo eran factores determinantes de la conducta laboral de las personas, que la conducta y los sentimientos estaban muy relacionados, que las influencias del grupo pesaban intensamente en el comportamiento de las personas, que los estándares del grupo determinaban la producción de los trabajadores en lo individual y que el dinero era un factor menos importante en la determinación de la producción que los estándares grupales, los sentimientos del grupo y la seguridad (Robbins 2004).

Todas estas conclusiones hicieron que se ponga mayor énfasis en el factor humano en el funcionamiento de las distintas organizaciones y en el logro de las metas trazadas.

Chiavenato (2009:75) indica que las principales conclusiones de la teoría de las relaciones humanas son:

1. El trabajo es una actividad típicamente grupal y social.
2. El obrero no reacciona como individuo aislado, sino como miembro de un grupo social.
3. La tarea básica de la administración es formar una élite de jefes democráticos, persuasivos y simpáticos que sean capaces de comprender y comunicarse con todo el personal.

4. El ser humano está motivado por la necesidad de estar junto a otros, de ser reconocido y de recibir una comunicación adecuada. De ahí el concepto de homo social, en contraposición al concepto de homo economicus que imperaba en aquellos años.
5. La civilización industrializada causa la desintegración de los grupos primarios de la sociedad, como la familia y los grupos informales y religiosos.
6. Los métodos organizacionales de la época coincidían en la eficiencia y no en la cooperación humana, mucho menos en los objetivos humanos, lo cual propiciaba conflictos sociales en la sociedad industrial. De ahí la incompatibilidad entre los objetivos organizacionales de la empresa y los objetivos individuales de los empleados.

Es así que se puede concluir que los seres humanos son seres sociables y que se encuentran en una constante interacción con otros individuos. Las organizaciones otorgan a las personas la posibilidad de poder desarrollar esas relaciones humanas, ya que existen una diversidad de grupos con los cuales necesariamente tendrán que interactuar. Al respecto, Páramo (2004) indica que la comprensión de las relaciones humanas facilita la creación de un clima donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y sanamente. Es por ello que las organizaciones deberán de tomar este aspecto en consideración para ofrecerles a sus empleados oportunidades de desarrollo social y personal.

## **2.2. Factores y dimensiones que influyen en el clima organizacional**

Brunet (2004) señala que el clima organizacional está constituido por una serie de dimensiones que conforman su esencia y que lo caracterizan. Estas dimensiones pueden afectar de gran manera el clima que se vive dentro de la organización. Existen muchas dimensiones que pueden ser evaluadas, pero para el presente estudio, en base al cuestionario de Likert, se tomará en consideración las siguientes:

### **2.2.1. La comunicación**

La palabra comunicación proviene del latín *communicatio* y significa hacer común. La Real Academia de la Lengua Española define la comunicación como el trato o correspondencia entre dos o más personas. Según Chiavenato (2009), la comunicación es la transmisión de información de una persona a otra o de una organización a otra. Para Robbins (2004) la comunicación debe abarcar la transferencia y la comprensión de significados. Es decir, no solo se trata de transmitir información de una persona a otra sino que el receptor debe de comprender lo que el emisor está tratando de expresar.

Newstrom (2011) señala que las organizaciones no pueden existir sin comunicación y que todo acto de comunicación influye de algún modo en la organización. Asimismo, indica que cuando la comunicación es eficaz, existe un mejor desempeño y una mayor satisfacción en el trabajo.

Robbins (2004) señala que los miembros de un determinado grupo intercambian significados mediante la comunicación oral, escrita y no verbal. El principal medio para poder transmitir los mensajes es mediante la comunicación oral. Sus ventajas son la velocidad de la transmisión del mensaje y la retroalimentación. La gran desventaja de este tipo de comunicación es que el mensaje suele distorsionarse cuando pasa por muchas personas.

Por otro lado, la comunicación escrita hace uso de memorandos, cartas, correos electrónicos y cualquier otro medio de transmitir por escrito palabras y símbolos. Una de las ventajas de este tipo de comunicación es que existe un registro de la comunicación tanto para el emisor como para el receptor. Otra ventaja es que este tipo de comunicación da más tiempo de pensar en lo que se va escribir y es por lo tanto más lógica y clara que la comunicación oral. Entre las desventajas, el autor considera que los mensajes escritos consumen mucho tiempo y que tiende a existir una falta de retroalimentación.

La comunicación no verbal abarca los movimientos del cuerpo, la entonación que le se le da a las palabras, los gestos y la distancia física que existe entre el emisor y el receptor. Robbins (2004) considera que todo movimiento corporal posee un significado y que ningún movimiento es accidental. Este tipo de comunicación expresa dos mensajes muy importantes: el grado de simpatía e interés en la opinión del otro y el estatus relativo que se puede percibir entre emisor y receptor. Cabe resaltar que es importante que el receptor esté al tanto de este tipo de comunicación, ya que suele darnos información de suma importancia sobre lo que la otra persona está realmente tratando de expresar.

Por otro lado, Chiavenato (2009) considera que la comunicación cumple cuatro funciones fundamentales: control, motivación, expresión emocional e información. Gracias a la comunicación, se puede controlar la conducta de los miembros de la organización. Se les puede comunicar que conducta es la más apropiada o en caso no estén siguiendo las normas formales de la empresa, la comunicación puede servir como medida correctiva y permitir controlar ese aspecto.

Asimismo, mediante la comunicación se puede motivar a los miembros de la organización mediante una retroalimentación positiva. Sirve para informarles a los empleados que están realizando un muy buen trabajo o que precisan realizar algunos cambios para lograr un desempeño óptimo en caso esto fuese necesario. De igual manera, mediante la comunicación los empleados pueden expresar lo que están sintiendo. Les sirve como una herramienta que les permite manifestar sus frustraciones y satisfacciones en el trabajo.

Además de ello, la comunicación facilita la toma de decisiones. Gracias a ella, se pueden recoger los datos necesarios para poder identificar y evaluar las decisiones que serán la más convenientes en una determinada situación y escoger el mejor curso a seguir.

Es importante señalar que ninguna de las funciones de la comunicación es más importante que la otra. Si se pretende lograr un buen desempeño, es necesario que se ejecuten estas cuatro funciones dentro de cualquier organización. De acuerdo a Robbins (2004), la comunicación dentro de una organización puede fluir en sentido vertical u horizontal y en el sentido vertical se puede tener dos direcciones: el descendente y ascendente.

**La comunicación descendente** es la que se da desde la gerencia hacia los empleados. Sirve para asignar metas, dar instrucciones de trabajo, informar de políticas y procedimientos, señalar problemas que requieren atención y para brindar retroalimentación a los empleados.

**La comunicación ascendente** es aquella que se da desde los empleados hacia la gerencia. Sirve para dar retroalimentación a los superiores, informarle del progreso hacia las metas, y dar a conocer problemas actuales.

**La comunicación horizontal** es aquella que se da entre compañeros de trabajo del mismo nivel dentro de la organización. Sirve para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación. La comunicación suele ser informal en la mayoría de casos, pero se puede dar de manera formal en algunos casos.

Dentro de una organización, existen barreras que pueden retardar o distorsionar la comunicación. Es importante que las organizaciones estén al tanto de estas barreras para poder lograr una comunicación más efectiva. De acuerdo a Newstrom (2011) estos obstáculos actúan como ruido o barreras que pueden hacer que se evite totalmente la comunicación, filtrar y eliminar parte de ella o darle un significado incorrecto, lo cual trae consecuencias negativas para la organización.

- Entre las barreras más comunes, Robbins (2004) destaca el filtrado, el cual define como la manipulación de la información por parte del emisor de modo que aparezca más favorablemente a los ojos del receptor.

- La percepción selectiva señala que las personas escuchan selectivamente basados en sus propias necesidades, motivaciones, experiencias y algunas otras características personales.
- La sobrecarga de información es otra barrera que puede tener consecuencias negativas en los empleados, ya que todos los individuos poseen una cantidad limitada de procesamiento de la información. Esta sobrecarga tiene consecuencias muy negativas debido a que los empleados descartan o aplazan la información y el resultado final es que la comunicación sea menos eficaz.
- Las emociones también juegan un rol protagónico en la manera en que se interpreta el mensaje. No se recibe el mensaje de la misma manera cuando la persona se encuentra de buen ánimo a cuando se encuentra enojado, por ejemplo.
- El lenguaje que se usa también puede afectar la comunicación, ya que las palabras no siempre tienen el mismo significado para todas las personas. Es decir, muchas veces el emisor tiene un concepto de lo que una palabra significa y el receptor tiene otro concepto de la misma palabra. Esto se debe en gran parte a diferencias culturales, de edad y de educación.
- De igual manera, existen personas con ansiedad o miedo a la comunicación, lo cual puede acarrear consecuencias muy negativas para poder lograr una comunicación efectiva dentro de la organización.

La comunicación es sin duda de gran importancia para cualquier organización. Una comunicación eficiente puede hacer que se viva un mejor clima dentro de la institución y que se logren las metas trazadas por la misma con una mayor efectividad. Por otro lado, si existe una comunicación deficiente, esto puede conllevar a conflictos y malentendidos que solo generarán un ambiente de malestar e incomodidad.

Chiavenato (2009) señala que toda organización funciona con base en procesos de comunicación y que son las redes de comunicación los vínculos que entrelazan a todos los integrantes de una organización y son fundamentales para su funcionamiento cohesionado y congruente. Es por ello que la comunicación resulta fundamental para el buen funcionamiento de cualquier organización, ya que permite que los diferentes miembros que la componen puedan establecer relaciones interpersonales más estrechas.

De igual manera, el mismo autor estima que la organización funciona como un medio de cooperación donde, por medio de la comunicación, las personas interactúan para que puedan alcanzar objetivos comunes. Sin comunicación es muy difícil que las organizaciones puedan alcanzar los objetivos trazados. Si no existe una buena comunicación, entonces las personas tienden a aislarse y no hay contacto entre ellas. Por el contrario, si existe una buena comunicación, las personas podrán intercambiar ideas y lograr ser más eficiente y de esa manera mejorar sus relaciones interpersonales.

Chiavenato (2009) indica que existen dos maneras en la que los administradores pueden mejorar la comunicación dentro de la organización. En primer lugar, se deben de mejorar los mensajes o la información a transmitir y en segundo lugar, los administradores deben de tratar de entender lo que las otras personas intentan comunicar. Es decir, deben de mejorar su capacidad de codificar y decodificar los mensajes que se dan.

Como se puede observar, la comunicación dentro de una organización tiene una gran importancia y puede actuar como un elemento que permita lograr el éxito de la institución si se da de manera efectiva. Además de ello, una comunicación efectiva hace posible que se viva un mejor clima laboral dentro de la empresa y que las personas puedan trabajar en un ambiente de cordialidad y entendimiento mutuo.

### 2.2.2. La motivación

La palabra motivación proviene del latín *movere*, que significa mover. Chiavenato (2009) señala que no existe un consenso sobre el significado exacto de lo que es la motivación, lo cual hace aún más difícil su aplicación en el quehacer diario de las organizaciones. De igual manera, indica que varios autores han procurado darle una definición al término y que algunos autores se enfocan en los factores que estimulan y dirigen las acciones de las personas mientras que otros señalan que son metas a alcanzar y algunos otros autores lo ven como una manera de incitar un comportamiento. La motivación suele estar ligada a términos tales como necesidades, deseos, voluntad, impulsos, motivos, metas objetivos e incentivos.

Pérez (2008), la define como la inclinación hacia una determinada actividad, objeto, persona, etc., que es apreciado por el hombre como valor, como motivo para la acción en un intento de poseerlo. Según Slocum (2009) la motivación representa las fuerzas que operan sobre o en el interior de una persona y que provocan que se comporte de una manera específica para dirigirse hacia la meta específica.

Para Littlewood (2008, citado en Uribe, 2015), la motivación es el grado en el cual los empleados muestran preocupación por la calidad del trabajo, intentan seguir adelante, y se involucran en su trabajo. De igual manera, considera que también se le asocia con el nivel de responsabilidad y compromiso con el trabajo en función de las expectativas alcanzadas y la probabilidad de que estas expectativas sean exitosas a partir de esfuerzos propios recompensados.

De acuerdo con Newstrom (2011), la motivación del trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. El autor estima que la situación es ideal cuando esas conductas se dirigen hacia el logro de metas organizacionales.

Por otro lado, Robbins (2004) define la motivación como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. La intensidad hace referencia a cuanto se esfuerza una persona pero este esfuerzo deberá de ser canalizado o direccionado para poder lograr mejores resultados. De igual manera, se necesita de la persistencia, la cual se entiende como el tiempo que una persona es capaz de sostener un esfuerzo, para poder lograr aquello que desea y que lo mueve hacia la consecución de esa meta.

Chiavenato (2009) considera que cada autor le da mayor importancia a algunos aspectos de la motivación para de esta manera fundamentar sus ideas. Sin embargo, señala que las conclusiones iniciales sobre la motivación se pueden resumir de la siguiente manera:

- Varias teorías tratan de interpretar y resaltar de manera diferente ciertos aspectos de la motivación.
- El concepto de motivación está íntimamente relacionado con el comportamiento y el desempeño de las personas.
- La motivación de los individuos involucra metas y objetivos.
- Las diferencias fisiológicas, psicológicas y ambientales entre las personas son factores importantes para explicar la motivación.

Es importante mencionar lo que dice Robbins (2004) sobre lo que la motivación no es. Muchas personas consideran que la motivación es un rasgo de la personalidad, es decir, algo que unos tienen y otros no, pero la experiencia nos dice que eso no es así. Muy por el contrario, la motivación es el resultado de la influencia recíproca del empleado y la situación.

Chiavenato (2009) indica que la motivación está compuesta por tres elementos interdependientes que interactúan entre sí. Las necesidades, las cuales aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico. Un ejemplo de esto es cuando la persona siente hambre y va en busca de alimento o cuando se separa de sus amigos y siente la necesidad de estar con ellos. Estas necesidades surgen del interior de cada individuo y se originan cuando se

quiebra el equilibrio dentro de cada persona. Se genera entonces una necesidad imperante por satisfacer esa necesidad y restaurar el equilibrio. Si esto no se logra, se creará tensión dentro del mismo y ello lo impulsará a buscar atenuar esa necesidad.

El segundo elemento que compone la motivación son los impulsos o también conocidos como motivos. Se entienden como el medio que va a ayudar a que las personas puedan aliviar esa necesidad que sienten. Los impulsos son los que empujan a una persona a ir tras la búsqueda de los incentivos que servirán para poder satisfacer la necesidad y reducir la tensión generada. Finalmente, los incentivos se entienden como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso.

Chiavenato (2009) considera que estos tres elementos son la base o el punto de partida de las teorías de la motivación. A lo largo de la historia, se han desarrollado diversas teorías que han intentado definir la motivación. Debido a su gran importancia, se estudiarán las más relevantes para poder así comprender de una mejor manera este fenómeno dentro de las organizaciones.

El mismo autor considera que las teorías de la motivación han sido clasificadas en tres grandes grupos: las teorías del contenido, las cuales hacen referencia a los factores internos de la persona y a las necesidades específicas que las motivan, las teorías del proceso, las cuales describen y analizan la serie de pasos que activan, dirigen, mantienen o paralizan el comportamiento, y las teorías del refuerzo, las cuales se basan en las consecuencias de un comportamiento fallido o exitoso (Chiavenato 2009).

Las teorías del contenido señalan que los motivos del comportamiento humano salen desde dentro del individuo. Entre ellas destacan:

- a. La teoría de necesidades de Maslow. Pérez (2008) indica que el interés de esta teoría se centra en la insistencia en el crecimiento y desarrollo de la persona. Se basa en la ya conocida pirámide de las necesidades, la cual las clasifica de acuerdo a su importancia e influencia en el comportamiento humano. La

escala de motivaciones propuestas por Maslow es la siguiente: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima, y de autorrealización. Chiavenato (2009) concluye que existen dos clases de necesidades, las de orden inferior o primarias, como lo son las necesidades fisiológicas y de seguridad, las cuales son satisfechas por medios externos. La segunda clase de necesidades son las de orden superior o secundarias, tales como son las necesidades sociales, de estima y de autorrealización, las cuales son satisfechas desde el interior del individuo.

- b. La teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor supone dos postulados. Robbins (2004) resume la teoría de la siguiente manera:
- La teoría X se basa en la suposición de que a los empleados no les gusta su trabajo y que son flojos. Además de ello, rehúsan las responsabilidades y deben de ser obligados a trabajar.
  - Por otro lado, la teoría Y se basa en la suposición de que a los empleados les gusta el trabajo, son creativos, buscan responsabilidades y pueden dirigirse ellos mismos.
- c. La teoría de los factores de Herzberg, también conocida como la teoría de motivación e higiene, buscó investigar que era lo que los individuos buscaban o querían en su trabajo. Herzberg concluyó que los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción laboral y que los extrínsecos con la insatisfacción. (Robbins 2004).

De acuerdo con Herzberg, la insatisfacción no es lo contrario de satisfacción. Concluye que lo opuesto de satisfacción es no satisfacción y que lo contrario de insatisfacción es no insatisfacción. Por ejemplo, si se quitan los elementos de insatisfacción dentro de una organización, esto no significa que habrá satisfacción necesariamente. Se puede liberar al trabajador de ciertas cargas y traerle un poco de paz pero esto no garantiza que se sentirá motivado y/o satisfecho dentro de la organización.

Herzberg denominó factores de higiene a las condiciones del trabajo, como calidad de la supervisión, salario, políticas de la compañía, condiciones físicas del trabajo, relaciones con los demás y seguridad laboral (Robbins 2004). Si éstos factores son adecuados, entonces se puede decir que las personas no se sienten insatisfechas dentro de la organización.

- d. Las teorías contemporáneas intentan explicar la motivación de los empleados en la actualidad. Entre ellas destacan la teoría ERC de Clayton Alderfer, el cual basándose en la teoría de necesidades de Maslow, concluyó que existen tres grupos de necesidades básicas: existencia, relación y crecimiento. La gran diferencia entre la teoría ERC y la de Maslow es que Alderfer consideró que dos o más necesidades se pueden encontrar activas al mismo tiempo, algo que no sucede con la teoría de Maslow que es mucho más rígida y las necesidades siguen un orden jerárquico. La otra diferencia es que si se reprime la gratificación de las necesidades superiores, el deseo de satisfacer las inferiores incrementa. Además, se incluyó una dimensión de frustración y regresión. Esto quiere decir que si una necesidad superior se frustra, lo que va a suceder es que va a surgir el deseo acentuado por compensar una necesidad inferior. (Robbins 2004).
- e. La teoría de las necesidades de McClelland es otra de las teorías que servido para explicar la motivación de los individuos. Se enfoca en tres necesidades: necesidades de logro, de poder y de afiliación. Al respecto, Robbins (2004) las resume de la siguiente manera:
- La necesidad de logro se define como el impulso por sobresalir, por luchar para tener éxito. Las personas con una gran necesidad de logro tienen un gran deseo de triunfar, de hacer algo mejor de lo que ya se ha hecho, buscan resolver problemas y asumir nuevas responsabilidades. De igual manera, necesitan que exista una retroalimentación que les permita seguir mejorando y buscan metas con riesgo moderado. Se

dice que un buen empleado tiene una alta necesidad de logro. Son los grandes realizadores.

- La necesidad de poder se entiende como la necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no lo habrían hecho de otro modo. Lo que se busca es causar un impacto en los demás, influenciarlos, y controlarlos. Estos individuos tienen la necesidad de estar a cargo, de sentir que son ellos los que controlan a los demás. Además, el prestigio que puedan tener es de suma importancia para ellos.
- La necesidad de afiliación nace del deseo de tener relaciones amistosas y cercanas. Estas personas se esfuerzan por tener amigos y prefieren trabajar en un ambiente de cooperación que en uno de competencia.

f. La teoría de evaluación cognoscitiva considera que el asignar recompensas extrínsecas por una conducta que antes tenía una recompensa intrínseca, tienden a disminuir el grado general de motivación. Por ejemplo, cuando se aumenta el salario de un empleado por su buen desempeño (recompensa extrínseca), la motivación intrínseca de ese empleado va a disminuir, ya que el mismo va a perder interés en la tarea asignada. Es decir, ya no lo estaría haciendo porque le gusta o porque lo disfruta, sino por dinero. (Robbins, 2004).

g. La teoría de la fijación de metas resulta bastante interesante para poder explicar la motivación de los individuos. La premisa es que las metas específicas y difíciles, con retroalimentación, llevan a un mejor desempeño. Robbins (2004) afirma que las metas específicas aumentan el desempeño y la retroalimentación produce un mayor rendimiento que cuando ésta no existe al interior de una organización. Una meta específica y difícil será mucho más efectiva que una meta general y sin un propósito determinado, puesto que al ser específica va a servir como un estímulo interno para los individuos que realizan la tarea asignada, lo cual logrará que los empleados se sientan mucho más motivados por alcanzar esa meta.

Además, existen cuatro factores que influyen en la relación entre metas y desempeño. Estos son: el compromiso con las metas, la buena eficacia personal, entendida como la convicción del individuo de que es capaz de realizar una tarea, las características de la tarea y la cultura nacional.

- h. Algunas otras teorías que han intentado explicar la motivación son: La teoría del reforzamiento, la cual asevera que el reforzamiento condiciona el comportamiento. La teoría del flujo, la cual entiende el flujo como un estado de concentración absoluta. El individuo se encuentra totalmente inmerso en la actividad que realiza y se concentra más en el placer que la actividad le produce que en la consecución de una meta. La motivación intrínseca no se da mientras se está experimentando el flujo, sino que es cuando la persona termina la tarea y reflexiona sobre lo vivido que se siente feliz por lo experimentado. La teoría de la equidad señala que los empleados comparan lo que aportan al trabajo y sus resultados con los de sus compañeros y reaccionan para reducir las desigualdades que puedan existir entre uno y otro. La teoría de las expectativas asevera que el empleado se sentirá más motivado por hacer un gran esfuerzo si es que considera que dicho esfuerzo le permitirá alcanzar el resultado esperado. Por ejemplo, si el empleado espera lograr una buena evaluación del desempeño, entonces se esforzará más y se sentirá más motivado al querer alcanzar ese resultado que desea obtener.

Como se puede observar, existen muchas teorías que han procurado explicar la motivación, cada una con sus aciertos y desaciertos. De las teorías de las necesidades, Robbins (2004) considera que la que teoría más sólida es la de McClelland, especialmente en lo que se refiere a la relación entre logros y productividad. En el caso de la teoría de fijación de metas, se rescata que las metas específicas y difíciles aumentan la productividad de los empleados, aunque no se toman en consideración factores como el ausentismo, la rotación ni la satisfacción. La teoría de reforzamiento se enfoca en aspectos tales como la calidad y cantidad de trabajo, la constancia del

esfuerzo y el ausentismo. La teoría de la equidad busca reducir las desigualdades existentes entre compañeros de trabajo y finalmente la teoría de las expectativas se enfoca en el desempeño y en la productividad de los empleados.

Se puede concluir, por lo tanto, que las organizaciones deberán de rescatar los mejores aportes de cada teoría de la motivación para poder mejorar su productividad y el desempeño de sus colaboradores para beneficio de ambos. Al respecto, Slocum (2009), señala que para que una organización sea efectiva debe atender los retos relacionados con la motivación que implica despertar en las personas el deseo de ser miembros productivos de la organización. Si una organización desea alcanzar el éxito, deberá de motivar a sus empleados.

### **2.2.3. La confianza**

La Real Academia de la Lengua Española (2010) define la confianza como la esperanza firme que se tiene de alguien o de algo. En otra de sus definiciones, la usa como sinónimo de familiaridad o persona con la que se tiene un trato íntimo. Robbins (2004) define la confianza como la esperanza positiva de que otra persona no se conducirá de forma oportunista, por medio de palabras, obras o decisiones.

Para Robbins & Coulter (2010) la confianza se define como la creencia en la integridad, el carácter y la habilidad de un líder. Asimismo, consideran que la confianza va de la mano con la credibilidad que una persona tiene. Carbonell (2003) señala que el punto de partida es la desconfianza, es decir la ausencia de confianza, y que por lo tanto la confianza nace en el espacio emocional que va quedando libre con el control y la reducción de la desconfianza. Esto significa que la confianza se da cuando se crean las condiciones necesarias para reducir la desconfianza inicial que los individuos sienten al conocer a una nueva persona.

Robbins (2004), reconoce que se precisan de dos elementos esenciales para poder confiar en otra persona. El primero de ellos es la familiaridad, es decir, las personas aprenden a confiar en los

demás a medida de que los van conociendo y familiarizando con ellos. A cualquier persona le resulta muy difícil confiar plenamente en un extraño. Es a medida que la persona va conociendo a la otra persona y ésta demuestra que es de fiar que el nivel de confianza hacia esa persona se incrementa.

El otro elemento es el de riesgo. El confiar en alguien hace vulnerables a las personas ya que la otra persona puede traicionar la confianza que se ha depositado en ella. Es decir, se arriesga a sufrir decepciones o de que se aprovechen del que confía.

### **2.2.3.1. Dimensiones de la confianza**

Robbins (2004) señala que existen cinco dimensiones que forman parte de la confianza, las cuales son: integridad, competencia, congruencia, lealtad y franqueza.

- La integridad tiene que ver con la honestidad y la veracidad de lo que se dice y es la más importante de todas las dimensiones. Es decir, se precisa contar con personas íntegras dentro de la organización para que pueda existir un alto nivel de confianza entre los miembros de la organización. Al respecto, Mayer, Davis & Schoorman (1995) señalan que la relación entre integridad y confianza implica que la persona en la que se confía deberá de contar con un conjunto de principios que la otra persona pueda encontrar como aceptables.
- La competencia hace referencia al hecho de que las personas confían más en alguien que sabe de lo que está hablando y posee las capacidades suficientes para generar confianza en los demás trabajadores. Es muy difícil, por ejemplo, que se confíe en alguien si es que se considera que esa persona no posee las capacidades necesarias para el puesto que tiene.

- La congruencia tiene que ver con qué tanto se puede depender de un individuo. Si lo que dice y hace tiene congruencia. Si existe una incongruencia entre lo que dice y hace, entonces esta persona no será de confianza. Esto es de gran importancia, especialmente para los gerentes de la organización.
- La lealtad hace referencia a la disposición que se tiene a dar la cara por otra persona, a defenderla en caso fuese necesario.
- La franqueza mide si es que una persona siempre dice toda la verdad o si miente.

Estas cinco dimensiones deben de ser cultivadas dentro de las organizaciones para que los empleados puedan aprender a confiar en sus compañeros de labores y directivos, ya que la confianza es un elemento necesario para el trabajo en equipo. Al respecto, Serrat (2009) señala que es responsabilidad de los gerentes promover la confianza dentro de una organización, puesto que ello hará posible que se desarrollen el talento, la creatividad y las capacidades de los trabajadores. Asimismo, los individuos estarán más dispuestos a colaborar con los objetivos organizacionales y dar lo mejor de sí mismos. Los directivos de la organización deberán, por lo tanto, crear las condiciones necesarias para que pueda existir un ambiente de confianza en la organización.

Robbins (2004) asevera que cuando las personas confían en sus líderes, estarán dispuestos a seguirlos y a hacerse vulnerables a ellos porque saben que no se aprovecharán de sus derechos e intereses. Kanter (1999) indica que los líderes precisan reestablecer la confianza entre el personal para poder producir un ciclo de triunfos y que el éxito permanente de una organización depende en gran medida del nivel de confianza existente entre sus miembros.

### 2.2.3.2. Tipos de confianza

Robbins (2004) reconoce tres tipos de confianza: por disuasión, por conocimiento y por identificación.

La confianza por **disuasión** está basada en el miedo a las represalias si es que ésta se llega a perder. Es decir, se tiene miedo a las consecuencias del no cumplir con las obligaciones. Robbins (2004), señala que la mayoría de las relaciones comienzan sobre la disuasión.

La confianza por **conocimiento** es la más común y es la que usualmente se da dentro de las organizaciones. Se basa en la previsibilidad del comportamiento luego de que se ha tratado a la persona por un cierto tiempo. Es decir, ya conocemos como se va a comportar la persona y sabemos que esperar de ella, ya sea que su actuar sea positivo o negativo. Es claro que a medida que más conocemos a una persona, más confiamos en ella, ya que la confianza se logra gradualmente.

La confianza por **identificación** se da cuando existe una conexión emocional entre los individuos. Se basa en la comprensión mutua y permite ponerse en el lugar del otro. Se caracteriza porque hay una lealtad absoluta. Es el tipo de confianza que existe entre una pareja que han estado juntos por muchos años o compañeros de trabajo que se conocen plenamente. Es el tipo de confianza que es más difícil de alcanzar.

Serrat (2009), señala que la confianza es la base de las relaciones eficaces y que trae consigo grandes beneficios para las organizaciones. Entre ellos destaca que un ambiente con altos niveles de confianza se correlaciona con altos niveles de participación y de compromiso, así como de éxito organizacional e innovación, mejora las relaciones interpersonales, promueve la colaboración, la comunicación efectiva y la lealtad.

Es por lo tanto necesario que dentro de una organización se promueva la confianza y que exista un ambiente de confianza mutua entre todos sus miembros para que la organización pueda alcanzar el éxito y lograr un mejor ambiente laboral.

#### **2.2.4. La participación**

La participación es otra de las dimensiones del clima organizacional que ha cobrado una gran importancia en los últimos años. Newstrom (2011) define la participación como el compromiso mental y emocional de los trabajadores en situaciones de grupo, que los anima a contribuir para lograr las metas del grupo y lograr que compartan las responsabilidades correspondientes.

El mismo autor considera que esta definición comprende tres grandes elementos: compromiso, contribución y responsabilidad. Cuando los empleados se sienten comprometidos con la organización, las personas comprometen su ego y buscan mucho más que tan sólo cumplir con una tarea. Existe un compromiso real que busca el bien común, no solamente el propio.

De igual manera, la participación motiva a los empleados a contribuir con sus ideas, a tener iniciativa y a desarrollar su creatividad para poder lograr los objetivos trazados por la institución. Por último, permite que las personas acepten su responsabilidad dentro del grupo de trabajo. Los individuos se sienten parte de un equipo y procuran el bien del mismo. Se crea una identificación con los compañeros de trabajo y con la gerencia. Las personas se sienten responsables por las actividades del grupo y se trabaja activamente con los jefes.

Por otro lado, Chiavenato (2009) considera que al delegar la autoridad y permitirles a los empleados a que sean partícipes en la toma de decisiones de la organización se promueve la velocidad, la flexibilidad y la capacidad de decisión de la organización. Para el mismo autor, el principio de facultamiento en la toma de decisiones

se funda en cuatro bases, las cuales traen grandes beneficios para la organización. Estas son:

- Otorga poder y responsabilidades a todos los miembros de la organización, lo cual significa que se les da importancia a las personas y que la organización confía en ellas.
- Se les otorga libertad y son capaces de actuar con autonomía.
- Motiva a los empleados porque se reconoce su buen desempeño y se les permite ser parte de los resultados positivos y las metas alcanzadas por la organización.
- Promueve el desarrollo personal y profesional de los empleados y propicia el liderazgo en todos los niveles de la organización. Es por ello que la participación dentro de una organización trae consigo múltiples beneficios.

Newstrom (2011) considera que la participación aumenta la productividad de los empleados y por lo tanto mejora la calidad del producto. Al estar involucrados en el proceso de toma de decisiones, los empleados se sienten más motivados. Sienten que se les toma en cuenta, que son aceptados por sus superiores y tienden a comprometerse mucho más con los objetivos y metas de la organización. También ayuda a mejorar su autoestima, la satisfacción laboral y las relaciones con la gerencia.

Por último, la participación favorece la comunicación y permite que ésta última mejore dentro de la organización. Las personas tendrán la oportunidad de intercambiar ideas sobre los problemas que se presentan en el ámbito laboral y le va a permitir a la gerencia compartir más información con los empleados sobre las operaciones y finanzas de la empresa, lo cual logrará que los empleados ofrezcan sugerencias de mayor calidad.

Como se ha podido observar, la participación es una dimensión muy importante del clima organizacional. Las organizaciones deben de tomar en consideración el facultamiento de toma de decisiones a sus empleados para que éstos puedan

aportar nuevas ideas y se mejore el desempeño. Las personas que se encuentran involucradas y son partícipes del proceso de toma de decisiones se sentirán mucho más comprometidas con las metas institucionales que las que no se encuentran inmersas en este proceso y trabajarán arduamente para lograr el bien común, no tan solo el bien personal. Newstrom (2011) asevera que una vez que la cultura organizacional cambia y se adopta un clima participativo, la eficacia laboral aumenta.

### **2.3. El desempeño docente**

El desempeño docente es un tema que ha cobrado una gran importancia en las últimas décadas debido a su estrecha relación con el éxito educativo. El docente es uno de los principales agentes en la formación del educando y se precisa que su desempeño sea óptimo. Al respecto, Montenegro (2007) señala que el desempeño docente constituye el principal factor de calidad del servicio educativo.

Asimismo, la nueva Ley General de Educación, promulgada en el 2003, estipula en el artículo 56° que:

“El profesor es agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano. Por la naturaleza de su función, la permanencia en la carrera pública docente exige al profesor idoneidad profesional, probada solvencia moral y salud física y mental que no ponga en riesgo la integridad de los estudiantes”.

Como se puede observar, la nueva Ley General de la Educación exige que los docentes se encuentren preparados profesionalmente para poder desempeñar sus funciones de la mejor manera posible. Para lograr dicho cometido, es necesario contar con herramientas que permitan evaluar el desempeño de los docentes y asegurar de este modo que el educando reciba una instrucción de calidad.

### **2.3.1. Evaluación del desempeño docente**

La evaluación del desempeño docente tiene como objetivo principal la mejora de la calidad educativa. Valdés (2009:13) ofrece dos definiciones de la evaluación de desempeño docente, una teórica y la otra operacional. En su definición teórica la define de la siguiente manera:

“La evaluación del desempeño profesional del docente es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad. “

Por lo tanto, se entiende que la evaluación del desempeño permite obtener información válida y confiable sobre la influencia que tienen los docentes sobre el alumnado y los demás agentes de la institución educativa.

El mismo autor ofrece una definición operacional de la evaluación del desempeño, la cual divide en tres niveles: dimensiones, parámetros e indicadores. Entre las dimensiones destacan las capacidades pedagógicas, disposición para la labor docente educativa, responsabilidad laboral, naturaleza de las relaciones interpersonales que establece con alumnos, padres, directivos y colegas, y principales resultados de su labor educativa. Cada una de estas dimensiones cuenta con parámetros específicos y a su vez con indicadores para cada uno de estos parámetros.

De acuerdo a Montenegro (2007) el desempeño docente constituye el principal factor de calidad del servicio educativo. Para lograr dicho cometido, se precisa contar con personas íntegras y competentes que sean capaces de desarrollarse con éxito en todos los ámbitos de la vida. Es por ello que los docentes precisan contar con una serie de competencias, las cuales han sido divididas en básicas y específicas, para de este modo asegurar el éxito en el ámbito educativo.

Asimismo, la evaluación del desempeño docente permite evaluar esas competencias de manera sistemática, objetiva y estandarizada. Esto hará posible que se pueda mejorar la práctica docente en el país y a su vez permitirá la mejora de la calidad de la educación. Si los docentes son capaces de reflexionar sobre su propia práctica docente y toman pasos correctivos para mejorarla, entonces el resultado será una enseñanza de calidad para sus alumnos, formando personas íntegras y competentes.

Por otro lado, De Chaparro, Romero, Rincón y, Jaime (2008), mencionan que la evaluación docente no debe generar en los profesores sentimientos negativos tales como el temor o rechazo ni tener como objetivo principal el vigilar, controlar, castigar, ni excluir a los docentes, sino que deberá procurar el perfeccionamiento del profesorado a través de la identificación de aquellas cualidades que conforman a un buen docente.

De igual manera, Montenegro (2007) señala que la evaluación permite ver de cerca la labor educativa y que el tener la sensación de estar haciendo las cosas bien y estar mejorando de forma continua es un motivo de satisfacción para los docentes. Este acercamiento entre el evaluador y los docentes hace posible que la educación esté en un proceso constante de mejora mediante la retroalimentación que va a existir entre ambos agentes, lo cual resultará en una educación de mejor calidad para todos.

Sin duda alguna, la evaluación del desempeño docente contribuye a la mejora de la calidad educativa y permite que los diferentes agentes involucrados en el proceso educativo se beneficien mediante este proceso de desarrollo profesional.

### **2.3.2. Funciones y competencias del desempeño docente**

Los docentes deben de contar con una serie de competencias que les permitirán mejorar su práctica docente y ofrecer una educación de calidad para sus alumnos. Es por ello que el Ministerio de Educación del Perú inició en el año 2012 un proceso de revisión y reflexión sobre lo que constituye un buen desempeño

docente. Es así que decidió crear el Marco de Buen Desempeño Docente, en el cual se especifican las funciones y competencias que todo docente debe de tener para así poder asegurar una educación de calidad.

El Marco de Buen Desempeño Docente (2012) se define como una guía imprescindible para el diseño e implementación de las políticas y acciones de formación, evaluación y desarrollo docente a nivel nacional y tiene como objetivo principal lograr tener maestros bien preparados que ejerzan la docencia profesionalmente.

El Marco se divide en cuatro dominios, los cuales son:

- Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.
- Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.
- Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.
- Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.

A su vez, estos cuatro dominios se subdividen en nueve competencias docentes. Una competencia se define como un conjunto de características que se atribuyen al sujeto que actúa en un ámbito determinado. Finalmente, las nueve competencias se vuelven a subdividir en desempeños específicos con los cuales se evalúa la práctica docente de manera más profunda.

A continuación, se presenta la matriz de dominios, competencias y desempeños que sirve como guía para evaluar a los docentes de manera sistematizada:

**Tabla 1. Matriz de dominios, competencias y desempeños**

<b>Dominio 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes</b>	
<b>Competencias</b>	<b>Desempeños</b>
<p><b>Competencia 1</b></p> <p>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.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes y de sus necesidades especiales.</li> <li>2. Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña.</li> <li>3. Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.</li> </ol>

<b>Dominio 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes</b>	
<b>Competencias</b>	<b>Desempeños</b>
<p><b>Competencia 2</b></p> <p>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.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 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</li> <li>2. Selecciona los contenidos de la enseñanza, en función de los aprendizajes fundamentales que el marco curricular nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes.</li> <li>3. Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.</li> <li>4. 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.</li> <li>5. Crea, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje.</li> <li>6. Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.</li> <li>7. Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros esperados de aprendizaje y distribuye adecuadamente el tiempo.</li> </ol>

<b>Dominio 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes</b>	
<b>Competencias</b>	<b>Desempeños</b>
<p><b>Competencia 3</b></p> <p>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.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Construye, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre los estudiantes, basadas en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración.</li> <li>2. Orienta su práctica a conseguir logros en todos sus estudiantes, y les comunica altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje.</li> <li>3. Promueve un ambiente acogedor de la diversidad, en el que ésta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.</li> <li>4. Genera relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales.</li> <li>5. Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.</li> <li>6. Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.</li> <li>7. Reflexiona permanentemente, con sus estudiantes, sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión, y desarrolla actitudes y habilidades para enfrentarlas.</li> </ol>

<b>Dominio 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes</b>	
<b>Competencias</b>	<b>Desempeños</b>
<p><b>Competencia 4</b></p> <p>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, intereses y contexto culturales.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Controla permanentemente la ejecución de su programación observando su nivel de impacto tanto en el interés de los estudiantes como en sus aprendizajes, introduciendo cambios oportunos con apertura y flexibilidad para adecuarse a situaciones imprevistas.</li> <li>2. Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.</li> <li>3. Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.</li> <li>4. Desarrolla, cuando corresponda, contenidos teóricos y disciplinares de manera actualizada, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes.</li> <li>5. Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes y que los motiven a aprender.</li> <li>6. Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.</li> <li>7. Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales.</li> </ol>

<b>Dominio 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes</b>	
<b>Competencias</b>	<b>Desempeños</b>
<p><b>Competencia 5</b></p> <p>Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los diversos contextos culturales.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes.</li> <li>2.Elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.</li> <li>3.Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.</li> <li>4. Evalúa los aprendizajes de todos los estudiantes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.</li> <li>5.Comparte oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales, para generar compromisos sobre los logros de aprendizaje.</li> </ol>

<b>Dominio 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad</b>	
<b>Competencias</b>	<b>Desempeños</b>
<p><b>Competencia 6</b></p> <p>Participa activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional para que genere aprendizajes de calidad.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 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.</li> <li>2. Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.</li> <li>3. Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.</li> </ol>
<p><b>Competencia 7</b></p> <p>Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil. Aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.</li> <li>5. Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.</li> <li>6. Comparte con las familias de sus estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los retos de su trabajo pedagógico, y da cuenta de sus avances y resultados.</li> </ol>

<b>Dominio 4 : Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente</b>	
<b>Competencias</b>	<b>Desempeños</b>
<p><b>Competencia 8</b></p> <p>Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.</li> <li>2. Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.</li> <li>3. Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.</li> </ol>
<p><b>Competencia 9</b></p> <p>Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar con base en ellos.</li> <li>2. Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.</li> </ol>

Fuente: Marco de Buen Desempeño Docente-Minedu (2012)

Como se ha podido observar, la evaluación del desempeño se da de manera exhaustiva y minuciosa. Tiene como objetivo final el lograr que la educación mejore y sea de alta calidad. Son muchos los aspectos que se toman en consideración y es importante que se aplique de una manera efectiva. La evaluación del desempeño docente deberá de promover la reflexión sobre la propia práctica docente y asegurar que exista una retroalimentación constructiva, la cual permita que los docentes puedan seguir creciendo profesionalmente y mejorando en su manera de enseñar y de interactuar con sus alumnos y demás agentes.

No cabe duda que si el Marco de Buen Desempeño Docente se aplica de una manera efectiva, los beneficios para la educación serán muy grandes.

## **2.4. Dimensiones que influyen en el desempeño docente**

Para el presente estudio, se tomará en cuenta las cuatro dimensiones que Valdés (2004) consideró como esenciales para la evaluación del desempeño docente. Estas dimensiones permiten evaluar los aspectos más relevantes del desempeño de los docentes, tales como: las capacidades pedagógicas del docente, la emocionalidad, la responsabilidad laboral y las relaciones interpersonales.

### **2.4.1. Capacidades pedagógicas**

Según Hernández y Sancho (1993) no basta solamente con saber la materia que se va a enseñar para ejercer la docencia, sino que se precisa contar con otras capacidades que le permitirán al docente lograr un aprendizaje significativo en el alumnado.

Valdés (2004) hace uso de una serie de parámetros, los cuales sirven como marco referencial para evaluar las capacidades pedagógicas de los docentes de manera objetiva y certera. Entre ellos destacan:

- El dominio de los contenidos que imparte.
- El dominio de la teoría de la educación y de su aplicación a la práctica escolar.
- El dominio de la didáctica general y de las especialidades que imparte.
- El nivel de corrección de su comunicación verbal y no verbal.
- Planificación del proceso docente-educativo.
- Contribución a la creación de un adecuado clima socio-psicológico en su aula y en la institución.
- Nivel de conocimiento y tratamiento individual y grupal que brinda a sus alumnos, en correspondencia con sus características psicológicas y contextuales.

- Nivel de información actualizada que logra sobre el estado del aprendizaje de sus alumnos.
- Representación sobre el encargo social de la escuela.
- Efectividad de su capacitación y auto preparación.
- Actitud científica ante el ejercicio de su profesión.
- Grado de autonomía y nivel de creatividad con que enfrenta los problemas que se le presentan en el ejercicio de la profesión.

Sepúlveda et al (2012) en su investigación titulada Docencia en la Universidad, capacidades pedagógicas imprescindibles: Percepción de los estudiantes, determinaron que la capacidad pedagógica de mayor importancia para los alumnos es que el docente cuente con un pleno dominio de los contenidos que enseña, así como un verdadero interés en enseñar y generar aprendizaje en los estudiantes.

Sin duda alguna, todas las capacidades anteriormente mencionadas son de suma importancia para el ejercicio docente, pero cabe resaltar que el dominio del tema que se va a enseñar es primordial para que se pueda lograr un aprendizaje significativo en los alumnos. De igual manera, es necesario que el docente tenga un verdadero interés en enseñar y generar aprendizaje en sus alumnos. Si el docente siente pasión por la enseñanza y se siente comprometido con su labor, entonces hará todo lo posible para que sus alumnos puedan adquirir los nuevos conocimientos de la mejor manera posible.

#### **2.4.2. Emocionalidad**

La Real Academia de la Lengua Española (2010) define la palabra emoción como la alteración del ánimo intensa y pasajera, agradable o penosa, que va acompañada de cierta conmoción somática. Las emociones forman parte de nuestras vidas y en todo momento las personas se encuentran expresando algún tipo de emoción en su vida diaria. De igual manera, las personas llevan consigo un conjunto de emociones a su lugar de trabajo, por lo que es necesario darle una atención especial a este tema debido a que

las mismas pueden tener una gran influencia sobre las personas dentro de una organización.

Robbins (2013) hace una aclaración entre lo que se conoce como afecto, emociones y estado de ánimo. Define al afecto como un término genérico que cubre una gama amplia de distintos sentimientos que experimenta un ser humano, e incluye tanto las emociones como los estados de ánimo. Asimismo, Robbins (2013) considera que las emociones son sentimientos intensos que se dirigen hacia alguien o algo. De igual manera, define los estados de ánimo como sentimientos que suelen ser menos intensos que las emociones y que con frecuencia surgen sin que un evento específico los estimule.

Además de ello, Robbins (2013) señala que las emociones pueden ser clasificadas ya sea en positivas o negativas. No existen emociones neutras. Las personas expresan alegría o gratitud, las cuales se catalogan como sentimientos favorables. Por otro lado, si las personas expresan ira o culpa, el sentimiento será desfavorable.

Para el mismo autor, existen una serie de factores que tienen una gran influencia en las emociones de cada persona. Entre ellos destacan la personalidad de cada individuo. Por ejemplo, las personas tienen diferente intensidad afectiva, la cual se define como la fuerza con que experimentan sus emociones. Cuando una persona con gran intensidad afectiva se siente triste, se sentirá realmente triste y cuando está feliz se sentirá realmente feliz.

El día de la semana y la hora en que se da una mala noticia, por ejemplo, también pueden tener una gran influencia sobre la reacción de la otra persona. Si se le pide un favor a alguien o se le da una mala noticia un lunes por la mañana, la respuesta muy probablemente será negativa. Es por ello que Robbins (2013) aconseja hacerlo después del mediodía y entre semana, ya que las personas se encontrarán en un mejor estado de ánimo. Entre otros factores se encuentran el clima, el nivel de estrés, las actividades sociales, el sueño, el ejercicio, la edad y el género.

Como se puede observar, existen muchos factores que tienen una influencia directa sobre las emociones de las personas y que deberán ser tomadas en consideración por las organizaciones para lograr así un mejor clima institucional, de lo contrario, el clima se deteriorará y esto tendrá una consecuencia negativa para la institución.

Cabe resaltar que las personas no solo deben contar con un alto nivel de coeficiente intelectual para alcanzar el éxito, sino que también precisan contar con un alto nivel de inteligencia emocional. Salovey & Mayer (1997:10) señalan que:

“La inteligencia emocional incluye la habilidad para percibir con precisión, valorar y expresar emoción; la habilidad de acceder y/o generar sentimientos cuando facilitan pensamientos; la habilidad de comprender la emoción y el conocimiento emocional; y la habilidad para regular las emociones para promover crecimiento emocional e intelectual”.

De acuerdo a lo expresado por Salovey y Mayer, la inteligencia emocional permite que las personas puedan no tan solo expresar sus sentimientos, sino que también sean capaces de comprenderlos. De igual manera, ayuda a que puedan regular sus emociones para que puedan seguir desarrollándose y creciendo como personas, no tan solo en el ámbito intelectual sino también en el emocional. Por otra parte, Goleman (1995:3) señala que:

“La inteligencia emocional nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que nos brindará mayores posibilidades de desarrollo personal.”

El ser consciente de cómo una persona se siente y entender cómo se sienten los demás es de gran importancia para Goleman. Gracias a la inteligencia emocional, las personas pueden lidiar con diferentes situaciones difíciles en el trabajo, siendo capaces de controlar y manejar sus emociones. Además de ello, la inteligencia emocional permite que las personas se puedan poner en la situación del otro y comprenderlo, lo cual conlleva a un indudable crecimiento como persona.

Robbins (2013) considera que las personas que conocen sus propias emociones y que son capaces de entenderlas tienen una mayor probabilidad de ser eficaces dentro de sus organizaciones. El saber controlar las emociones juega un rol importante en nuestro desempeño laboral, ya que la evidencia sugiere que las personas con un alto nivel de inteligencia emocional tienen un mejor desempeño laboral que aquellas que no son capaces de controlar sus emociones.

Como se ha podido evidenciar, las emociones juegan un papel muy importante dentro de toda organización y se deben tomar en consideración en todo momento si se pretende lograr el éxito en todo aspecto del individuo.

### **2.4.3. Responsabilidad en el desempeño de sus funciones**

Existen una variedad de definiciones sobre lo que constituye la responsabilidad. Una de las definiciones que da la Real Academia de la Lengua Española (2010) es la de cargo u obligación moral que resulta para alguien del posible error en cosa o asunto determinado. En otra de sus definiciones la define como la capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente.

Por lo tanto, se puede entender que el ser responsable implica que la persona realiza una acción porque siente que es lo correcto y lo que se debe de hacer. Asimismo, una persona responsable actúa de manera libre siendo responsable por las consecuencias de su accionar.

Los docentes precisan ser responsables en el desempeño de sus funciones. La responsabilidad es una virtud que los docentes deben de impartir en sus alumnos. Para lograr tal cometido, los profesores deberán de actuar como modelo a seguir mostrando un alto nivel de responsabilidad en el desempeño de sus funciones. Es por ello que Valdés (2004) considera la responsabilidad como uno de los factores principales a tomar en cuenta para la evaluación del desempeño docente.

Los parámetros que se han tomado en consideración son la asistencia y puntualidad a la escuela, a sus clases y demás actividades relacionadas. Se dice que una persona puntual es una persona responsable. En este caso, se evalúa el porcentaje de asistencia y puntualidad a clases y a las demás actividades que logra en el ciclo escolar. Además de ello, la puntualidad demuestra respeto por el tiempo de los demás. Otro de los parámetros tomados en consideración es el grado de participación pertinente en las sesiones de preparación metodológica, reuniones de ciclo o departamento, claustros y otros espacios para la reflexión colectiva entre docentes.

De igual manera, Valdés (2004) toma en consideración el cumplimiento de los documentos normativos del Ministerio de Educación, así como el nivel profesional alcanzado, actitud y resultados logrados en las acciones de superación y capacitación que realiza. Todo esto conllevará a la mejora de la educación, así como a un crecimiento profesional por parte de los docentes.

#### **2.4.4. Relaciones interpersonales**

Según Pérez & Gardey (2008) las relaciones interpersonales se definen como la interacción recíproca entre dos o más personas. Las personas se encuentran en una constante interrelación con las personas de su alrededor, ya sea en su lugar de trabajo, en la escuela, en el hogar y en casi todas las situaciones de la vida, es por ello que es inevitable la interacción con los demás.

El ser humano es un ser sociable por naturaleza y se hace necesario que establezca relaciones saludables con las otras personas para poder así lograr una vida plena. Las personas que saben relacionarse con los otros podrán establecer una mayor red de contactos y es mucho más probable que lleguen a alcanzar el éxito tanto en el ámbito empresarial como en el personal que aquellas que no son capaces de hacerlo efectivamente. De igual manera, el saber interrelacionarse permite que las personas puedan comunicarse de manera efectiva y ayuda además en la resolución de conflictos.

En el ámbito educativo, el saber relacionarse con los demás es imperativo para los docentes, puesto que se encuentran en una estrecha relación con todo tipo de personas, ya sea con sus alumnos, los padres de familia, sus colegas, los directivos y las diferentes organizaciones estudiantiles.

Valdés (2004), considera tres aspectos esenciales como parte de la evaluación docente. El primer parámetro que toma en consideración es el nivel de conocimiento, preocupación y comprensión de los problemas sociales y personales de sus alumnos. Se toma en cuenta el grado de confianza que sienten los alumnos en la posibilidad de plantearle cualquier tipo de problemas al docente y de obtener alguna solución adecuada. La confianza es un elemento esencial entre docentes y alumnos y mejora las relaciones interpersonales.

Asimismo, Valdés (2004), considera que los docentes deberán de tener flexibilidad para aceptar la diversidad de opiniones y sentimientos de los alumnos y respeto por sus diferencias de género, raza y situación socioeconómica. En este aspecto, se evalúan el respeto que demuestra el docente hacia las opiniones de sus alumnos y la generación de debates de opiniones entre sus alumnos en plena libertad sin sentirse juzgados.

El mismo autor evalúa el grado de cooperación y coordinación de influencias educativas que logra con los padres de sus alumnos, directivos, colegas y las organizaciones estudiantiles. Se miden aspectos como el grado de participación en reuniones y actividades de reflexión colectiva, en los cuales ofrece argumentos y posiciones constructivas. Además de eso, el docente solicita ayuda a otros colegas si la necesita y/o la brinda si se la piden y se dirige en forma respetuosa hacia los padres de familia.

Es necesario que los docentes tomen estos parámetros en consideración para que puedan desarrollar buenas relaciones interpersonales con sus alumnos y con todos los demás agentes de la escuela. No cabe duda que si se cultiva un ambiente de

cordialidad entre docentes, alumnos y directivos, el clima de la escuela será satisfactorio y el éxito de todos estará garantizado.

## **2.5. Relación entre el clima organizacional y el desempeño docente**

El objetivo general de la presente investigación es determinar si es que el clima organizacional ejerce algún tipo de influencia sobre el desempeño de los docentes. Se busca encontrar la interrelación entre el clima y el desempeño docente y poder determinar cómo influye el clima en los comportamientos laborales de los individuos dentro de la organización.

Diversos estudios han determinado que el clima no afecta al desempeño de manera directa, sino que lo hace de manera indirecta, especialmente en las áreas de motivación y toma de decisiones. De acuerdo a Schneider y Hall (1972) el clima influye en la comunicación, la resolución de conflictos, la toma de decisiones y el aprendizaje de los individuos y de la organización.

De igual manera, la percepción que tienen los empleados sobre la organización puede tener un efecto ya sea positivo o negativo sobre el desempeño de los miembros de la organización. Robbins (2010) señala que la evaluación del desempeño brinda retroalimentación sobre la forma en que la organización percibe su desempeño y sirven de base para asignar recompensas, como aumentos de salarios. Es importante que esta retroalimentación se efectúe de manera constructiva, ya que de este modo el empleado se sentirá mucho más motivado y hará su mayor esfuerzo por seguir logrando un óptimo desempeño laboral.

A manera de conclusión, el clima que se vive dentro de una organización y el desempeño de sus empleados están estrechamente relacionados. Soberanes y de la Fuente (2009) señalan que un clima adecuado favorecerá el desarrollo correcto de la organización, se mantendrá a la vanguardia y conformará ventajas competitivas para la empresa. Las organizaciones que cuentan con un buen clima laboral tienden a tener empleados mucho más motivados los cuales procuran desempeñar sus funciones de la mejor manera posible para el logro de objetivos no tan solo personales sino también organizacionales.

## **CAPÍTULO 3**

### **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Tipo de investigación**

La presente investigación se encuentra enmarcada dentro del paradigma positivista, también conocido como paradigma empírico-analítico y/o cuantitativo. Dicho paradigma se basa en la idea del positivismo lógico e indica que ningún conocimiento puede ser admitido como válido si no se ha obtenido a partir de la experiencia (Sánchez, 2013).

Latorre, Arnal y Del Rincón (1996) señalan que el paradigma positivista se caracteriza por medir la realidad del objeto de estudio de manera objetiva e independiente del sujeto que se aproxima a ella y es solo a través de la observación y el uso de métodos científicos que se puede llegar a descubrir el orden que constituye a cualquier fenómeno, y por lo tanto, explicar, predecir y controlar sus eventos.

Debido a que se pretende determinar objetivamente la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño de los docentes de la institución es que se decide hacer uso del paradigma positivista y de una investigación de tipo correlacional. De igual manera, la línea de investigación en la que se realiza este estudio es la de Gestión Educativa

y el campo de acción es el clima institucional y su efecto con el desempeño docente.

Hernández, Fernández y Baptista (2003) indican que el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Entre sus características principales se encuentra que el investigador debe plantearse un problema de estudio delimitado y concreto, realizar una revisión de la literatura y la construcción de un marco teórico. De la teoría se deriva una hipótesis que será sometida a prueba para que pueda ser corroborada. Finalmente, para obtener los resultados finales el investigador recolecta datos numéricos de los participantes y analiza dichos datos mediante procedimientos estadísticos.

Para realizar la presente investigación, se hizo uso de la metodología cuantitativa, ya que se ha aplicado una encuesta para poder conocer la percepción de los docentes respecto al clima laboral de la institución. Asimismo, el estudio es delimitado y concreto, ya que se busca tan sólo conocer la relación existente entre el clima y el desempeño de los docentes. De igual manera, existe una hipótesis que se espera pueda llegar a ser corroborada y existe un procesamiento estadístico de la información recolectada.

### **3.2. Sujetos de investigación**

Para el presente estudio se tomó en consideración a 43 docentes de un total de 94. Se tomó en cuenta tan sólo a los docentes con mínimo un año de antigüedad dentro de la institución, ya que son ellos quienes pueden determinar de forma más acertada el clima que se vive dentro de la misma.

La muestra final estuvo compuesta por 43 profesores, de los cuales 13 son varones y 30 son mujeres, como se puede visualizar en la siguiente tabla:

**Tabla 2. Distribución de sujetos de investigación según sexo**

Sujetos	Varones	Mujeres	Total
Docentes	13	30	43

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes

### **3.3. Diseño de la investigación**

La investigación es de tipo cuantitativa y de tipo correlacional, ya que se buscaba medir la relación entre el clima organizacional y el desempeño docente. Se hizo uso de una encuesta para poder analizar y corroborar la hipótesis propuesta.

La encuesta buscaba poder describir la verdadera percepción que tienen los docentes sobre el clima laboral y como el mismo puede llegar a afectar su desempeño laboral. La mejor manera de recolectar dicha información era mediante el uso de este recurso.

Las características de la encuesta fueron las siguientes: tuvo un diseño de corte transversal ya que se realizó en un único momento: la primera quincena de setiembre; el cuestionario fue autocompletado por los docentes usando Formularios de Google con un total de 45 preguntas en el cual se midieron aspectos de las dos variables de estudio: el clima y el desempeño docente. Las preguntas de cada subvariable fueron mezcladas para evitar el sesgo estadístico.

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2003) toda medición o instrumento de recolección de datos deber reunir tres requisitos esenciales: *confiabilidad, validez y objetividad*. Por confiabilidad los autores entienden el grado en el que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. La validez hace referencia al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir y por objetividad se entiende el grado en que el instrumento es permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de los investigadores que lo administran, califican e interpretan.

Cabe resaltar que la validez del instrumento cobra gran importancia para lograr un estudio de calidad. Bostwick y Kyte (2005) indican que la

validez de constructo es probablemente la más importante, sobre todo desde una perspectiva científica, y se refiere a qué tan exitosamente un instrumento representa y mide un concepto teórico. Es por tal motivo que se tomó en cuenta la validez de constructo para la presente investigación dado a que ayudó a medir los conceptos teóricos y su aplicación.

En lo que concierne a la validez interna y externa del instrumento, McMillan y Schumacher (2005:132) señalan que:

“La **validez interna** expresa el grado en que las variables externas se han tenido en cuenta o se han controlado. La **validez externa** se refiere a la generalizabilidad de los resultados, el grado en que los resultados y las conclusiones pueden ser generalizados a otras personas y ambientes.”

Se puede aseverar que la presente investigación cuenta con validez interna, ya que el instrumento empleado fue utilizado y certificado por Mario Martín Bris en su investigación titulada- “Clima de Trabajo y Participación en la Organización y Funcionamiento de los Centros de Educación Infantil, Primaria y Secundaria.” Asimismo, el cuestionario fue aplicado en la ciudad de Lima, distrito de Ventanilla en la tesis titulada “ Relación entre el Clima Institucional y Desempeño Docente en Instituciones Educativas de la Red No.1 Pachacutec – Ventanilla. “ que presentó Yolanda Maximiliana Pérez Huamán, para optar el grado de Magíster en Educación por la Universidad San Ignacio de Loyola.

De igual manera, el instrumento fue aplicado mediante un programa piloto a un total de 11 profesores de la sede de Miraflores, los cuales no participaron en la muestra final, para evitar el sesgo estadístico. Los docentes de la muestra piloto contaban con las mismas características de los docentes a ser entrevistados en la investigación final.

El método de consistencia interna del instrumento se evaluó basado en el alfa de Cronbach, el cual permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica y además se precisa que estos ítems se encuentren altamente correlacionados. (Welch & Comer, 1988).

George y Mallery (2003:231) dan unas recomendaciones para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach: Si el coeficiente es mayor a 0.9 es excelente, a 0.8 es bueno, a 0.7 es aceptable, a 0.6 es cuestionable, a 0.5 es pobre y si es menor a 0.5 es inaceptable. La encuesta utilizada arrojó un resultado de 0,935 en la variable de clima organizacional, el cual se puede considerar como excelente y 0, 891 en la variable de desempeño docente, el cual se puede considerar como bueno.

En lo que refiere a la validez externa, a pesar de que en una investigación cuantitativa se busca el poder generalizar los resultados de la investigación, esto no fue el objetivo principal de la investigación ya que solo se buscaba el poder describir la correlación entre la variable clima institucional y desempeño docente. Sin embargo, los resultados y conclusiones pueden ser extrapolados y utilizados para investigaciones futuras.

Para poder efectuar el diseño de la investigación de manera organizada y coherente, se tuvieron en cuenta los siguientes procedimientos:

- 1. Seleccionar los objetivos:** Los objetivos fueron seleccionados tomando en consideración la problemática en cuestión. Fue de esta manera que se logró determinar el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación para comprobar si es que efectivamente la variable independiente-clima- tiene una influencia directa sobre la variable dependiente-desempeño docente.
- 2. Concretar la información:** La revisión de la literatura se realizó con el fin de poder detectar, consultar y obtener la bibliografía que nos serían útiles para los propósitos del estudio (Hernández, Fernández y Baptista 2003). Se procedió a buscar tres antecedentes nacionales y dos internacionales, los cuales guiaron la investigación. De igual manera, estos antecedentes fueron usados como base para la elaboración del marco teórico.
- 3. Definir la población objeto:** La población de estudio estuvo conformada por 43 docentes de un total de 94 profesores. Se tomó en consideración el tiempo de antigüedad en la institución y se decidió realizar la encuesta sólo con aquellos docentes que tuvieran como

mínimo un año laborando en la institución. Los demás docentes son todos nuevos y/o algunos de ellos que sí cumplían con los requisitos se encontraban de vacaciones durante el periodo de recolección de la información. A los entrevistados se les envió un link para poder acceder a la encuesta mediante los formularios de Google. Toda la población objeto respondió a la encuesta.

- 4. Disponer de los recursos:** Se contó con todos los recursos necesarios para realizar la elaboración de la investigación. Para realizar el cuestionario, se hizo uso de la plataforma en línea de Google Drive, la cual facilitó todo el procesamiento de la data obtenida. De igual manera, se usó el programa SPSS22 para el procesamiento estadístico de toda la data obtenida durante la encuesta.
- 5. Elegir el tipo de encuesta:** La encuesta aplicada se extrajo de la investigación realizada por Yolanda Maximiliana Pérez Huamán titulada “ Relación entre el Clima institucional y Desempeño Docente en Instituciones Educativas de la Red No.1 Pachacutec – Ventanilla.” que presentó, para optar el grado de Magíster en Educación por la Universidad San Ignacio de Loyola. Cabe resaltar que se hicieron algunas modificaciones a la encuesta para poder ajustarla a la realidad que se pretendía observar. La encuesta en mención se encuentra en el Anexo 1.
- 6. Seleccionar el método de análisis de datos:** El método usado para el análisis de datos fue el estadístico descriptivo. Para ello, se hizo uso del programa SPSS22, el cual permitió comprobar la fiabilidad del instrumento mediante el alfa de Cronbach que arrojó resultados muy positivos. Los resultados se presentaron mediante el uso de tablas, analizando cada dimensión tanto por separado como de forma cruzada para poder así determinar el nivel de correlación existente entre las variables de estudio.
- 7. Revisar la encuesta:** La encuesta fue revisada y aprobada por dos expertas de amplia experiencia en el campo de la educación. Una de ellas fue la psicóloga y magíster en Educación, Jessy Lostanau de Jimenez y la otra experta fue la magíster en Gestión de la Educación, Rosario Aste de Gonzales. De igual manera, antes de ser aplicada, se realizó un programa piloto en donde se pudo detectar que algunas

preguntas debían ser modificadas y/o eliminadas del cuestionario. El resultado del programa fue exitoso y es así que se procedió a la aplicación de la encuesta con la población objeto. La validación de la encuesta se encuentra en el Anexo 2.

- 8. Seleccionar la muestra:** La muestra fue seleccionada en base a los objetivos trazados y a la población objeto a la que pretendíamos entrevistar. Dicha muestra estuvo constituida por 43 profesores del Instituto Cultural Peruano Norteamericano de la sede de San Miguel y se consideró como requisito indispensable que los docentes contaran con mínimo un año en la institución. Los docentes fueron informados sobre la encuesta y el propósito de la misma. Se mostraron bastante asequibles a participar y a dar una opinión certera del clima que se vive dentro de la institución y es así como se procedió a la aplicación del cuestionario mediante el uso de Google Drive.
- 9. Aplicar la encuesta:** Los docentes accedieron a la encuesta mediante la plataforma en línea de Google Drive. Al completar la encuesta, el sistema de Google enviaba un mensaje de confirmación, el cual indicaba que la encuesta había sido llenada con éxito. El proceso de aplicación se realizó durante la primera semana de setiembre.
- 10. Codificar los datos:** Google Drive permite al usuario descargar toda la información en un archivo de Excel una vez que todas las encuestas hayan sido completadas. Posteriormente, se procedió a crear una base de datos con el programa SPSS22 para la respectiva codificación de los datos obtenidos. La base de datos se puede encontrar en el Anexo 3.
- 11. Analizar los resultados:** Se analizó la fiabilidad de la encuesta y luego se procedió a la interpretación y análisis de la data obtenida, tomando en consideración cada dimensión por separado al principio, luego se obtuvo la media de cada una de ellas y se procedió a realizar las correlaciones correspondientes entre cada una de las dimensiones de las dos variables de la investigación.
- 12. Elaborar el informe:** El informe consta de cinco capítulos. El primer capítulo sirve de introducción. En él se detallan la caracterización de la problemática, los objetivos trazados, la

hipótesis, la justificación y los antecedentes de estudios tanto nacionales como internacionales. En el segundo capítulo se explora el marco teórico, el cual busca delimitar de forma teórica los constructos que servirán de soporte para la investigación. En el tercer capítulo se explica la metodología de estudio que fue utilizada para la realización del informe. En el cuarto capítulo se presentan los resultados obtenidos a partir de la interpretación y análisis de la data obtenida haciendo uso de la estadística. Finalmente, en el capítulo cinco se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

### 3.4. Variables y subvariables de estudio

En el siguiente cuadro se presentan las dos variables de estudio, sus respectivas dimensiones e indicadores:

**Tabla 3. Dimensiones e indicadores que influyen en el clima laboral**

	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>C L I M A  L A B O R A L</b>	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluidez de la información</li> <li>• Rapidez en el traslado de la información</li> <li>• Nivel de aceptación de las propuestas entre los miembros de la organización</li> <li>• Funcionalidad de las normas</li> </ul>
	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de satisfacción</li> <li>• Grado de reconocimiento</li> <li>• Grado de autonomía</li> <li>• Grado de motivación de los docentes</li> <li>• Grado de relaciones interpersonales</li> </ul>
	Confianza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de confianza</li> <li>• Grado de sinceridad</li> <li>• Respeto por los espacios personales</li> </ul>
	Participación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de participación de los docentes y la gerencia en la toma de decisiones</li> <li>• Tendencia a formar diversos grupos</li> <li>• Nivel y formación del trabajo en equipo</li> <li>• Nivel de valoración de las reuniones académicas</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4. Dimensiones e indicadores que influyen en el desempeño docente**

	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>D E S E M P E Ñ O  L A B O R A L</b>	Capacidades Pedagógicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominio de la temática</li> <li>• Comunicación clara</li> <li>• Diferentes formas de trabajo que favorecen el aprendizaje</li> <li>• Diferentes formas de evaluación</li> </ul>
	Emocionalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación del aprendizaje</li> <li>• Generación de interés en los estudiantes por realizar su propio aprendizaje</li> <li>• Motivación de los estudiantes</li> <li>• Desarrollo de valores</li> <li>• Resolución de dudas fuera de clases</li> </ul>
	Responsabilidad en el desempeño de sus funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de proyectos de investigación</li> <li>• Aportaciones al logro de los objetivos institucionales</li> <li>• Nivel de participación en comités y grupos de trabajo</li> <li>• Nivel de participación en actividades de formación y actualización docente</li> <li>• Planificación de sesiones de clase</li> </ul>
	Relaciones Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto por las ideas de los estudiantes</li> <li>• Promoción de la investigación estudiantil</li> <li>• Creación de un ambiente adecuado</li> <li>• Desarrollo de buenas relaciones con los estudiantes</li> </ul>

Fuente : Elaboración propia

### **3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información**

Para la recolección de datos se hizo uso de dos cuestionarios: uno de clima institucional diseñado por el doctor Mario Martín Bris en el año 1999 y el otro de desempeño docente diseñado por Héctor Valdés Veloz

en el año 2004. El cuestionario de clima institucional explora cuatro dimensiones: Comunicación, Motivación, Confianza y Participación. Se aplicó por primera vez en España y estuvo a cargo de la Universidad de Alcalá de Henares. El objetivo de la encuesta era el poder determinar el clima institucional que se vivía en los diversos centros públicos de infantil/primaria y secundaria de la región. La administración de la encuesta se produjo tanto individual como colectivamente y tuvo una duración de 10 minutos aproximadamente. La fiabilidad del instrumento y de cada una de sus dimensiones fue comprobada mediante el coeficiente de consistencia interna de Cronbach, obteniendo un resultado mayor a 0.9, lo cual indica que el cuestionario cuenta con una excelente fiabilidad.

De igual manera, el cuestionario de desempeño docente explora cuatro dimensiones: Capacidad Pedagógica, Emocionalidad, Responsabilidad en el cumplimiento de sus Funciones y Relaciones Interpersonales. El objetivo del cuestionario era el poder evaluar el desempeño laboral de los docentes. La encuesta tiene una duración de 20 minutos aproximadamente. Se comprobó además que el instrumento era fiable ya que el valor del coeficiente de consistencia interna de Cronbach arrojó un resultado de 0.915, lo cual se considera como un nivel óptimo.

Para la presente investigación, los cuestionarios de clima y desempeño fueron recogidos de la tesis de Yolanda Pérez Huamán, los cuales fueron adaptados por esta investigadora y se redujeron de 54 ítems a 44 ítems. Las modificaciones se hicieron con el propósito de mejorar el alfa de Cronbach y adecuar las preguntas de acuerdo a la realidad que se pretendía investigar.

La recolección de la información constó de dos partes. En la primera parte se hizo una revisión general de todos y cada uno de los ítems, los cuales fueron revisados por dos expertos en el área de Gestión y Educación. La magíster en Educación Jessy Lostanau de Jimenez y la magíster en Gestión de la Educación Rosario Aste de Gonzales. Ambas expertas concordaron que los cuestionarios contaban con un alto grado de validez.

Los dos cuestionarios se tomaron como una sola encuesta y estuvo diseñada haciendo uso de la escala de Likert, contando con un total de 44

preguntas. La escala contó con cinco opciones : muy bajo, bajo, regular, alto y muy alto. A continuación se detalla la tabla en el siguiente cuadro:

**Tabla 5. Códigos aplicados a la escala de Likert**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto

Fuente : Elaboración del investigador

Una vez que la validez había sido comprobada y validada, se procedió a realizar un programa piloto con 11 profesores de la sede de Miraflores. Se decidió realizar el piloto en otra sede, ya que se quería evitar el sesgo estadístico y que los mismos docentes volvieran a completar el cuestionario por segunda vez durante la toma de la muestra final. Los resultados en términos de la fiabilidad del instrumento fueron positivos ya que se obtuvo un alfa de Cronbach de 0,913 en la encuesta de clima y 0,881 en la encuesta de desempeño, lo cual se considera como excelente y bueno respectivamente. Cabe señalar que algunos ítems tuvieron que ser modificados y otros eliminados de la encuesta para poder así obtener un mejor alfa de Cronbach. A continuación se presentan ambos Alfas de Cronbach :

**Tabla 6. Alfa de Cronbach del clima organizacional**

<b>Estadísticas de fiabilidad del Clima</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.913	30

Fuente: Elaboración del investigador

**Tabla 7. Alfa de Cronbach del Desempeño Docente**

<b>Estadísticas de fiabilidad del Desempeño</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.881	24

Fuente : Elaboración del investigador

A los docentes se les envió un link al correo electrónico para poder acceder a la encuesta mediante los formularios de Google Drive. Los docentes llenaron la encuesta en un total de 3 días: del 31 de Agosto al 3 de Setiembre. Después de esa fecha, se cerró la encuesta y se procedió a la codificación de la data obtenida usando el programa SPSS22.

En la siguiente tabla, se detallan las dos variables de investigación, las dimensiones de cada una de ellas y sus respectivos ítems:

**Tabla 8. Dimensiones e ítems del clima institucional de la encuesta aplicada**

Dimensiones del Clima	Ítems
Comunicación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuál es el nivel de la comunicación, respecto a la fluidez de la información en la Institución Educativa donde labora?</li> <li>2. ¿Cómo considera la rapidez en el traslado de la información en la Institución Educativa?</li> <li>3. ¿Cómo considera usted el nivel de aceptación de las propuestas entre los miembros de la Institución Educativa?</li> <li>4. ¿Cómo considera usted la funcionalidad de las normas que afectan a la Institución Educativa?</li> </ol>
Motivación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo calificaría el grado de satisfacción existente en la Institución Educativa?</li> <li>2. ¿Cómo calificaría el grado de reconocimiento del trabajo que realiza en la Institución Educativa?</li> <li>3. ¿Cómo le parece que percibe el profesorado su prestigio profesional, cómo cree que se valora?</li> <li>4. ¿Cómo considera que es el grado de autonomía existente en la Institución Educativa?</li> <li>5. ¿En qué grado le parece que el profesorado se siente motivado en la Institución Educativa?</li> <li>6. ¿Qué grado de motivación les otorga a las condiciones de trabajo en su Institución?</li> <li>7. ¿Cuál es el grado de relaciones interpersonales en la Institución Educativa?</li> <li>8. ¿Cómo calificaría el grado de satisfacción existente en la Institución Educativa?</li> <li>9. ¿Cómo calificaría el grado de reconocimiento del trabajo que realiza en la Institución Educativa?</li> <li>10. ¿Cómo le parece que percibe el profesorado su prestigio profesional, cómo cree que se valora?</li> <li>11. ¿Cómo considera que es el grado de autonomía existente en la Institución Educativa?</li> </ol>

	<p>10. ¿En qué grado le parece que el profesorado se siente motivado en la Institución Educativa?6.</p> <p>11. ¿Qué grado de motivación les otorga a las condiciones de trabajo en su Institución?7.</p> <p>12. ¿Cuál es el grado de relaciones interpersonales en la Institución Educativa?</p>
--	--

<b>Dimensiones del Clima</b>	<b>Ítems</b>
Confianza	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo calificaría el grado de confianza que se vive en su Institución Educativa?</li> <li>2. ¿Cómo calificaría el grado de sinceridad en las relaciones en su Institución?</li> <li>3. ¿Considera usted que existe respeto por los espacios de cada integrante de la Institución?</li> <li>4. ¿Considera usted útil reunirse fuera de la Institución para continuar el trabajo de la Institución Educativa?</li> </ol>
Participación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo le parece que es la participación en las actividades de la Institución Educativa por parte de los profesores?</li> <li>2. ¿En su opinión, cuál es el grado de participación de los miembros del Consejo Educativo?</li> <li>3. ¿Cómo percibe usted la participación de los profesores en el Consejo Educativo?</li> <li>4. ¿Cómo propicia la participación el profesorado en las deliberaciones y decisiones entre docentes?</li> <li>5. ¿Cuál es el grado en que ayudan a los grupos formales en las actividades de la Institución Educativa?</li> <li>6. ¿Cómo es el nivel de trabajo en equipo en su Institución Educativa?</li> <li>7. ¿Cómo valora el desarrollo de las reuniones en la Institución Educativa?</li> <li>8. ¿En su institución educativa existe una buena coordinación entre los docentes?</li> </ol>

Fuente : Encuesta aplicada a los sujetos de investigación

**Tabla 9. Dimensiones e ítems del desempeño docente de la encuesta aplicada**

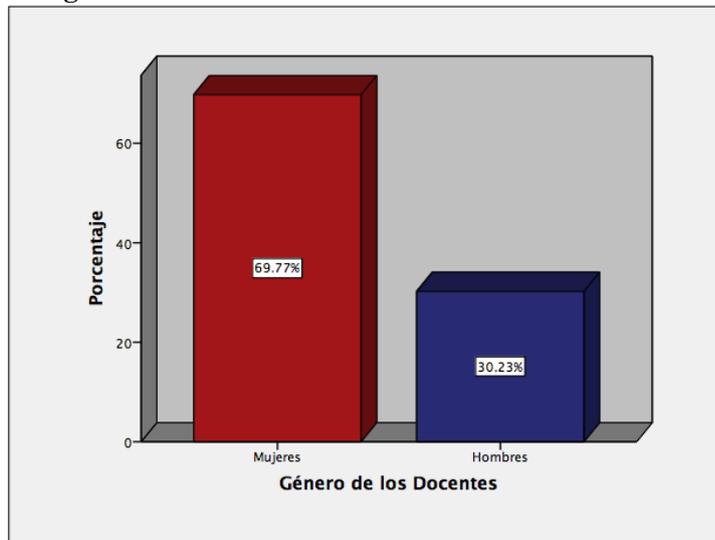
Dimensiones del Desempeño	Ítems
Capacidades Pedagógicas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Usted demuestra que domina la temática de su curso</li> <li>2. Usted trata que sus clases sean interesantes</li> <li>3. Comunica en forma clara sus ideas y reflexiones</li> <li>4. Utiliza diferentes formas de trabajo en clase que favorecen el aprendizaje</li> <li>5. Utiliza diferentes formas de evaluación- reportes, ensayos, participación en clase, trabajo en equipo, proyectos, entre otros.</li> </ol>
Emocionalidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Todo lo aprendido lo aplica con sus alumnos</li> <li>2. Genera en los estudiantes interés por realizar su propio aprendizaje</li> <li>3. El tema que va a tratar le motiva a que busque información adicional</li> <li>4. Promueve los valores de honestidad, respeto, responsabilidad y colaboración</li> <li>5. Está disponible para resolver dudas o consultas de sus estudiantes en horas fuera de clase</li> <li>6. Promueve con responsabilidad el cuidado del medio ambiente</li> </ol>
Dimensiones del Desempeño	Ítems
Responsabilidad en el desempeño de sus funciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realiza proyectos de investigación</li> <li>2. Contribuye con aportaciones al logro de los objetivos de su institución</li> <li>3. Participa en los comités, consejos, grupos de trabajo y demás comisiones cuyo fin es el mejoramiento de la vida institucional</li> <li>4. Participa en actividades (cursos, congresos, seminarios, foros, entre otros) de formación y actualización docente y de su disciplina</li> <li>5. Planifica sus sesiones de clase secuencialmente</li> </ol>
Relaciones Interpersonales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demuestra respeto por las ideas de sus alumnos</li> <li>2. Utiliza el espacio del curso para que el estudiantado realice investigación de acuerdo con su propio interés</li> <li>3. Propicia un ambiente adecuado</li> <li>4. Sus ideas se desarrollan en un ambiente de cordialidad</li> </ol>

Fuente : Encuesta aplicada a los sujetos de investigación

### 3.6. Procedimiento de organización y análisis de resultados

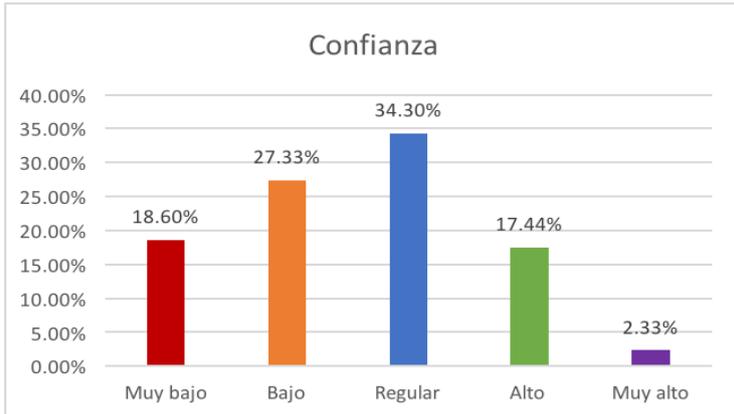
Los datos obtenidos en la investigación fueron descargados en una hoja de cálculo de Microsoft Excel y posteriormente se codificaron en el programa SPSS22 para el respectivo análisis estadístico. Se hizo uso de la estadística descriptiva y la estadística de correlación para poder interpretar los resultados obtenidos en los cuestionarios y establecer las relaciones entre las distintas dimensiones de cada variable. Los resultados fueron presentados mediante el uso de figuras y tablas estadísticas para una mejor visualización e interpretación de los resultados obtenidos. De igual manera, se utilizaron tablas de correlación y se probó la fiabilidad total de cada cuestionario para así poder conocer el alfa de Cronbach y comprobar la fiabilidad del instrumento. Gracias a estas tablas y figuras se pudo interpretar y analizar la data obtenida a través de la encuesta aplicada. A continuación se muestran las figuras y tablas utilizadas para el análisis de los resultados:

**Figura 2. Género de los docentes encuestados**



Fuente : Elaboración del investigador y programa estadístico SPSS22

**Figura 3. Resultados estadísticos de la dimensión confianza**



Fuente: Encuesta de estudio aplicada del 31 de Agosto al 3 de Setiembre 2016

**Tabla 10. Estadística de fiabilidad del clima organizacional**

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.940	24

Fuente : Elaboración propia y programa estadístico SPSS22

**Tabla 11. Correlaciones entre las dimensiones de comunicación y capacidades pedagógicas**

**Correlaciones**

		Comunicación	Capacidades pedagógicas
Comunicación	Correlación de Pearson	1	,197
	Sig. (bilateral)		,207
	N	43	43
Capacidades pedagógicas	Correlación de Pearson	,197	1
	Sig. (bilateral)	,207	
	N	43	43

Fuente : Elaboración propia y programa estadístico SPSS22

## **CAPÍTULO 4**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo se presentarán el contexto y los sujetos de investigación, los resultados obtenidos después de haber realizado y aplicado las encuestas de clima organizacional y del desempeño docente y se procederá con el análisis de los resultados de la investigación.

#### **4.1. Contexto y sujetos de investigación**

##### **4.1.1. Descripción del contexto de investigación**

El presente estudio se realizó en el Instituto Cultural Peruano Norteamericano de la sede de San Miguel en Lima, Perú. El ICPNA cuenta con un total de seis sedes en la ciudad de Lima y ocho en provincias.

De acuerdo a su página web, el ICPNA se define como el centro cultural binacional más grande de Latinoamérica y del mundo. Es reconocido por su contribución al desarrollo de la comunidad a través de la enseñanza del inglés y el español como idiomas de entendimiento universal; su labor promotora del hábito de la lectura a través de su Red de Bibliotecas, y su variada programación cultural de nivel internacional.

La misión de la institución es fomentar el conocimiento y el intercambio cultural entre el Perú y los Estados Unidos de América, fundamentalmente a través de la enseñanza de los idiomas inglés y castellano, el desarrollo de las bibliotecas y la difusión de las manifestaciones artísticas y culturales de ambos países. Asimismo, la visión del instituto es ser reconocido como el mejor Centro Cultural Binacional en el Perú y América Latina, mediante el logro permanente de la excelencia en la calidad de los servicios culturales y educativos ofrecidos a la comunidad.

La sede de San Miguel cuenta con dos edificios: uno de 15 pisos y el otro de 8 pisos. Tiene una población estudiantil de aproximadamente 6,000 mil alumnos, cifra que varía a lo largo del año debido a razones de disminución de matrícula. Cuenta con una plana docente de 94 profesores en la actualidad, un jefe de sede y ocho supervisores divididos en dos turnos. La gran mayoría de los alumnos son adolescentes y/o jóvenes universitarios. Sin embargo, los días sábados se dictan clases de niños también.

El programa que ofrece la institución tiene una duración de tres años y se divide en tres niveles : básico, intermedio y avanzado. Asimismo, existe un curso de Metodología para todos aquellos que desean enseñar el idioma inglés, ya sea en colegios o en institutos de idiomas. Este curso tiene una duración de seis meses, en los cuales los alumnos son formados en diversas áreas de la enseñanza de idiomas.

La institución ha ido creciendo rápidamente gracias a la gran importancia que ha ido adquiriendo el idioma inglés a nivel mundial. La gran mayoría de los alumnos necesitan hablar el idioma inglés ya sea para poder graduarse de la universidad y/o desempeñarse en sus centros de labores.

#### **4.1.2. Descripción de los sujetos de investigación**

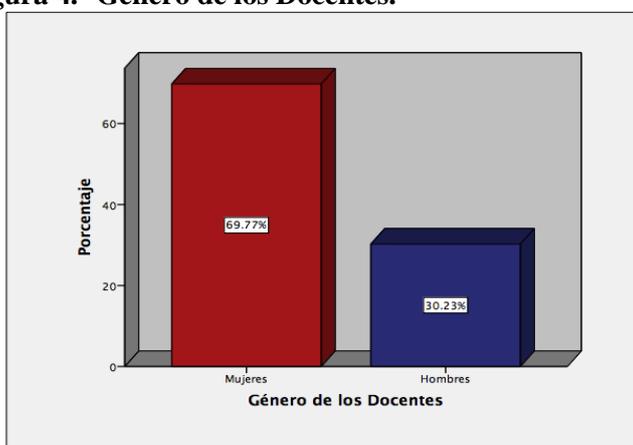
Los sujetos de la investigación fueron 43 profesores de la sede de San Miguel de un total de 94 profesores. Un requisito indispensable para poder tomar la encuesta era que los docentes

contaran con un mínimo de un año de antigüedad en la institución. El motivo de esta decisión fue que los profesores con mayor tiempo laborando en la institución podrían dar opinión más certera del clima que realmente se estaba viviendo.

Se encuestó a 30 mujeres y a 13 varones. Cabe resaltar que los sujetos de investigación se mostraron siempre dispuestos a participar en la encuesta. Se les informó sobre la investigación y lo que se pretendía lograr con ella, a lo que reaccionaron de forma muy positiva, ya que se encontraban interesados en conocer los resultados de la presente investigación.

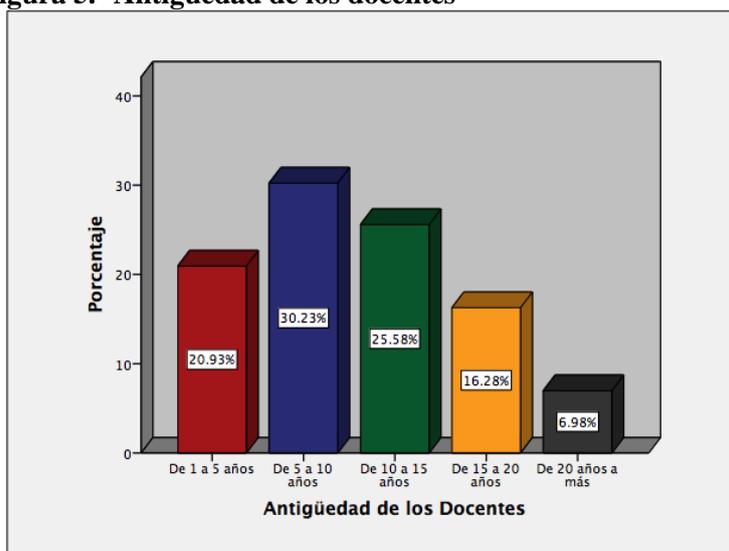
Según Soberanes y de la Fuente (2009) las percepciones que tienen los individuos de la institución se encuentran influidas por atributos situacionales y personales tales como lo son la edad, el sexo, la antigüedad, la jerarquía, entre otros, y es por ello que existen percepciones variadas del clima dentro de la misma organización, ya que todo va a depender de la posición desde la cual los individuos visualizan la organización. Es por ello que se toma en consideración el sexo y la antigüedad de los docentes como factores influyentes en el clima organizacional. El siguiente gráfico muestra el total de la población encuestada y la antigüedad de los docentes en la institución:

**Figura 4. Género de los Docentes.**



Fuente: Encuesta aplicada a sujetos de investigación del 31 de agosto al 3 de setiembre 2016.

**Figura 5. Antigüedad de los docentes**



Fuente: Encuesta aplicada a sujetos de investigación del 31 de agosto al 3 de setiembre 2016

Como se puede observar en los gráficos 4.1 y 4.2, el 69, 77% de la población encuestada son mujeres y el 30, 23% son varones. Asimismo, un 20, 93% de los docentes han estado laborando en la institución entre uno y cinco años. El 30,23% de los entrevistados llevan de 5 a 10 años, el 25.58 % llevan laborando entre 10 y 15 años, el 16, 28% entre 15 y 20 años y finalmente sólo el 6, 98% de los entrevistados llevan de 20 años a más en la institución. El gráfico 4.2. muestra que a medida que van pasando los años el porcentaje de docentes desciende considerablemente.

#### **4.2. Presentación e interpretación de los resultados**

La investigación cuenta con dos variables: una independiente, representada por el clima laboral, y otra dependiente, representada por el desempeño docente. Para poder obtener resultados fiables, se precisó realizar una prueba de fiabilidad usando el programa SPSS22 para medir el Alfa de Cronbach.

Para la variable del clima laboral se han presentado 24 ítems en una escala de Likert del 1 al 5. La prueba de fiabilidad de la encuesta del clima arrojó un resultado de .940, lo cual indica que la encuesta del clima laboral cuenta con una excelente escala de fiabilidad. Por lo tanto, la encuesta es fiable como instrumento de medición del clima laboral. La siguiente tabla muestra el coeficiente de fiabilidad que se obtuvo en esta variable.

**Tabla 12. Estadísticas de fiabilidad del instrumento.**

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.940	24

Fuente: Encuesta de estudio y programa estadístico SPSS22

Para la variable del desempeño docente se han presentado 20 ítems en una escala de Likert del 1 al 5. La prueba de fiabilidad de la encuesta del desempeño arrojó un resultado de .891, lo cual indica que la encuesta del desempeño docente cuenta con una buena escala de fiabilidad. Por lo tanto, la encuesta también es fiable como instrumento de medición del desempeño docente. A continuación, se presentarán e interpretarán los resultados de cada una de estas dimensiones.

**Tabla 13 Estadísticas de fiabilidad del instrumento**

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.891	20

Fuente: Encuesta de estudio y programa estadístico SPSS22

#### **4.2.1. Presentación e interpretación de los resultados de la dimensión comunicación**

Para poder conocer si el nivel de comunicación existente en la organización era satisfactorio o no se hizo uso de una serie de indicadores que harían posible conocer como se encontraba la comunicación en la institución de manera objetiva.

Se evaluaron distintos aspectos tales como: la fluidez de la comunicación, la rapidez en el traslado de la información, el nivel

de aceptación de las propuestas entre los miembros de la institución y la funcionalidad de las normas dentro de la organización. A continuación se presenta el cuadro y gráfico estadístico que muestran los resultados obtenidos para esta dimensión:

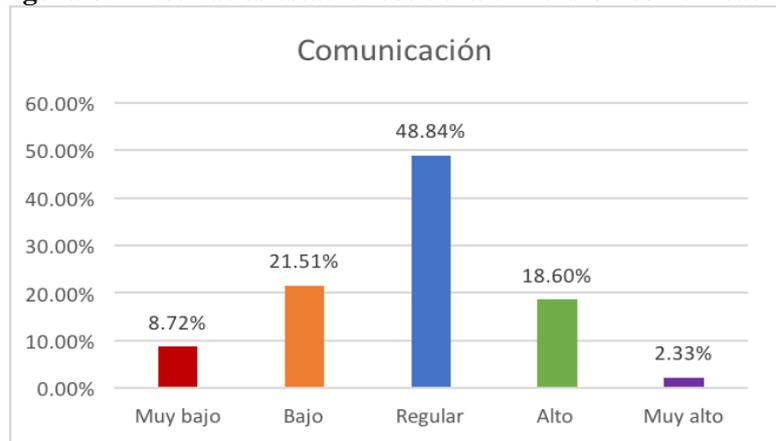
**Tabla 14. Conteo y porcentaje de la dimensión comunicación**

		1	2	3	4	5	Total
	<b>COMUNICACIÓN</b>	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto	
P1	¿Cuál es el nivel de la comunicación, respecto a la fluidez de la información en la Institución Educativa donde labora?	4	6	21	12	0	43
		9.3%	14%	48.8%	27.9%	0%	100%
P2	¿Cómo considera la rapidez en el traslado de la información en la Institución Educativa?	3	8	18	12	2	43
		7%	18.6%	41.9%	27.9%	4.7%	100%
P3	¿Cómo considera usted el nivel de aceptación de las propuestas entre los miembros de la Institución Educativa?	4	16	21	2	0	43
		9.3%	37.2%	48.8%	4.7%	0%	100%
P4	¿Cómo considera usted la funcionalidad de las normas que afectan a la Institución Educativa?	4	7	24	6	2	43
		9.3%	16.3%	55.8%	14%	4.7%	100%
	Total de la Dimensión Comunicación	15	37	84	32	4	172
		8.72%	21.51%	48.84%	18.60%	2.33%	100%

Fuente: Encuesta aplicada a sujetos de investigación del 31 de agosto al 3 de setiembre 2016

Los resultados que arroja la dimensión de comunicación respecto a la fluidez de la información, rapidez en el traslado de la información, nivel de aceptación de las propuestas entre los miembros de la institución y la funcionalidad de las normas se caracterizan como inadecuados, ya que la suma total de los niveles alto y muy alto solo alcanza el 20.93% de los docentes encuestados. Analizando los factores de la dimensión comunicación, identificamos que la rapidez en el traslado de la información tiene el porcentaje más alto, el cual representa el 32.6% de los encuestados al sumar los niveles alto y muy alto, identificando que no llega ni al 50% de la escala. La mayor dificultad en esta dimensión es la aceptación de las propuestas realizadas entre los miembros de la institución, puesto que alcanzó el 0% en el nivel muy alto y tan solo el 4,7% de aceptación en su nivel alto.

**Figura 6. Resultados estadísticos de la dimensión comunicación**



Fuente: Encuesta de estudio aplicada del 31 de agosto al 3 de setiembre 2016

#### **4.2.2. Presentación e interpretación de los resultados de la dimensión motivación**

Para el análisis de la dimensión motivación se evaluaron aspectos tales como: el grado de satisfacción existente en la institución, el grado de reconocimiento del trabajo que se realiza, la percepción del prestigio profesional, el grado de autonomía, el grado de motivación del profesorado, el grado de motivación que otorgan las condiciones de trabajo en la institución y el grado de las relaciones interpersonales dentro de la institución. A continuación se presentan los resultados obtenidos para esta dimensión:

**Tabla 15. Conteo y porcentaje de la dimensión motivación**

		1	2	3	4	5	Total
	<b>MOTIVACIÓN</b>	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto	
P1	¿Cómo calificaría el grado de satisfacción existente en la Institución Educativa?	3	11	13	15	1	43
		7%	25.6%	30.2%	34.9%	2.3%	100%
P2	¿Cómo calificaría el grado de reconocimiento del trabajo que se realiza en la Institución	10	11	15	7	0	43
		23.3%	25.6%	34.9%	16.3%	0%	100%
P3	¿Cómo le parece que percibe el profesorado su prestigio profesional, cómo cree que se valora?	1	4	11	21	6	43
		2.3%	9.3%	25.6%	48.8%	14%	100%
P4	¿Cómo considera que es el grado de autonomía existente en la Institución Educativa?	4	9	16	13	1	43
		9.3%	20.9%	37.2%	30.2%	2.3%	100%
P5	¿En qué grado le parece que el profesorado se siente motivado en la Institución Educativa?	8	11	17	7	0	43
		18.6%	25.6%	39.5%	16.3%	0%	100%
P6	¿Qué grado de motivación le otorga a las condiciones de trabajo en su Institución?	5	8	18	10	2	43
		11.6%	18.6%	41.9%	23.3%	4.7%	100%
P7	¿Cuál es el grado de relaciones interpersonales en la Institución Educativa?	1	6	24	10	2	43
		2.3%	14%	55.8%	23.3%	4.7%	100%
	Total de la Dimensión Motivación	32	60	114	83	12	301
		10.63%	19.93%	37.87%	27.57%	4.00%	100%

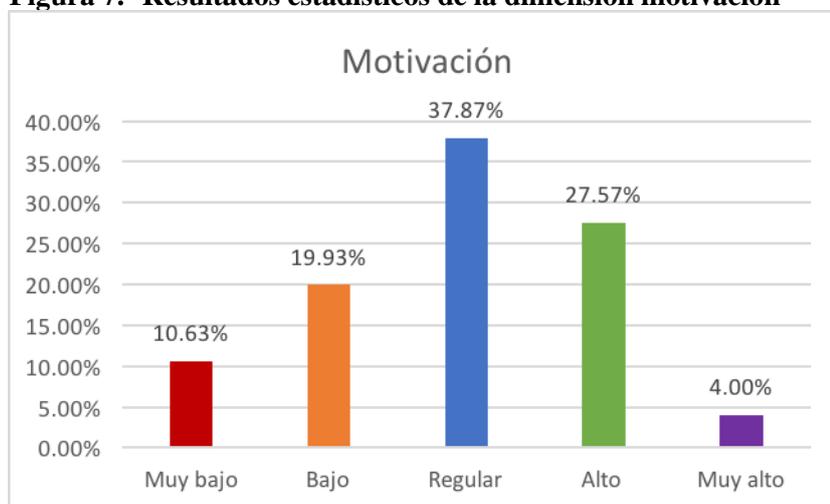
Fuente: Encuesta de estudio aplicada del 31 de agosto al 3 de setiembre 2016

Los resultados que arroja la dimensión motivación respecto al grado de satisfacción existente en la institución, el grado de reconocimiento del trabajo que se realiza, la percepción del prestigio profesional, el grado de autonomía, el grado de motivación del profesorado, el grado de motivación que otorgan las condiciones de trabajo en la institución y el grado de las relaciones interpersonales dentro de la institución se consideran inadecuados, ya que al realizar la suma de los niveles alto y muy alto, el nivel de motivación de los encuestados tan solo alcanza el 31,57% . Al realizar el análisis de los factores de esta dimensión, se puede identificar que la percepción del prestigio profesional; es decir como se valoran los docentes, tiene el porcentaje más alto al sumar los niveles alto y muy alto, con el 62,8%, lo cual se puede considerar como un nivel bastante aceptable.

Por otro lado, la mayor dificultad se presenta en dos áreas específicas: el grado de reconocimiento del trabajo que se realiza y

el grado de motivación del profesorado con tan solo un porcentaje del 16,3 % en ambos indicadores al realizar la suma de los niveles alto y muy alto.

**Figura 7. Resultados estadísticos de la dimensión motivación**



Fuente: Encuesta de estudio aplicada del 31 de agosto al 3 de setiembre 2016.

#### **4.2.3. Presentación e interpretación de los resultados de la dimensión confianza**

Para evaluar esta dimensión se tomaron en consideración el grado de confianza, el grado de sinceridad en las relaciones, el respeto por los espacios de cada integrante y la utilidad de reunirse fuera de la institución para continuar con el trabajo. A continuación se presentan los resultados de esta dimensión:

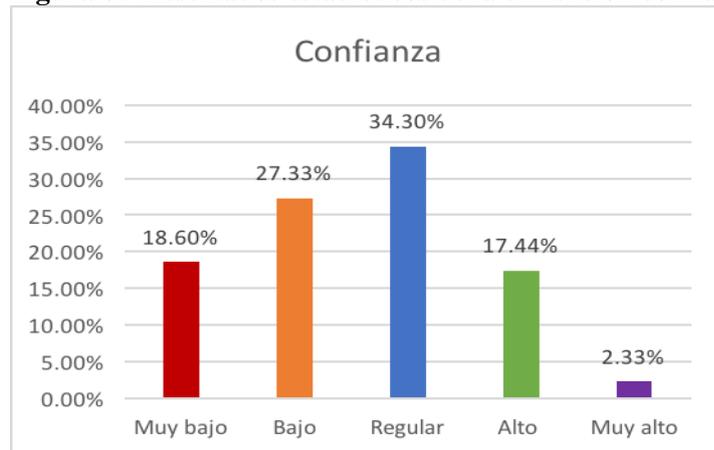
**Tabla 16. Conteo y porcentaje de la dimensión confianza**

		1	2	3	4	5	Total
	<b>CONFIANZA</b>	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto	
P1	¿Cómo calificaría el grado de confianza que se vive en su Institución Educativa?	7	11	20	5	0	43
		16.3%	25.6%	46.5%	11.6%	0%	100%
P2	¿Cómo calificaría el grado de sinceridad en las relaciones en su Institución?	7	14	12	9	1	43
		16.3%	32.6%	27.9%	20.9%	2.3%	100%
P3	¿Considera Ud. que existe respeto por los espacios de cada integrante de la Institución?	3	9	21	8	2	43
		7%	20.9%	48.8%	18.6%	4.7%	100%
P4	¿Considera usted útil reunirse fuera de la institución para continuar el trabajo de la institución educativa?	15	13	6	8	1	43
		34.9%	30.2%	14%	18.6%	2.3%	100%
	Total de la Dimensión Confianza	32	47	59	30	4	172
		18.60%	27.33%	34.30%	17.44%	2.33%	100%

Fuente: Encuesta de estudio aplicada del 31 de Agosto al 3 de setiembre 2016

Los resultados que arroja la dimensión confianza respecto al grado de confianza que se vive en la institución, el grado de sinceridad en las relaciones, el respeto por los espacios de cada integrante y la utilidad de reunirse fuera de la institución para continuar con el trabajo se caracteriza como inadecuados, debido a que la suma total de los niveles alto y muy alto solo alcanza el 19,77% de los encuestados. De igual manera, se puede identificar que el respeto que existe por los espacios de cada integrante obtuvo el mayor porcentaje con el 23,3% al sumar los niveles alto y muy alto, siendo esta cifra muy inferior a los estándares establecidos. Por otra parte, el grado de confianza que se vive en la institución obtuvo un porcentaje de tan solo el 11,6% en sus niveles más alto, lo cual indica que el nivel de confianza se encuentra muy por debajo de lo esperado.

**Figura 8. Resultados estadísticos de la dimensión confianza**



Fuente: Encuesta de estudio aplicada del 31 de agosto al 3 de setiembre 2016.

#### **4.2.4. Presentación e interpretación de los resultados de la dimensión participación**

Para esta dimensión se tomaron en cuenta aspectos tales como: el grado de participación de los docentes en la institución, de los miembros del concejo educativo y de los profesores en dicho concejo. Asimismo, se contempla como propicia la participación el profesorado en las deliberaciones y decisiones entre docentes y con los padres de familia así como el grado en que ayudan a los grupos formales en las actividades de la institución. Finalmente, se evalúan el nivel de trabajo en equipo, la valoración de las reuniones y la coordinación entre docentes. A continuación, se presentan los resultados obtenidos para esta dimensión:

**Tabla 17. Conteo y porcentaje de la dimensión participación**

		1	2	3	4	5	Total
	<b>PARTICIPACIÓN</b>	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto	
P1	¿Cómo le parece que es la participación en las actividades de la institución Educativa por parte de los profesores?	3	10	21	9	0	43
		7%	23.3%	48.8%	20.9%	0%	100%
P2	¿En su opinión cual es el grado de participación de los miembros del Consejo Educativo?	7	13	16	4	3	43
		16.3%	30.2%	37.2%	9.3%	7%	100%
P3	¿Cómo percibe Ud la participación de los profesores en el Concejo Educativo?	12	12	14	3	2	43
		27.9%	27.9%	32.6%	7%	4.7%	100%
P4	¿Cómo propicia la participación el profesorado en las deliberaciones y decisiones entre los docentes?	7	9	18	8	1	43
		16.3%	20.9%	41.9%	18.6%	2.3%	100%
P5	¿Cómo propicia la participación el profesorado en las deliberaciones y decisiones con los padres de familia?	23	8	10	1	1	43
		53.5%	18.6%	23.3%	2.3%	2.3%	100%
P6	¿Cuál es el grado en que ayudan a los grupos formales en las actividades de la institución educativa?	6	8	24	4	1	43
		14%	18.6%	55.8%	9.3%	2.3%	100%
P7	¿Cómo es el nivel de trabajo en equipo en su institución educativa?	8	11	14	9	1	43
		18.6%	25.6%	32.6%	20.9%	2.3%	100%
P8	¿Cómo valora el desarrollo de las reuniones en la institución educativa?	4	7	22	9	1	43
		9.3%	16.3%	51.2%	20.9%	2.3%	100%
P9	¿En su institución educativa existe una buena coordinación entre los docentes?	6	12	15	8	2	43
		14%	27.9%	34.9%	18.6%	4.7%	100%
	Total de la Dimensión Participación	130	90	154	55	12	441
		29.48%	20.41%	34.92%	12.47%	2.72%	100%

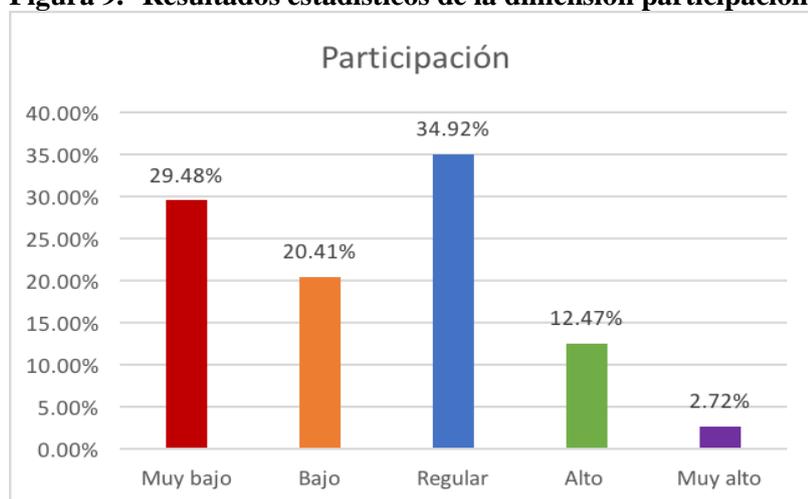
Fuente: Encuesta de estudio aplicada del 31 de agosto al 3 de setiembre 2016

Los resultados que arroja la dimensión participación respecto a el grado de participación de los docentes en la institución, de los miembros del concejo educativo y de los profesores en el concejo, la manera en que propicia la participación el profesorado en las deliberaciones y decisiones entre docentes y con los padres de familia, el grado en que ayudan a los grupos formales en las actividades de la institución, el nivel de trabajo en equipo, la valoración de las reuniones y la coordinación entre docentes se consideran inadecuados, ya que la suma total de los niveles alto y muy alto solo alcanza el 15,19% de los docentes encuestados. Esta cifra indica que el nivel de participación de los docentes es muy bajo. Analizando los factores de esta dimensión, se observa que al sumar los niveles alto y muy alto, tan solo el 23,3% de los docentes

considera que existe una buena coordinación entre los docentes, siendo este el factor con el porcentaje más alto.

Por otra parte, llama la atención que tan solo el 4,6% de los encuestados propicia la participación en las deliberaciones y decisiones con los padres de familia.

**Figura 9. Resultados estadísticos de la dimensión participación**



Fuente: Encuesta de estudio aplicada del 31 de agosto al 3 de setiembre 2016

#### **4.2.5. Presentación e interpretación de los resultados de la dimensión capacidades pedagógicas**

Para poder conocer las capacidades pedagógicas que poseen los docentes se consideraron 5 ítems, entre los que se encuentran el dominio de la temática del curso, el nivel en que logra que sus clases sean interesantes, la forma en que comunica sus ideas, las diferentes formas de trabajo que utiliza para favorecer el aprendizaje y las diferentes formas de evaluación que aplica.

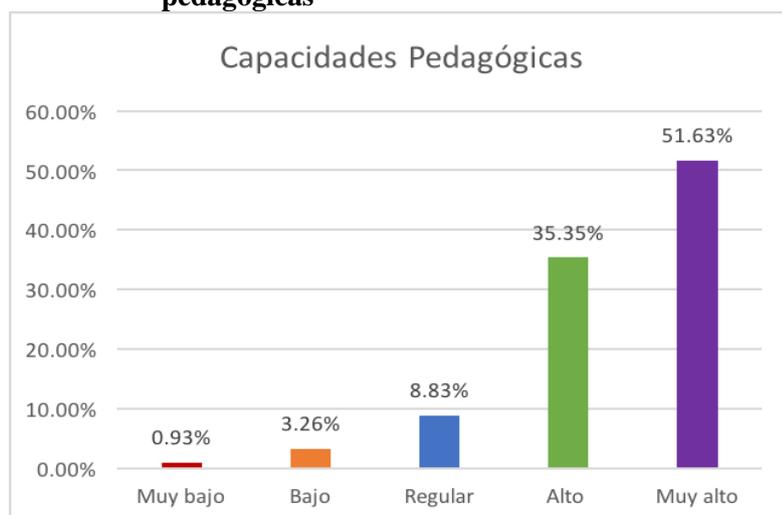
**Tabla 18. Conteo y porcentaje de la dimensión capacidades pedagógicas**

		1	2	3	4	5	Total
	<b>CAPACIDADES PEDAGÓGICAS</b>	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto	
P1	Usted demuestra que domina la temática en su curso.	0	0	1	10	32	43
		0%	0%	2.3%	23.3%	74.4%	100%
P2	Usted trata que sus clases sean interesantes.	0	1	3	9	30	43
		0%	2.3%	7%	20.9%	69.8%	100%
P3	Usted comunica en forma clara sus ideas y reflexiones.	1	3	8	21	10	43
		2.3%	7%	18.6%	48.8%	23.3%	100%
P4	Utiliza diferentes formas de trabajo en clase que favorecen el aprendizaje.	0	1	2	21	19	43
		0%	2.3%	4.7%	48.8%	44.2%	100%
P5	Utiliza diferentes formas de evaluación (reportes, ensayos, participación en clase, trabajo en equipo, proyectos entre otros).	1	2	5	15	20	43
		2.3%	4.7%	11.6%	34.9%	46.5%	100%
Total de la Dimensión		2	7	19	76	111	215
Capacidades Pedagógicas		0.93%	3.26%	8.83%	35.35%	51.63%	100%

Fuente: Encuesta de estudio aplicada del 31 de agosto al 3 de setiembre 2016

Los resultados de la dimensión capacidades pedagógicas se consideran muy satisfactorios, ya que al realizar la suma de los niveles alto y muy alto se halló que el 86,98% de los encuestados considera que sus capacidades pedagógicas son buenas. Analizando los factores de esta dimensión, se observa que al sumar los niveles alto y muy alto, se identifica que el 97,7% de los encuestados considera que domina la temática del curso que dicta, lo cual es un resultado más que satisfactorio. El factor que obtuvo el menor porcentaje fue la forma en que los docentes comunican sus ideas, obteniendo un porcentaje del 72,1%. Aún así, este resultado se puede considerar como muy positivo de acuerdo a los estándares establecidos, ya que supera el 50% del total de encuestados.

**Figura 10. Resultados estadísticos de la dimensión capacidades pedagógicas**



Fuente: Encuesta de estudio aplicada del 31 de agosto al 3 de setiembre 2016

#### **4.2.6. Presentación e interpretación de los resultados de la dimensión emocionalidad**

Para esta dimensión se evaluó el grado en que el docente aplica todo lo que ha aprendido con sus alumnos, el interés que el profesor genera en sus alumnos por realizar su propio aprendizaje, el nivel de motivación del docente para buscar información adicional del tema que está tratando en clase, el grado en que promueve los valores de honestidad, respeto, responsabilidad y colaboración. De igual manera, se mide la disponibilidad que tiene para resolver dudas de los estudiantes fuera del horario de clase así como el grado en que promueve el cuidado del medio ambiente. A continuación se presentan los resultados obtenidos para esta dimensión:

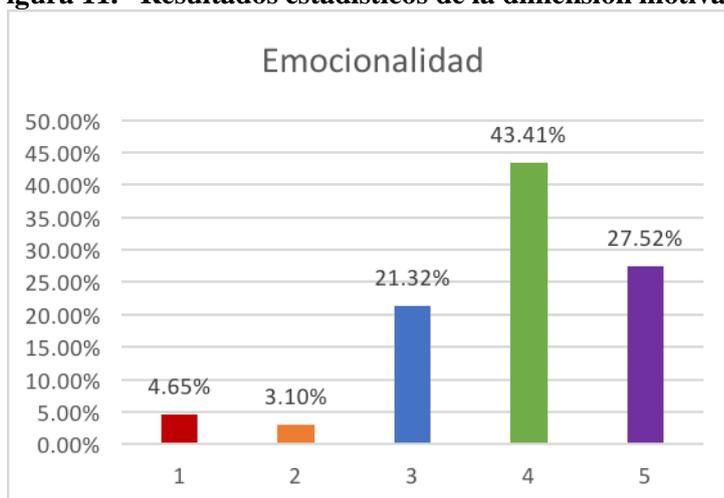
**Tabla 19. Conteo y porcentaje de la dimensión emocionalidad**

		1	2	3	4	5	Total
	EMOCIONALIDAD	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto	
P1	Todo lo aprendido lo aplica con sus alumnos.	0	1	9	16	17	43
		0%	2.3%	20.9%	37.2%	39.5%	100%
P2	Genera en los estudiantes interés por realizar su propio aprendizaje.	0	1	8	26	8	43
		0%	2.3%	18.6%	60.5%	18.6%	100%
P3	El tema que va a tratar le motiva a que busque información adicional.	0	2	8	22	11	43
		0%	4.7%	18.6%	51.2%	25.6%	100%
P4	Promueve los valores de honestidad, respeto, responsabilidad y colaboración.	1	0	6	20	16	43
		2.3%	0%	14%	46.5%	37.2%	100%
P5	Está disponible para resolver dudas o consultas de sus estudiantes en horas fuera de clase.	8	2	12	13	8	43
		18.6%	4.7%	27.9%	30.2%	18.6%	100%
P6	Promueve con responsabilidad el cuidado del medio ambiente.	3	2	12	15	11	43
		7%	4.7%	27.9%	34.9%	25.6%	100%
	Total de la Dimensión Emocionalidad	12	8	55	112	71	258
		4.65%	3.10%	21.32%	43.41%	27.52%	100%

Fuente: Encuesta de estudio aplicada del 31 de agosto al 3 de setiembre 2016

Los resultados de esta dimensión respecto a los factores evaluados se consideran satisfactorios, ya que al sumar los niveles alto y muy alto, se halló que el 70,93% de los encuestados manifiesta que el grado de emocionalidad que poseen es bueno. Analizando los factores de esta dimensión, se observa que al sumar los niveles alto y muy alto, el 83,7% de los docentes encuestados siente que promueven los valores de honestidad, respeto, responsabilidad y colaboración. Este resultado también se puede considerar como satisfactorio. Tan solo el 48,8% de los docentes se encuentra disponible para resolver dudas de los estudiantes fuera de los horarios de clase. Este resultado se considera poco satisfactorio, ya que no ha logrado alcanzar ni el 50% de los encuestados.

**Figura 11. Resultados estadísticos de la dimensión motivación**



Fuente: Encuesta de estudio aplicada del 31 de agosto al 3 de setiembre 2016

#### **4.2.7. Presentación e interpretación de los resultados de la dimensión responsabilidad en el desempeño de funciones**

Para esta dimensión, se midió el grado en que los docentes realizan proyectos de investigación, el nivel en el que el docente contribuye con aportaciones al logro de los objetivos de su institución así como el nivel de participación en los comités, concejos y grupos de trabajo y en las actividades de formación y actualización docente. Finalmente, se evalúa el grado en que los docentes planifican sus sesiones de clase secuencialmente. A continuación se presentan los resultados obtenidos para esta dimensión:

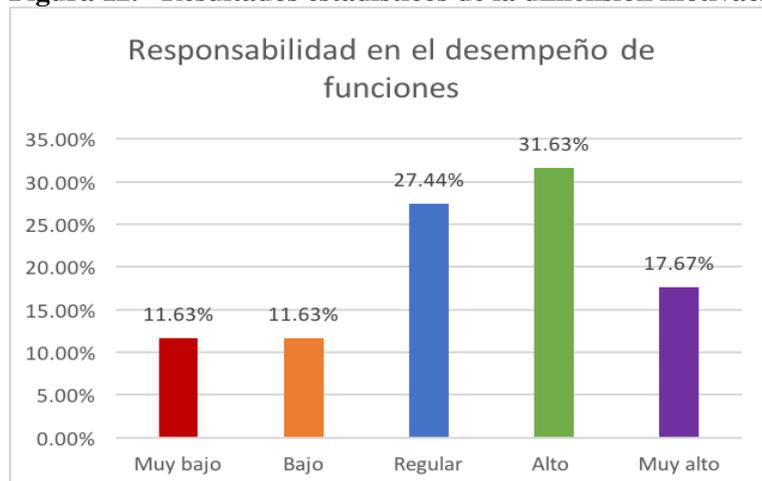
**Tabla 20. Conteo y porcentaje de la dimensión responsabilidad en el desempeño de sus funciones**

		1	2	3	4	5	Total
	<b>RESPONSABILIDAD EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES</b>	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto	
P1	Usted realiza proyectos de investigación.	7	6	13	12	5	43
		16.3%	14%	30.2%	27.9%	11.6%	100%
P2	Contribuye con aportaciones al logro de los objetivos de su institución.	2	4	10	18	9	43
		4.7%	9.3%	23.3%	41.9%	20.9%	100%
P3	Participa en los comités, concejos, grupos de trabajo y demás comisiones cuyo fin es el mejoramiento de la vida institucional.	11	10	16	3	3	43
		25.6%	23.3%	37.2%	7%	7%	100%
P4	Participa en actividades (cursos, congresos, seminarios, foros, entre otros) de formación y actualización docente y de su disciplina.	3	4	13	13	10	43
		7%	9.3%	30.2%	30.2%	23.3%	100%
P5	Planifica sus sesiones de clase secuencialmente.	2	1	7	22	11	43
		4.7%	2.3%	16.3%	51.2%	25.6%	100%
	Total de la Dimensión Responsabilidad en el Desempeño de sus Funciones	25	25	59	68	38	215
		11.63%	11.63%	27.44%	31.63%	17.67%	100%

Fuente: Encuesta de estudio aplicada del 31 de agosto al 3 de setiembre 2016

Los resultados de la dimensión responsabilidad en el desempeño de sus funciones se consideran aceptables pero poco satisfactorios, ya que tan solo el 49,3% de los encuestados señala que su nivel de responsabilidad se encuentra entre los niveles alto y muy alto al realizar la suma de ambos. Al analizar los factores de esta dimensión, se observa que al sumar los niveles alto y muy alto, se puede identificar que el 76,8% de los docentes planifica sus clases secuencialmente, lo cual se puede considerar como un resultado bastante satisfactorio. Por otra parte, tan solo el 39,5% de los encuestados realiza proyectos de investigación, lo cual se considera poco satisfactorio, ya que menos del 50% de los encuestados realiza dicha tarea.

**Figura 12. Resultados estadísticos de la dimensión motivación**



Fuente: Encuesta de estudio aplicada del 31 de agosto al 3 de setiembre 2016

#### **4.2.8. Presentación e interpretación de los resultados de la dimensión relaciones interpersonales**

Para conocer el nivel de las relaciones interpersonales en la institución, se tomó en consideración el nivel de respeto que muestra el docente por las ideas de sus alumnos, la manera en que usa el espacio del curso para promover la investigación, el grado en que propicia un ambiente adecuado en el aula de clases y el nivel en el que se promueven las ideas en un ambiente de cordialidad. A continuación, se presentan los resultados de esta dimensión:

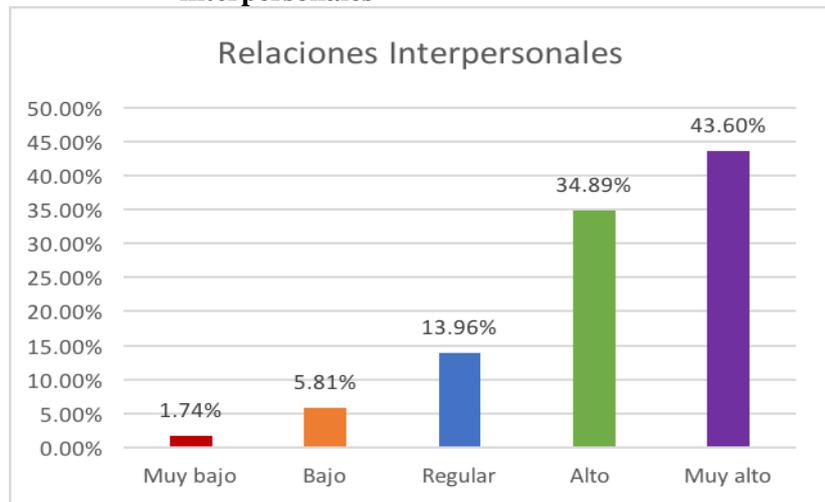
**Tabla 21. Conteo y porcentaje de la dimensión relaciones interpersonales**

		1	2	3	4	5	Total
	RELACIONES INTERPERSONALES	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto	
P1	Demuestra respeto por las ideas de sus alumnos.	0	0	0	5	38	43
		0%	0%	0%	11.6%	88.4%	100%
P2	Utiliza el espacio del curso para que el estudiantado realice investigación de acuerdo con su propio interés.	2	6	13	20	2	43
		4.7%	14%	30.2%	46.5%	4.7%	100%
P3	Usted propicia un ambiente adecuado en el aula de clases.	0	1	1	16	25	43
		0%	2.3%	2.3%	37.2%	58.1%	100%
P4	Sus ideas se desarrollan en un ambiente de cordialidad.	1	3	10	19	10	43
		2.3%	7%	23.3%	44.2%	23.3%	100%
Total de la Dimensión		3	10	24	60	75	172
Relaciones Interpersonales		1.74%	5.81%	13.96%	34.89%	43.60%	100%

Fuente: Encuesta de estudio aplicada del 31 de agosto al 3 de setiembre 2016

Los resultados que arroja la dimensión de relaciones interpersonales respecto a los factores evaluados se caracterizan como satisfactorios, ya que al sumar los niveles alto y muy alto, se halló que el 78,49% de los docentes lo consideran como bueno. Al analizar los factores de esta dimensión, se observa que al sumar los niveles alto y muy alto, el 100% de los encuestados demuestra respeto por las ideas de sus alumnos. Este resultado es sin duda alguna más que satisfactorio. Por otro lado, el factor que obtuvo la puntuación más baja fue el grado en que los docentes utilizan el espacio del curso para promover la investigación del propio interés de los alumnos con un porcentaje del 51,2%. Sin embargo, este resultado se puede considerar como aceptable, ya que supera al 50% de los encuestados.

**Figura 13. Resultados estadísticos de la dimensión relaciones interpersonales**



Fuente: Encuesta de estudio aplicada del 31 de agosto al 3 de setiembre 2016

#### **4.2.9. Presentación e interpretación de las correlaciones entre variables:**

Para poder definir si es que verdaderamente existe o no una correlación entre el clima organizacional y el desempeño docente fue necesario realizar un análisis estadístico de correlación entre ambas variables haciendo uso del Rho de Spearman, el cual es una medida de asociación lineal que utiliza los rangos, números de orden, de cada grupo de sujetos y compara dichos rangos. A continuación, se presentan e interpretan la correlación existente entre ambas variables:

**Tabla 22. Correlaciones entre las dos variables de estudio**

			Correlaciones							
			Comunicación	Motivacion	Confianza	Participacion	Capacidades_Pedagogicas	Emocionalidad	Responsabilidad	Relaciones
Rho de Spearman	Comunicación	Coefficiente de correlación	1,000	,702**	,494**	,766**	,210	,301*	,225	,416**
		Sig. (bilateral)	.	,000	,001	,000	,178	,050	,147	,006
		N	43	43	43	43	43	43	43	43
	Motivacion	Coefficiente de correlación	,702**	1,000	,785**	,801**	,228	,446**	,369**	,526**
		Sig. (bilateral)	,000	.	,000	,000	,141	,003	,015	,000
		N	43	43	43	43	43	43	43	43
	Confianza	Coefficiente de correlación	,494**	,785**	1,000	,672**	,188	,291	,347**	,398**
		Sig. (bilateral)	,001	,000	.	,000	,228	,058	,023	,008
		N	43	43	43	43	43	43	43	43
	Participacion	Coefficiente de correlación	,766**	,801**	,672**	1,000	,304*	,369*	,287	,445**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	.	,048	,015	,062	,003
		N	43	43	43	43	43	43	43	43
	Capacidades_Pedagogicas	Coefficiente de correlación	,210	,228	,188	,304*	1,000	,531**	,659**	,630**
		Sig. (bilateral)	,178	,141	,228	,048	.	,000	,000	,000
		N	43	43	43	43	43	43	43	43
	Emocionalidad	Coefficiente de correlación	,301*	,446**	,291	,369*	,531**	1,000	,637**	,538**
		Sig. (bilateral)	,050	,003	,058	,015	,000	.	,000	,000
		N	43	43	43	43	43	43	43	43
	Responsabilidad	Coefficiente de correlación	,225	,369**	,347**	,287	,659**	,637**	1,000	,655**
		Sig. (bilateral)	,147	,015	,023	,062	,000	,000	.	,000
		N	43	43	43	43	43	43	43	43
	Relaciones	Coefficiente de correlación	,416**	,526**	,398**	,445**	,630**	,538**	,655**	1,000
		Sig. (bilateral)	,006	,000	,008	,003	,000	,000	,000	.
		N	43	43	43	43	43	43	43	43

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

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

Fuente: Encuesta de estudio aplicada y programa estadístico SPSS2

Como se puede observar, todas las correlaciones entre las dos variables son positivas, lo cual significa que a medida que el clima aumente o mejore también lo hará el desempeño docente. Sin embargo se pudo apreciar que no todas las correlaciones entre las dos variables son significativas.

La dimensión comunicación se correlaciona en mejor medida con las relaciones interpersonales con un coeficiente de correlación del 0.416, el cual se considera como regular debido a que la correlación no llega a ser significativa. No obstante, este resultado muestra que a medida que la comunicación mejore dentro de la organización también lo harán las relaciones interpersonales entre los docentes y directivos.

De igual manera, la dimensión motivación se correlaciona en mayor medida con las relaciones interpersonales con un coeficiente del 0.526, el cual indica que existe una relación significativa entre ambas dimensiones. Es decir que mientras más motivados se encuentren los docentes, las relaciones interpersonales serán más satisfactorias.

La dimensión confianza no presenta ninguna correlación significativa con las dimensiones del desempeño docente. Los coeficientes de correlación son del 0.188 con las capacidades pedagógicas, 0.291 con la emocionalidad, 0.347 con la responsabilidad en el desempeño de las funciones y 0.398 con las relaciones interpersonales. Esto indica que la confianza no se interrelaciona directamente con el desempeño de los docentes. Sin embargo, es importante que exista un alto nivel de confianza dentro de la organización para que se pueda vivir un mejor clima laboral.

La dimensión participación se correlaciona en mayor medida con las relaciones interpersonales con un coeficiente de correlación del 0.445. Si bien este coeficiente no llega a ser significativo, se encuentra muy próximo a serlo. Por lo tanto se puede deducir que si se incrementa la participación dentro de la institución, las relaciones interpersonales entre docentes y directivos mejorarán.

### 4.3. Análisis y discusión de los resultados

El presente trabajo de investigación nació del deseo por conocer la respuesta a la siguiente interrogante: ¿Cuál es la relación que existe entre el clima institucional y el desempeño laboral de los docentes del área de lengua inglesa de la sede San Miguel del Instituto Cultural Peruano-Norteamericano? Para responder a dicha interrogante era necesario recolectar datos que permitieran diagnosticar y evaluar el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los docentes de la institución de manera objetiva y fundamentada.

Para lograr dicho cometido, se hizo uso de dos cuestionarios, uno de clima laboral diseñado por el doctor Mario Martín Bris en el año 1999, y el otro de desempeño docente diseñado por Héctor Valdés Veloz en el año 2004. El cuestionario de clima institucional explora cuatro dimensiones: comunicación, motivación, confianza y participación. De igual manera, la encuesta del desempeño docente contempla otras cuatro dimensiones: capacidades pedagógicas, emocionalidad, responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones y relaciones interpersonales. A continuación se presentan y analizan los resultados obtenidos para cada dimensión.

De acuerdo a los resultados de la dimensión comunicación respecto a la fluidez, rapidez en el traslado de la información, nivel de aceptación de las propuestas entre los miembros de la institución y la funcionalidad de las normas, la comunicación dentro de la institución se considera como inadecuada, ya que los factores que la miden solo llegan al 20,93% en sus niveles alto y muy alto; lo que nos indica que no existe una buena comunicación dentro de la organización. La comunicación resulta fundamental para el buen funcionamiento de cualquier organización, ya que permite que los diferentes miembros que la componen puedan establecer relaciones interpersonales más estrechas. Al respecto, Chiavenato (2004) señala que toda organización funciona con base en procesos de comunicación y que son las redes de comunicación los vínculos que entrelazan a todos los integrantes de una organización y son fundamentales para su funcionamiento cohesionado y congruente. Se puede concluir por lo tanto que sin una buena comunicación resulta muy difícil que la organización pueda funcionar adecuadamente.

De igual manera, se puede observar que ninguno de los ítems evaluados alcanza el 50% de la escala y que el ítem que obtuvo el mayor porcentaje fue el de la rapidez en el traslado de la información con tan solo un 32,6% en los niveles alto y muy alto. Este porcentaje se encuentra muy por debajo de lo esperado y es señal de que la comunicación no anda bien en la institución. De igual manera, llama la atención que tan solo el 4,7% de los encuestados considera que sus propuestas son aceptadas por los directivos de la institución, lo cual demuestra que existen fallas graves en la comunicación tanto en sus niveles ascendente como descendente. Esto puede traer consecuencias muy negativas para la organización, ya que como menciona Robbins (2004) la comunicación ascendente sirve para dar retroalimentación a los superiores, informarle del progreso hacia las metas, y dar a conocer problemas actuales y la comunicación descendente sirve para asignar metas, dar instrucciones de trabajo, informar de políticas y procedimientos, señalar problemas que requieren atención y para brindar retroalimentación a los empleados. Si ambos tipos de comunicación no son satisfactorias, entonces todo lo anteriormente mencionado no será posible de hacer dentro de la organización de manera efectiva.

Asimismo, Chiavenato (2004) indica que mediante la comunicación se puede motivar a los miembros de la organización mediante una retroalimentación positiva. La comunicación ascendente y descendente hacen posible que esta retroalimentación se pueda dar entre superiores y empleados y es por ello que se debe potenciar ambos tipos de comunicación en toda organización. Otra de las desventajas de no tener una buena comunicación es que la institución no podrá alcanzar los objetivos que se ha trazado. Al respecto, Robbins (2004) establece que la organización funciona como un medio de cooperación donde, por medio de la comunicación, las personas interactúan para alcanzar objetivos comunes. Si no existe una buena comunicación, entonces las personas tienden a aislarse y no hay contacto entre ellas. Por el contrario, si existe una buena comunicación, las personas podrán intercambiar ideas y lograr ser más eficiente y de esa manera mejorar sus relaciones interpersonales. Por lo tanto, es importante que exista una buena comunicación dentro de la institución para alcanzar el éxito y vivir un mejor clima laboral.

En lo que respecta a la motivación de los encuestados se halló que tan solo el 31,57% de los encuestados se sienten altamente motivados. El 68,43% restante considera que la motivación que reciben por parte de la institución es regular, mala o muy mala. Esto indica que los niveles de

motivación se encuentran muy por debajo de lo aceptado y que existe una baja motivación entre los docentes de la institución. La motivación es una dimensión de una gran importancia, ya que como lo menciona Littlewood (2008), es por medio de la motivación que los empleados muestran preocupación por la calidad del trabajo, intentan seguir adelante, y se involucran en su trabajo. Si no se encuentran motivados, los empleados no realizarán un buen trabajo y no se involucrarán en su trabajo, lo cual puede traer consecuencias muy negativas para la institución. De igual manera, Newstrom (2011) establece que la motivación hace posible que un empleado elija un determinado curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. Si los empleados se sienten motivados, entonces dirigirán esas conductas hacia el logro de metas organizacionales, lo cual será beneficioso no tan solo para ellos mismos sino que también para la organización.

La mayor dificultad en esta dimensión se presenta en dos áreas específicas, el grado de reconocimiento del trabajo que realiza y el grado de motivación del profesorado, con un porcentaje de tan solo el 16,3% de la escala en ambos factores. Estos resultados demuestran que existe una gran debilidad en la manera en que se reconoce el trabajo bien hecho y esto tiene una influencia directa sobre el nivel de motivación en general. En este sentido, Robbins (2004) señala que es gracias a la motivación que los individuos se esfuerzan por alcanzar sus metas mediante la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo. Si los empleados no se sienten motivados, no harán un esfuerzo por alcanzar ni sus metas personales ni las organizacionales, lo cual traerá nuevamente consecuencias negativas tanto para la persona como para la institución. A pesar de no sentirse altamente motivados dentro de la institución, los encuestados consideran que su prestigio profesional sí tiene una alta valoración, ya que el 62,8% de los docentes considera que su valor proviene de ellos mismos y no del valor que la organización les otorga. Se puede concluir que es necesario que toda organización procure tener altos niveles de motivación para poder mejorar su productividad y el desempeño de sus empleados.

Al analizar los resultados obtenidos en la dimensión confianza respecto al grado de confianza que se vive en la institución, el grado de sinceridad en las relaciones, el respeto por los espacios de cada integrante y la utilidad de reunirse fuera de la institución para continuar con el trabajo, la confianza que existe dentro de la institución se considera

inadecuada, ya que tan solo el 19,77% de los encuestados estima que se vive un clima de alta confianza en la organización. En el ítem que hace referencia al grado de confianza que se vive en la institución se obtuvo tan solo un 11,6% en los niveles alto y muy alto. Esto demuestra que el nivel de confianza existente en la institución es demasiado bajo; es decir que los docentes no sienten que viven en un ambiente en el que pueden confiar ni en sus compañeros de labores ni en los directivos de la organización. Como lo expresa Robbins (2004) es importante que los empleados puedan aprender a confiar en sus compañeros de labores, ya que la confianza es un elemento necesario para el trabajo en equipo. Además de ello, las personas precisan desarrollarse en un ambiente que les ofrezca seguridad y estabilidad y la confianza juega un rol trascendental en ello.

Asimismo, los docentes expresan que el nivel de sinceridad en las relaciones dentro de la institución es muy bajo con un porcentaje del 76,8% que lo considera como regular, malo o muy malo. Esto quiere decir que los docentes no son capaces de expresar lo que piensan y/o sienten con plena sinceridad. Es necesario que dentro de una organización exista un ambiente de confianza mutua. Si las personas no confían en sus compañeros de trabajo ni en sus superiores, esto acarreará consecuencias negativas para todos los miembros de la organización. Cuando la confianza se rompe o es muy baja, esto afectará el desempeño de los empleados. De igual manera, la falta de confianza afectará la comunicación dentro de la organización. Por otra parte, el ítem que obtuvo el mayor porcentaje fue el del respeto por los espacios de cada integrante de la institución con un 23,3% en la escala, cifra que sigue siendo muy inferior de acuerdo a los estándares establecidos, ya que no alcanza ni el 50% de la escala. Como se puede observar, el nivel de confianza es una gran debilidad de la institución que afecta al clima de manera negativa y que deberá de ser potenciado si se pretende lograr un mejor ambiente laboral.

En lo que concierne a la dimensión de la participación respecto al grado de participación de los docentes en la institución, de los miembros del concejo educativo y de los docentes en el concejo, la manera en que el profesorado propicia las deliberaciones y decisiones entre docentes y con los padres de familia, el grado en que ayudan a los grupos formales en las actividades de la institución, el nivel de trabajo en equipo, la valoración de las reuniones, y la coordinación entre docentes, se halló

que el nivel de participación por parte de los encuestados es muy deficiente, ya que tan solo el 15,19% considera que su nivel de participación es alto y/o muy alto. Esto demuestra que la participación es una de las grandes debilidades que presenta la institución debido a que el porcentaje de docentes involucrados en las actividades que se realizan en la organización es demasiado bajo. En este sentido, Newstrom (2011) afirma que la participación es un compromiso mental y emocional de los trabajadores en situaciones de grupo que los anima a contribuir para lograr las metas del grupo y a compartir las responsabilidades correspondientes.

De igual manera, considera que al sentirse comprometidos con la organización, las personas comprometen su ego y buscan mucho más que tan sólo cumplir con una tarea. Existe un compromiso real que busca el bien común, no solamente el propio. Al analizar los factores de esta dimensión, se observa que el 95,4% de los docentes no propicia la participación en las deliberaciones y decisiones tanto entre docentes como con los padres de familia. Esto quiere decir que los docentes no forman parte del proceso de toma de decisiones dentro de la organización. Esto se reafirma al observar que tan solo el 11,7% de los docentes siente que existe una alta participación en el concejo educativo, lo cual indica que el nivel de participación por parte de los docentes es casi nulo y/o inexistente. Esto va en contraposición a lo que afirma Chiavenato (2009), el cual considera que al delegar la autoridad y permitirles a los empleados a que sean partícipes en la toma de decisiones de la organización se promueve la velocidad, la flexibilidad y la capacidad de decisión de la organización.

Asimismo, Newstrom (2011) considera que la participación aumenta la productividad de los empleados y por lo tanto mejora la calidad del producto. Al estar involucrados en el proceso de toma de decisiones, los empleados se sienten más motivados. Sienten que se les toma en cuenta, que son aceptados por sus superiores y tienden a comprometerse mucho más con los objetivos y metas de la organización. También ayuda a mejorar su autoestima, la satisfacción laboral y las relaciones con la gerencia. Es por lo tanto, necesario que la organización haga partícipe a los empleados del proceso de toma de decisiones.

Los resultados de la variable del desempeño docente muestran una realidad totalmente distinta a la del clima laboral que se vive en la organización.

En lo que respecta a la dimensión capacidades pedagógicas de los docentes, se halló que el 86,98% estima que sus capacidades pedagógicas se encuentran en los niveles alto y muy alto. Es decir que los docentes consideran que poseen las capacidades necesarias para poder dictar la temática del curso que enseñan. Esto se reafirma al ver el resultado del ítem que hace referencia al dominio de la temática del curso que el docente dicta, en el cual los encuestados obtuvieron el 97,7% al realizar la suma de los niveles alto y muy alto. Al respecto, Valdés (2004) afirma que el dominio de los contenidos que imparte el docente es uno de los parámetros esenciales para lograr un buen desempeño docente.

Asimismo, Sepúlveda et al, (2012) determinaron en su investigación en una universidad chilena que la capacidad pedagógica de mayor importancia para los alumnos es que el docente cuente con un pleno dominio de los contenidos que enseña. Cabe resaltar que todos los ítems de esta dimensión superan el 50% de la escala, siendo el porcentaje más bajo el del 72,1% en el ítem que hace referencia a la manera en que los docentes comunican sus ideas. Aún así, este resultado sigue siendo bastante satisfactorio, ya que indica que los docentes sienten que pueden expresar sus ideas de forma clara con sus alumnos. Sin embargo, esto contrasta rotundamente con el nivel de comunicación que tienen los docentes con la institución, el cual es considerado como insatisfactorio.

Al analizar los resultados de la dimensión emocionalidad, se encontró que los resultados fueron satisfactorios. Existe un 70,93% que considera el grado de emocionalidad que se vive en la institución como alto y/o muy alto. Este resultado es muy positivo para la institución, ya que como lo menciona Robbins (2013) las personas que conocen sus propias emociones y que son capaces de entenderlas tienen una mayor probabilidad de ser eficaces dentro de sus organizaciones. De igual manera, el mismo autor señala que las personas con un alto nivel de inteligencia emocional tienen un mejor desempeño laboral que aquellas que no son capaces de controlar sus emociones. A la luz de los resultados obtenidos, se puede deducir que los docentes de la institución poseen altos niveles de inteligencia emocional y tienen un buen desempeño laboral.

Es importante mencionar que el ítem que obtuvo el mayor porcentaje fue el grado en que los docentes promueven los valores de honestidad, respeto, responsabilidad y colaboración con un 83,7% de la escala. Esto demuestra que los docentes imparten estos valores en sus alumnos y se encuentran preocupados por enseñarles no tan solo la temática del curso sino también por promover valores que harán de sus alumnos mejores personas. A pesar de ello, se halló que el 51,2 % de los docentes no se encuentra disponible para resolver dudas de los estudiantes fuera de los horarios de clase, lo cual se deba probablemente a la carga laboral que tienen los docentes.

En lo que concierne a la responsabilidad en el desempeño de sus funciones, los resultados no fueron tan satisfactorios como en las dos dimensiones anteriores, ya que tan solo el 49,3% de los encuestados considera que su nivel de responsabilidad es alto y/o muy alto. Si bien casi el 50% de los docentes demuestra que son responsables en el desempeño de sus funciones, esta cifra no puede ser considerada como satisfactoria, ya que aún existe el otro 50% de los docentes que no cumple con el desempeño de sus funciones de forma cabal. El ser responsable implica que la persona realiza una acción porque siente que es lo correcto y lo que se debe de hacer. Es por ello que Valdés (2004) considera la responsabilidad como uno de los factores principales a tomar en cuenta para la evaluación del desempeño docente, ya que la responsabilidad constituye una virtud que todo docente deberá de impartir en sus alumnos.

Por otra parte, se halló que el 76,8% de los docentes afirma que planifican sus clases secuencialmente, lo cual denota que existe una alta preocupación por dar una enseñanza de calidad. Sin embargo, se puede observar que no existe la misma preocupación para realizar proyectos de investigación y mejorar su práctica docente, ya que tan solo el 39,5% de los encuestados aseveró realizar dichos proyectos de investigación. Para Valdés (2004) es necesario que los docentes se mantengan incorporados a una forma concreta de superación y capacitación para que puedan obtener buenos resultados en su desempeño laboral.

En lo que respecta a la dimensión de relaciones interpersonales se obtuvieron resultados bastante satisfactorios. El 78,49% de los docentes consideran que el nivel de las relaciones interpersonales con sus alumnos es muy alto. Es decir que existe una buena relación entre docentes y

alumnos. Algo que llama la atención es que el 100% de los docentes demuestra respeto por las ideas de sus alumnos, lo cual indica que efectivamente se están promoviendo los valores mencionados en la dimensión emocionalidad. De igual manera, se pudo observar que el 95,3% de los docentes propicia un buen ambiente en el aula de clases. Esto es de gran importancia ya que los alumnos necesitan sentir que se vive un buen clima dentro del aula también. Este resultado va de la mano con lo que afirma Valdés (2004) al señalar que los docentes deberán de mostrar preocupación y comprensión por los problemas sociales y personales de sus alumnos. De igual manera, es importante que exista un alto grado de confianza entre docentes y alumnos para que se puedan dar soluciones adecuadas a los problemas que presentan los alumnos.

Para poder realizar la correlación entre las dos variables de estudio: el clima organizacional y el desempeño docente, se realizó un análisis estadístico usando el Rho de Spearman, el cual determina el nivel de significancia entre dos variables de estudio. Se halló que la correlación entre las dos variables es positiva, lo cual significa que a medida que el clima mejore, el desempeño de los docentes también lo hará en la misma medida. Entre los resultados más relevantes se encontró que:

La dimensión comunicación y motivación se correlacionan en mejor medida con las relaciones interpersonales. Es decir que si existe una mejor comunicación y el nivel de motivación incrementa dentro de la organización, las relaciones interpersonales entre docentes y directivos mejorará.

La dimensión confianza no presenta ninguna correlación significativa con ninguna de las dimensiones del desempeño laboral. Es decir que el nivel de confianza existente entre docentes y directivos no tiene ninguna influencia sobre el desempeño de los docentes ni lo afecta de forma directa. Sin embargo, cabe mencionar que si bien el nivel de confianza no afecta el desempeño laboral de los docentes, es de gran importancia para poder mejorar las relaciones interpersonales entre docentes y directivos. Al respecto, Serrat (2009) señala que la confianza es la base de las relaciones eficaces y que trae consigo grandes beneficios para las organizaciones, por lo cual se debe incrementar el nivel de confianza existente en la institución para poder así lograr un mejor clima laboral. La dimensión participación no presenta ninguna correlación significativa con ninguna de las dimensiones del desempeño laboral. Sin

embargo, es importante que el nivel de participación se incremente, ya que como menciona Newstrom (2011) una vez que la cultura organizacional cambia y se adopta un clima participativo, la eficacia laboral aumenta. Si la organización pretende lograr un mejor desempeño laboral, deberá entonces promover la participación de todos los docentes de la institución.

## CONCLUSIONES

Luego de haber realizado la recolección de la data, el análisis estadístico correspondiente y la discusión de los resultados, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

1. Se concluye que el estado actual del clima de la institución no es bueno y que existen fallas graves en las cuatro dimensiones que conforman el clima. La comunicación existente entre docentes y directivos no es buena tanto en sus formas ascendente como descendente y tan solo un 20,93% de los encuestados la considera buena. De igual manera, existen bajos niveles de motivación entre el personal docente con un porcentaje de aceptación del 31,57% de los encuestados. La mayor debilidad en esta dimensión es la falta de reconocimiento del trabajo bien hecho. Asimismo, el nivel de confianza que se vive dentro de la institución es muy bajo debido a que existe tan solo un 19,77% de los encuestados que consideran que pueden confiar tanto en sus compañeros de labores como en los directivos de la institución. En esta dimensión, el factor que presenta la mayor dificultad es el nivel de sinceridad en las relaciones con sus compañeros y directivos. En lo que respecta a la participación, se pudo determinar que es la dimensión que presenta la mayor debilidad, debido a que tan solo el 15,19% de los encuestados expresa sentirse involucrado en las actividades que realiza la institución y que forman parte del proceso de toma de decisiones en la organización.

2. En lo que respecta al desempeño laboral de los docentes, se ha llegado a la conclusión que el desempeño va de regular a bueno. La mayor fortaleza se halló en las capacidades pedagógicas de los docentes, debido a que el 86,98% de los encuestados considera que dominan la temática del curso que imparten y se sienten preparados para el dictado de las clases. De igual manera, la emocionalidad presenta niveles altos de aceptación entre los docentes, con un 70,93% de la escala que manifiesta sentirse en control de sus emociones. Asimismo, las relaciones interpersonales entre docentes y alumnos se considera buena, ya que el 78,49% de los encuestados manifestó tener buenas relaciones con sus alumnos. Sin embargo, la mayor debilidad en esta variable se presenta en la dimensión de responsabilidad de las funciones, puesto que tan solo el 49,3% de los encuestados expresó cumplir a cabalidad con las funciones asignadas.
  
3. La hipótesis de la investigación—el clima institucional del Instituto Cultural Peruano Norteamericano se caracteriza por la presencia de bajos niveles de comunicación, motivación, confianza y participación, lo cual afecta el adecuado desempeño laboral de los docentes del área de lengua inglesa respecto del establecimiento de las relaciones interpersonales y la responsabilidad en el desempeño de sus funciones—es nula. Al establecer las correlaciones entre las dos variables, se halló que a pesar de que el clima organizacional se caracteriza por la presencia de bajos niveles en sus cuatro dimensiones, esto no afecta de forma directa el desempeño de los docentes, puesto que los docentes consideran que su desempeño laboral es satisfactorio. Sin embargo, se pudo determinar que el clima organizacional sí afecta al desempeño laboral de manera indirecta, ya que se halló que a medida que el clima organizacional mejora, el desempeño laboral de los docentes también lo hace.

## **RECOMENDACIONES**

1. Para mejorar el clima de la institución, se recomienda la implementación de círculos de calidad. Un círculo de calidad es un grupo de cuatro a diez personas que por voluntad propia se reúnen periódicamente para identificar y analizar los problemas que enfrenta la organización y mediante el uso de técnicas avanzadas procuran resolver los problemas que ésta presenta. Las soluciones son presentadas a la gerencia para su evaluación e implementación. El objetivo principal de los círculos de calidad es que se logren mejoras en el centro de trabajo. Los círculos de calidad hacen posible que los empleados se involucren más en los problemas que enfrenta la institución, por lo tanto, promueve la participación de los docentes y permite que formen parte del proceso de toma de decisiones de la organización. Al implementarse este círculo de calidad en el Instituto Cultural Peruano Norteamericano, el nivel de comunicación mejoraría, especialmente en sus formas ascendente y descendente, debido a que crearía canales más abiertos de comunicación entre la dirección y los docentes. De igual manera, permitiría que la motivación de los empleados incremente, ya que los docentes sentirían que sus ideas, preocupaciones, y sugerencias son escuchadas por la dirección, lo que haría que se sientan mucho más valorados. De igual forma, estos círculos de calidad promueven el trabajo en equipo y fortalecen las relaciones interpersonales entre docentes y directivos, integrándolos y generando mayores niveles de confianza entre todos los colaboradores.

2. Para mejorar la motivación de los empleados, se sugiere establecer un programa de reconocimiento del desempeño laboral, puesto que el reconocimiento es una herramienta muy poderosa para mejorar el desempeño de los trabajadores y el clima laboral en general. Este programa permitiría que se premie el esfuerzo de los docentes y que se reconozca el trabajo bien hecho. Se sugiere premiar a los docentes que obtengan un buen resultado en sus evaluaciones de desempeño y que hayan demostrado responsabilidad en el desempeño de sus funciones. Los docentes podrían ser recompensados con bonos, premios, viajes, descuentos corporativos, días libres, etc. Al sentir que se reconoce su trabajo, los docentes se sentirán mucho más motivados a seguir mejorando su desempeño laboral.
  
3. Se recomienda implementar un programa de dinámicas de integración y team building, el cual permita desarrollar y fortalecer las relaciones interpersonales entre los docentes y directivos. De igual manera, estas dinámicas harían posible que se genere un sentido de identificación con la organización, lo cual resultaría en un aumento en los niveles de motivación y confianza de los colaboradores. Con la mejora de las relaciones interpersonales, la motivación y la confianza, el clima organizacional se vería afectado positivamente, lo cual haría posible que se logren mayores niveles de satisfacción laboral.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bostwick, G.J. y Kyte, N.S. (2005). Measurement. En Grinell, R.M. y Unrau, Y.A. (Eds.). *Social work: Research and evaluation. Quantitative and qualitative approaches* (7ª ed., pp.97-111). Nueva York: Oxford University Press.
- Brunet, L. (2004). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México, D.F. Trillas.
- Carbonell, F. (2003) Sobre la imposibilidad de educar la confianza suposiciones y propuestas para una educación intercultural . *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*, 61-62, 155-176.
- Chiavenato, I. (2009a). *Gestión del Talento Humano* (8ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009b). *Comportamiento Organizacional*. (2.ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/ Interamericana Editores
- Fernández M. y Sánchez J. (1996). *Manual de prácticas de psicología organizacional*. Salamanca: Ediciones Amarú.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Alfaomega, Oxford.
- George, D. & Mallery, P. (2003) *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 11.0 Update*. Michigan; Allyn and Bacon

- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Nueva York: Bantam Books. (Trad. Cast. Kairós, 1996).
- Halpin, A. y Croft, D. (1963) The organizational climate of schools. *Administrator's notebook*, 9, 7.
- Hernández, F. y Sancho J. (1993). *Para enseñar no basta con saber la asignatura*. Barcelona: Paidós.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003) *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill
- Kanter, R. (1999) Confianza cómo comienzan y terminan las rachas ganadoras y perdedoras
- Latorre, A., Rincón, D. y Arnal, J. (1996) *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Barcelona: GR92
- Martín Bris, M. (2000). Clima de Trabajo y Organizaciones que aprenden. *Educación*, 27, 103-117.
- Mayer, R., Davis, J. y Schoorman, D. (1995) An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 3, 709-734.
- McMillan, J. y Schumacher, S. (2005) *Investigación educativa: una introducción conceptual*. Madrid: Pearson.
- Méndez, C. (2006). *El clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Ministerio de Educación del Perú. (2012). *Marco de Buen Desempeño Docente*.
- Montenegro, I. (2007). *Evaluación del desempeño docente*. Bogotá : Cooperativa Editorial Magisterio.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13<sup>a</sup> ed.). México, D.F.: Mc-Graw Hill/ Interamericana Editores.
- Orbegoso, A. (2010). Problemas Teóricos del Clima Organizacional: Un estado de la cuestión. *Revista de Psicología*, 12, 347-362.
- Páramo, P. (2004). *Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo*. (Tesis de Postgrado) La Sabana : Universidad de la Sabana.

- Pérez, P. (2008) *Psicología Educativa*. Lima: Editorial San Marcos.
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje*. Cundinamarca : Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Robbins, S. P. (2004). *El comportamiento organizacional: teoría y práctica (7<sup>a</sup> ed.)*. Prentice-Hall Hispanoamerica.
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2010) *Administración*. México, D.F.: Prentice-Hall Hispanoamerica.
- Rodriguez, D. (1999). *Diagnóstico organizacional*. Alfaomega Grupo Editor. 3ra. Edición.
- Salovey, P., y Mayer, J. D. (1997). *What is emotional intelligence?*. New York: Basic Books.
- Sánchez, J. (2013). Paradigmas de investigación educativa: de las leyes subyacentes a la modernidad reflexiva. *Revista interdisciplinaria Entelequia* , 16, 91-102.
- Schneider, B. y Hall, D. (1972). Correlates of organization identification as a function of career pattern and organization type. *Administrative Science Quarterly*, 17 ,3, 340-350.
- Sepúlveda, A., Sáez, D., Lemarie, F., Opazo, M., y Sepúlveda, M. (2012). *Docencia en la universidad, capacidades pedagógicas imprescindibles: Percepción de los estudiantes*. (Trabajo de investigación). Chile: Universidad de Los Lagos y Universidad de Playa Ancha.
- Serrat, O. (2009) Building trust in the workplace. *Knowledge Solutions*, 57, 1-5.
- Slocum, H. (2009) *Comportamiento organizacional*. México, D.F.: Cengage Learning Editores.
- Soberanes, L. y De la Fuente, A. (2009). El Clima y el Compromiso Organizacional en las Organizaciones. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 5, 9, 120-127.
- Uribe Prado, J. (2015). *Clima y Ambiente Organizacional: Trabajo, Salud y Factores Psicosociales*. México, D.F. : El Manual Moderno.

Valdés, H. (2009). *Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes*. Consejo Nacional de Educación.

Welch, S. y Comer, J. (1988) *Quantitative methods for public administration: techniques and applications*. U.S.A.: Brooks/Cole Pub. Co.

## **WEBGRAFÍA**

De Chaparro, G., Romero, L., Rincón, E., Jaime, L. (2008). *Evaluación de desempeño docente*. [En línea] Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322227496013> [Consulta: 12 diciembre 2016]

Kanter, R. (1999) *Confianza cómo comienzan y terminan las rachas ganadoras y perdedoras*. [En línea] Disponible en <http://www.resumido.com/es/libro.php/433> [Consulta: 2 febrero 2017]

Pérez, J., y Gardey, A. (2008) *Definición de relaciones interpersonales*. [En línea] Disponible en <http://definicion.de/relaciones-interpersonales/> [Consulta: 11 de enero 2017]

**ANEXOS  
DE LA  
INVESTIGACIÓN**

### ANEXO 1: Matriz de Consistencia de los Elementos de Investigación

1. Problema de estudio	2. Sujeto de estudio	3. Variables/ Categorías	4. Objetivo general	5. Objetivos específicos	6. Hipótesis
¿Cuál es la relación que existe entre el clima institucional y el desempeño laboral de los docentes del área de lengua inglesa de la sede San Miguel del Instituto Cultural Peruano Norteamericano?	Docentes del área de inglés de la sede San Miguel en Lima	El clima organizacional  El desempeño docente	Identificar la relación que existe entre el clima institucional y el desempeño laboral de los docentes del área de lengua inglesa de la sede San Miguel del Instituto Cultural Peruano Norteamericano.	Diagnosticar el estado actual del clima organizacional en la institución Conocer el desempeño laboral de los docentes de la institución. Establecer la relación entre las dimensiones del clima organizacional y las dimensiones del desempeño docente.	El clima institucional del ICPNA se caracteriza por la presencia de bajos niveles de comunicación, motivación, confianza y participación, lo cual afecta el adecuado desempeño laboral de los docentes del área de lengua inglesa respecto del establecimiento de las relaciones interpersonales y la responsabilidad en el desempeño de sus funciones.

## ANEXO 2: CUESTIONARIO DE CLIMA INSTITUCIONAL

	<b>COMUNICACION</b>					
1	¿Cuál es el nivel de la comunicación, respecto a la fluidez de la información en la Institución Educativa donde labora?					
2	¿Cómo considera la rapidez en el traslado de la información en la Institución Educativa?					
3	¿Cómo considera usted el nivel de aceptación de las propuestas entre los miembros de la Institución Educativa?					
4	¿Cómo considera usted la funcionalidad de las normas que afectan a la Institución Educativa?					
	<b>MOTIVACIÓN</b>					
5	¿Cómo calificaría el grado de satisfacción existente en la Institución Educativa?					
6	¿Cómo calificaría el grado de reconocimiento del trabajo que se realiza en la Institución Educativa?					
7	¿Cómo le parece que percibe el profesorado su prestigio profesional, cómo cree que se valora?					
8	¿Cómo considera que es el grado de autonomía existente en la Institución Educativa?					
9	¿En qué grado le parece que el profesorado se siente motivado en la Institución Educativa?					
10	¿Qué grado de motivación le otorga a las condiciones de trabajo en su Institución?					
11	¿Cuál es el grado de relaciones interpersonales en la Institución Educativa?					

	<b>CONFIANZA</b>					
12	¿Cómo calificaría el grado de confianza que se vive en su Institución Educativa?					
13	¿Cómo calificaría el grado de sinceridad en las relaciones en su Institución?					
14	¿Considera Ud. que existe respeto por los espacios de cada integrante de la Institución?					

15	¿Considera usted útil reunirse fuera de la Institución para continuar el trabajo de la Institución Educativa?					
	<b>PARTICIPACIÓN</b>					
16	¿Cómo le parece que es la participación en las actividades de la institución Educativa por parte de los profesores?					
17	¿En su opinión cual es el grado de participación de los miembros del Consejo Educativo?					
18	¿Cómo percibe Ud la participación de los profesores en el Consejo Educativo?					
19	¿Cómo propicia la participación el profesorado en las deliberaciones y decisiones entre docentes?					
20	¿Cómo propicia la participación el profesorado en las deliberaciones y decisiones con los padres de familia?					
21	¿Cuál es el grado en que ayudan a los grupos formales en las actividades de la institución Educativa?					
22	¿Cómo valora el desarrollo de las reuniones en la institución Educativa?					
23	¿Cómo considera la formación del profesorado para trabajar en equipo?					
24	¿En su institución educativa existe una buena coordinación entre los docentes?					

## CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO DOCENTE

	<b>Capacidades pedagógicas</b>						
1	Usted demuestra que domina la temática en su curso						
2	Usted trata que sus clases sean interesantes						
3	Comunica en forma clara sus ideas y reflexiones						
4	Utiliza diferentes formas de trabajo en clase que favorecen el aprendizaje						
5	Utiliza diferentes formas de evaluación (reportes, ensayos, participación en clase, trabajo en equipo, proyectos entre otros.						
	<b>Emocionalidad</b>						
6	Todo lo aprendido lo aplica con sus alumnos						
7	Genera en los estudiantes interés por realizar su propio aprendizaje						
8	El tema que va a tratar le motiva a que busque información adicional						
9	Promueve los valores de honestidad, respeto, responsabilidad y colaboración						
10	Está disponible para resolver dudas o consultas de sus estudiantes en horas fuera de clase						
11	Promueve con responsabilidad el cuidado del medio ambiente						
	<b>Responsabilidad en el desempeño de sus funciones</b>						
12	Realiza proyectos de investigación.						
13	Contribuye con aportaciones al logro de los objetivos de su institución						

14	Participa en los comités, consejos, grupos de trabajo y demás comisiones cuyo fin es el mejoramiento de la vida institucional.						
15	Participa en actividades (cursos, congresos, seminarios, foros, entre otros) de formación y actualización docente y de su disciplina.						
16	Planifica sus sesiones de clase secuencialmente.						
	<b>Relaciones interpersonales</b>						
17	Demuestra respeto por las ideas de sus alumnos						
18	Utiliza el espacio del curso para que el estudiantado realice investigación de acuerdo con su propio interés						
19	Propicia un ambiente adecuado						
20	Sus ideas se desarrollan en un ambiente de cordialidad						

# ANEXO 3: VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

UNIVERSIDAD DE PIURA  
Facultad de Ciencias  
de la Educación

FICHA DE VALIDACIÓN  
DEL INSTRUMENTO

**I. INFORMACIÓN GENERAL**

- 1.1 Nombres y apellidos del validador : Rosario Aste Rentería de Gonzales  
 1.2 Cargo e institución, donde labora : Coordinadora Académica Instituto de Emprendedores Usil  
 1.3 Nombre del instrumento evaluado : Cuestionario de Clima Institucional  
 1.4 Autor del instrumento : Victor Pastrana

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigna a cada uno de los indicadores.

1. Deficiente (Si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador).  
 2. Regular (Si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador).  
 3. Buena (Si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador).

Criterios	Aspectos de validación del instrumento Indicadores	1 2 3			Observaciones Sugerencias
		D	R	B	
• PERTINENCIA	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• COHERENCIA	Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONGRUENCIA	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que mide.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• OBJETIVIDAD	Los ítems se expresan en comportamientos y acciones observables.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• CONSISTENCIA	Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de la variable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ORGANIZACIÓN	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CLARIDAD	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• FORMATO	Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ESTRUCTURA	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas, opciones de respuesta bien definidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
<b>CONTEO TOTAL</b>					
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>Total</b>

Coefficiente de validez :  $\frac{A + B + C}{30} = \frac{27 + 2 + 0}{30}$

**III. CALIFICACIÓN GLOBAL**

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

0,96

Lima, 19 de agosto 2016.

Intervalos	Resultado
0,00 – 0,49	• Validez nula
0,50 – 0,59	• Validez muy baja
0,60 – 0,69	• Validez baja
0,70 – 0,79	• Validez aceptable
0,80 – 0,89	• Validez buena
0,90 – 1,00	• Validez muy buena

  
**Mg. Rosario Aste De Gonzales**

I. INFORMACIÓN GENERAL

1.1 Nombres y apellidos del validador : Jessy Maria Lostaunau Gavidia de Jimenez  
 1.2 Cargo e institución donde labora : Coordinador Académico, USIL  
 1.3 Nombre del instrumento evaluado : Cuestionario De clima institucional y  
 1.4 Autor del instrumento : Juan Carlos Zapata Ancaima

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigna a cada uno de los indicadores.

1. Deficiente (Si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador).
2. Regular (Si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador).
3. Buena (Si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador).

Criterios	Aspectos de validación del instrumento Indicadores	1 2 3			Observaciones Sugerencias
		D	R	B	
• PERTINENCIA	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• COHERENCIA	Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONGRUENCIA	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que mide.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• OBJETIVIDAD	Los ítems se expresan en comportamientos y acciones observables.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• CONSISTENCIA	Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de la variable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ORGANIZACIÓN	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CLARIDAD	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• FORMATO	Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ESTRUCTURA	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas, opciones de respuesta bien definidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
<b>CONTEO TOTAL</b> (Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>Total</b>

Elaboración: Juan Carlos Zapata Ancaima

Coefficiente de validez :  $\frac{A + B + C}{30} = \frac{27 + 2 + 0}{30}$

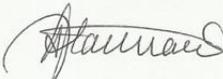
III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

0,96

Lima, 19 de agosto 2016.

Intervalos	Resultado
0,00 – 0,49	• Validez nula
0,50 – 0,59	• Validez muy baja
0,60 – 0,69	• Validez baja
0,70 – 0,79	• Validez aceptable
0,80 – 0,89	• Validez buena
0,90 – 1,00	• Validez muy buena

  
**Mg. Jessy Lostaunau de Jimenez**