



Universidad Católica Sedes Sapientiae
Escuela de Posgrado

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL
Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DOCENTE
EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE
CAJAY – 2013**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN EDUCACIÓN
CON MENCIÓN EN GESTIÓN E INNOVACIÓN EDUCATIVA**

**PRESENTADA POR
GREGORIO GARCÍA HERRERA
LUIS ALBERTO SEGURA AGÜERO**

**ASESOR
MG. OSCAR MELANIO DÁVILA ROJAS**

HUARI - PERÚ

2014

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL
Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DOCENTE
EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE
CAJAY – 2013**

COASESOR

MIEMBROS DEL JURADO

DEDICATORIA

En primer lugar agradecer a Dios, a mi querida madre Lucía, a mi esposa Luz, a mis hijos Estéfany, Yenifer y Piero, por ser la razón de mi existir y motivo de mi superación personal y profesional.

Luis Alberto SEGURA AGÜERO

A mis padres Juan y Margarita, quienes me inculcaron por la senda de la educación y la superación.

A mis hijos Edward Gregorio y Gisela Elizabeth, quienes son la razón de mi existencia y el motivo para seguir adelante.

A mi esposa Isabel por haberme dado el aliento necesario para estudiar.

Gregorio GARCÍA HERRERA

AGRADECIMIENTO

A todos los docentes de Posgrado de la Universidad Católica Sedes Sapientiae que inculcaron sus conocimientos para el logro de nuestras metas y aspiraciones, en especial nuestro eterno agradecimiento al Mg. Oscar Melanio DÁVILA ROJAS, por su entrega, intereza y consejos durante el proceso de la investigación.

Al Señor Alcalde y regidores de la gestión 2011-2014 de la provincia de Huari Áncash, por apostar por la Educación y contribuir en la superación de los docentes de la provincia.

También un reconocimiento a todos nuestros compañeros de la maestría por el apoyo incondicional.

ÍNDICE

	Pág.
COASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE	vi
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE ANEXOS	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	xv
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.1. Descripción de la realidad problemática	18
1.2. Formulación del problema	20
1.2.1. Problema general	20
1.2.2. Problemas específicos	20
1.3. Objetivos de la investigación	21
1.3.1. Objetivo general	21
1.3.2. Objetivos específicos	21
1.4. Justificación de la investigación	21
1.5. Limitaciones de la investigación	22
1.6. Viabilidad de la investigación	23

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	24
2.1. Antecedentes de la investigación	24
2.2. Bases teóricas	28
2.2.1. Clima organizacional	28
2.2.1.1. Relaciones interpersonales	30
Relaciones interpersonales y comunicación	31
Relaciones interpersonales y trabajo	32
Relaciones interpersonales en las instituciones educativas	32
2.2.1.2. Trabajo en equipo	33
¿Qué es un equipo?	33
¿Qué es el trabajo en equipo?	34
Beneficios del trabajo en equipo	34
El trabajo en equipo en el profesorado	35
2.2.1.3. Comunicación	36
Importancia de la comunicación en la labor docente	37
2.2.2. Desempeño docente	37
Áreas del desempeño docente	37
Elementos condiciones del desempeño	38
Dominios del desempeño docente	39
Competencias del docente	40
2.2.2.1. Diversificación curricular	41
2.2.2.2. Planificación	42
Importancia de la planificación	44
Elementos de la planificación curricular	44
2.2.2.2.1. Evaluación	44
¿Para qué evaluar?	45
Características de la evaluación	46
Funciones de la evaluación	47
Finalidad de la evaluación	48
Etapas del proceso de evaluación	49
Tipos de evaluación	50
2.3. Definición de términos básicos	50
2.4. Formulación de hipótesis	51

2.4.1. Hipótesis general	51
2.4.2. Hipótesis específicas	51
2.5. Variables	52
CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO	53
3.1. Enfoque	53
3.2. Tipo de investigación	53
3.3. Diseño de la investigación	53
3.4. Población y muestra	54
3.4.1. Población	54
3.4.2. Muestra	54
3.5. Operacionalización de variables	55
3.6. Técnicas e instrumento para la recolección de datos	56
3.6.1. Técnicas	56
3.6.2. Instrumento	56
3.7. Métodos y técnicas para el procesamiento y análisis de los datos	58
3.8. Aspectos éticos	59
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	60
4.1. Descripción	60
4.1.1. Variable clima organizacional	60
4.1.2. Variable desempeño docente	63
4.2. Pruebas de hipótesis	65
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
5.1. Discusión	76
5.2. Conclusiones	81
5.3. Recomendaciones	82
REFERENCIAS	84

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Distribución de la población de docentes de los niveles inicial, primaria y secundaria de las instituciones educativas del distrito de Cajay	54
Tabla 2. Operacionalización de la variable clima organizacional	55
Tabla 3. Operacionalización de la variable desempeño docente	55
Tabla 4. Niveles de interpretación para la descripción de las variables y sus dimensiones	56
Tabla 5. Niveles de interpretación del coeficiente de correlación	59
Tabla 6. Medidas estadísticas de la variable clima organizacional y sus dimensiones	60
Tabla 7. Medidas estadísticas de la variable desempeño docente y sus dimensiones	63
Tabla 8. Resultados de la prueba de normalidad para las variables clima organizacional y desempeño docente	66
Tabla 9. Resultados de la correlación entre las variables clima organizacional y desempeño docente	66
Tabla 10. Resultados de la prueba de normalidad para las dimensiones relaciones interpersonales y planificación	68
Tabla 11. Resultados de la correlación entre las dimensiones relaciones interpersonales y planificación	68
Tabla 12. Resultados de la prueba de normalidad para las dimensiones relaciones interpersonales y evaluación	70
Tabla 13. Resultados de la correlación entre las dimensiones relaciones interpersonales y evaluación	70
Tabla 14. Resultados de la prueba de normalidad para las dimensiones	72

	trabajo en equipo y diversificación curricular	
Tabla 15.	Resultados de la correlación entre las dimensiones trabajo en equipo y diversificación curricular	72
Tabla 16.	Medida estadística y prueba de normalidad para las dimensiones comunicación y evaluación	74
Tabla 17	Resultados de la correlación entre las dimensiones comunicación y evaluación	74

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Elementos del desempeño	38
Figura 2. Niveles del clima organizacional de las instituciones educativas de Cajay	61
Figura 3. Niveles de relaciones interpersonales en las instituciones educativas de Cajay	61
Figura 4. Niveles del trabajo en equipo en las instituciones educativas de Cajay	62
Figura 5. Niveles de comunicación en las instituciones educativas de Cajay	62
Figura 6. Niveles del desempeño docente en las instituciones educativas de Cajay	63
Figura 7. Niveles de diversificación curricular en las instituciones educativas de Cajay	64
Figura 8. Niveles de planificación en las instituciones educativas de Cajay	64
Figura 9. Niveles de evaluación en las instituciones educativas de Cajay	65
Figura 10. Diagrama de dispersión para la correlación entre las variables clima organizacional y desempeño docente	67
Figura 11. Diagrama de dispersión para la correlación entre las dimensiones relaciones interpersonales y planificación	69
Figura 12. Diagrama de dispersión para la correlación entre las dimensiones relaciones interpersonales y evaluación	71
Figura 13. Diagrama de dispersión para la correlación entre las dimensiones trabajo en equipo y diversificación curricular	73
Figura 14. Diagrama de dispersión para la correlación entre las dimensiones comunicación y evaluación	75

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Matriz de consistencia	90
Anexo 2. Instrumentos para la recolección de datos	93
Anexo 3. Matriz de especificaciones técnicas del instrumento	96
Anexo 4. Evidencia de la validez del instrumento	98
Anexo 5. Resultado de la prueba de confiabilidad del instrumento	105
Anexo 6. Bases de datos	106
Anexo 7. Autorizaciones para ejecutar el proyecto de investigación	110
Anexo 8. Galería fotográfica	117

RESUMEN

La preocupación constante de los directores y docentes de las instituciones educativas a nivel nacional es encontrar un clima organizacional favorable para la convivencia armoniosa entre directivos, docentes y administrativos. El buen desempeño docente requiere que haya buenas relaciones interpersonales, trabajo en equipo y una buena comunicación. En las instituciones educativas del ámbito del distrito de Cajay se observó un deficiente clima organizacional y bajo desempeño docente. El presente estudio tiene como objetivo determinar si existe relación entre el clima organizacional y el desempeño docente. En tal sentido, se planteó la pregunta ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del ámbito del distrito de Cajay, 2013? El trabajo se realizó partiendo del supuesto que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Cajay. La población estuvo constituida por 65 docentes de las 11 localidades que conforman el distrito de Cajay. Se trata de una investigación no experimental, transversal correlacional. El instrumento aplicado es un cuestionario sobre el clima organizacional y el desempeño docente compuesto de 30 ítems, 15 por cada variable. Mediante la opinión de los expertos, al 83.3% se determinó que el instrumento era válido para la investigación y mediante el coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach ($\alpha = .905$) se comprobó que era fiable para recoger información sobre las variables. Los resultados del coeficiente de correlación rho de Spearman demuestran que existe una relación moderada ($\rho = .528^{**}$) y muy significativa ($^{**}p < .01$) entre el clima organizacional y el desempeño docente.

Palabras clave: Clima organizacional, desempeño docente, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, comunicación, diversificación curricular, planificación, evaluación.

ABSTRACT

The constant concern of the principals and teachers of educational institutions at the national level is to find a favorable organizational climate for harmonious coexistence among principals, teachers and administrators. The good teaching performance requires having good interpersonal relationships, teamwork and good communication. In educational institutions in the area of district Cajay poor organizational climate and low teacher performance was observed. This study aims to determine whether there is a relationship between organizational climate and teacher performance. In this sense, the question What is the relationship between organizational climate and teacher performance in educational institutions in the area of the District of Cajay, 2013 was raised? The work was done on the assumption that there is a significant relationship between organizational climate and teacher performance in educational institutions Cajay district. The population consisted of 65 teachers from 11 localities that make up the district Cajay. This is a non-experimental, cross-correlational research. The instrument applied a questionnaire on organizational climate and teacher performance composed of 30 items, 15 for each variable. By expert opinion, to 83.3% was determined that the instrument was valid for research and by the coefficient of Cronbach alpha reliability ($\alpha = .905$) was found to be reliable to collect information about the variables. The results of the correlation coefficient Spearman rho demonstrate a moderate and significant relationship ($\rho = .528^{**}$) ($**p < .01$) between organizational climate and teacher performance.

Keywords: Organizational climate, teacher performance, interpersonal relationships, teamwork, communication, curriculum diversification, planning, assessment.

INTRODUCCIÓN

Existen varios factores que influyen en un clima organizacional por las variadas y diversas acciones del personal directivo, docente y administrativo en las instituciones educativas. El desempeño de los integrantes puede ser positivo o negativo, debido al clima organizacional existente si este es discordante con los principios de la educación. También cabe la posibilidad de que el personal sea eficiente en su labor y no genere problemas, realizando su labor directiva, pedagógica y administrativa con agrado y dedicación. Las influencias de la sociedad sobre clima organizacional cambian con el correr del tiempo, los adelantos tecnológicos, la política educativa del Estado, la legislación en materia educativa, la complejidad de responsabilidades de trabajo y la preocupación de mejorar la educación peruana. Dentro de un clima organizacional, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y una buena comunicación favorecen el buen desempeño docente lo que conlleva ofrecer un buen servicio educativo.

El origen del clima organizacional está en la Sociología, en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en función de su trabajo y por la participación en un sistema social (Méndez, 2006). El marco del buen desempeño docente define los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de Educación Básica Regular (EBR) de todo el país. Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera dominen las profesoras y profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes (MINEDU, 2012).

Este presente trabajo de investigación tiende al mejoramiento del clima organizacional y su relación con el desempeño docente de las instituciones educativas del distrito de Cajay, provincia de Huari, región Áncash, con miras a brindar un mejor servicio a la comunidad educativa. Se consideraron dos variables: clima organizacional y desempeño docente. Dentro de la variable clima organizacional se miden tres dimensiones: relaciones interpersonales, trabajo en equipo y comunicación; y dentro de la variable desempeño docente se miden: diversificación curricular, planificación y evaluación. Todos estos aspectos son muy importantes para una buena organización de las instituciones. De ahí que el propósito del estudio fue conocer la realidad de las instituciones educativas del distrito de Cajay para proponer una transformación y cambio en los integrantes de la comunidad educativa.

El reporte de los resultados en este documento consta de cinco capítulos. El Capítulo I corresponde al planteamiento del problema, en él se describe la realidad problemática, se formulan los problemas, objetivos de la investigación, se enuncia la justificación de la investigación, así como las limitaciones y viabilidad de esta. El Capítulo II corresponde al marco teórico; contiene los antecedentes, bases teóricas, definición de términos básicos, formulación de hipótesis y definición de variables. En el Capítulo III se precisa el enfoque, tipo y diseño del estudio, población y muestra, operacionalización de variables, técnicas e instrumento para la recolección de datos, métodos y técnicas para el procesamiento y análisis de los datos y los aspectos éticos. El Capítulo IV presenta los resultados, mediante una descripción de estos, según variables y dimensiones y muestra los resultados de las pruebas de hipótesis. En el Capítulo V se hace la discusión de resultados y se enuncian las conclusiones y sugerencias. A continuación se presentan las referencias y anexos.

El trabajo permitió determinar que existe correlación moderada ($\rho = .528^{**}$), pero muy significativa ($**p < .01$) entre el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Cajay. Los docentes encuestados consideraron que las dos variables se hallan en un nivel alto, pudiendo afirmarse que el desempeño de los docentes se corresponde con el buen clima organizacional. Estos resultados servirán de base para la mejora del clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas

del ámbito del distrito de Cajay, en favor de un mejor servicio educativo para la comunidad.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

El clima organizacional es un problema latente en toda organización. Por eso hay un latente interés por estudiarlo y conocer su naturaleza para proponer alternativas de mejora. Por ejemplo, a nivel internacional, Alcalá (2011) estudió el clima organizacional de una institución de educación superior; Uría (2011) analizó la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de Ecuador. A nivel nacional, en Lima, Molocho (2010) estudió la influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la UGEL N° 01 de Lima Sur; Mescua (2010) estudió la relación entre el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas de Pichanaqui, en Chanchamayo; en San Martín de Porres, Sacca (2010) estudió la relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs); y en Huarochirí, Montalvo (2011) analizó el clima organizacional y su influencia en el desempeño docente, comprobando que hay una relación significativa entre estas variables. Todos estos estudios ponen de manifiesto la gran importancia del clima organizacional en relación con otros factores que forman parte de la vida organizacional.

En el campo educativo, el clima organizacional es de gran importancia para el buen desempeño docente; pero si en las instituciones educativas existe un inadecuado clima, este termina por afectar la vida institucional, en detrimento de las relaciones interpersonales, que se resquebrajan por falta de comunicación,

malas decisiones o autoritarismo. Es necesario que existan líderes capaces de conducir a los miembros de una organización hacia el logro de las metas y objetivos organizacionales. Los directores, como líderes de las instituciones educativas deben ejercer su liderazgo directivo en forma democrática; su liderazgo pedagógico con sabiduría para orientar a los docentes en la difícil tarea de guiar a los estudiantes hacia aprendizajes de calidad.

Las instituciones educativas públicas requieren de agentes educativos que participen de manera activa en el proceso de lograr un adecuado clima organizacional en los diferentes entes de una institución educativa. La sociedad demanda escuelas y docentes comprometidos con el desarrollo social, aptos para educar a los niños y niñas y guiarlos paso a paso por el largo y complejo camino de su aprendizaje. Los docentes necesitan convertirse en buenos mediadores entre los niños y el conocimiento y precisan de un líder (el director) que les haga sentirse seguros y apoyados en esa compleja tarea. A medida que los directores asuman su rol como líderes, guíen y apoyen a los docentes en la labor pedagógica y a medida que los docentes asuman su rol como educadores de la comunidad, la educación empezará a cambiar.

En las instituciones educativas de Cajay se observó que el clima organizacional no es el mejor; de alguna manera se relaciona con el desempeño del personal que labora en dichas organizaciones. Por lo tanto, es conveniente que se trabaje en la mejora de ambiente laboral, propiciando un adecuado clima organizacional en el cual las personas se sientan a gusto y den lo mejor de sí. Esta situación dio lugar a la formulación de la pregunta ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Cajay? A partir de la cual se decidió determinar qué relación existe entre el clima organizacional y el desempeño de los docentes de dichas instituciones. La investigación se realizó en 11 instituciones educativas del distrito de Cajay, Provincia de Huari, Región Áncash, comprendiendo a 65 docentes que laboran en ellas.

Los resultados del estudio debían servir para que las autoridades educativas del distrito de Cajay y los propios docentes que laboran en estas evalúen la forma

cómo se viene manejando las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y la comunicación, en relación con el desempeño docente, visto este desde el trabajo de diversificación curricular, la planificación del trabajo pedagógico y la evaluación de los aprendizajes.

Se sabe que la educación y las instituciones educativas generan un proceso innovador y transformador, por lo que la gestión educativa tiene un rol importante. Los directores asumen la responsabilidad del éxito o el fracaso de la institución educativa con participación de todos los miembros de la comunidad educativa; principalmente el docente, quien es el protagonista de un buen clima organizacional y, por ende, tener un adecuado desempeño. El clima organizacional es fundamental para el buen funcionamiento de las organizaciones, teniendo en cuenta que gran parte de la vida de cualquier individuo se desarrolla en una organización.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Qué relación existe entre el Clima Organizacional y el Desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Cajay?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Qué relación existe entre las relaciones interpersonales y la planificación en las instituciones educativas del distrito de Cajay?
- ¿Qué relación existe entre las relaciones interpersonales y la evaluación en las instituciones educativas del distrito de Cajay?
- ¿Qué relación existe entre el trabajo en equipo y la diversificación curricular en las instituciones educativas del distrito de Cajay?
- ¿Qué relación existe entre la comunicación y la evaluación en las instituciones educativas del distrito de Cajay?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar qué relación existe entre el Clima Organizacional y el Desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Cajay.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar qué relación existe entre las relaciones interpersonales y la planificación en las instituciones educativas del distrito de Cajay.
- Determinar qué relación existe entre las relaciones interpersonales y la evaluación en las instituciones educativas del distrito de Cajay.
- Determinar qué relación existe entre el trabajo en equipo y la diversificación curricular en las instituciones educativas del distrito de Cajay.
- Determinar qué relación existe entre la comunicación y la evaluación en las instituciones educativas del distrito de Cajay.

1.4. Justificación de la investigación

En lo teórico, el presente estudio adquiere relevancia en la medida que desarrolla un aspecto de la ciencia, al explicar la gestión del clima organizacional, condición no tomada en cuenta en las instituciones educativas. Un director o docente eficiente con un alto coeficiente emocional sabe apreciar su trabajo profesional y se esfuerza por realizarlo con mayor responsabilidad y dedicación.

Es indudable que en toda práctica social-humana las emociones están presentes, las personas son tolerantes e intolerantes, pesimistas y optimistas, reactivos y proactivos, violentos y pasivos, empáticos y no empáticos, .etcétera. Estos rasgos son manifestaciones permanentes y cotidianas en el hogar, la institución educativa, la comunidad. Es preciso conocer cómo es el clima organizacional pues así se puede tener una idea del nivel de bienestar de los

docentes, quienes al sentirse bien se esforzarán por mejorar su labor dentro de la institución educativa. Los cambios en sus actitudes y conductas servirán para elevar la calidad de su desempeño.

En lo metodológico, esta investigación implica el uso de ciertos métodos, técnicas, procedimientos e instrumentos que están a disposición de otros investigadores que se interesen por investigar estas variables en otros contextos y realidades. El estudio plantea un método de trabajo para investigar la relación entre el clima organizacional y el desempeño docente podrá ser utilizado en otros trabajos de investigación.

La investigación permitirá conocer la naturaleza de las relaciones entre el problema del clima organizacional y el desempeño docente. Los resultados contribuirán a la optimización de la gestión institucional, apostando por la generación de un ambiente favorable en el cual los docentes se desempeñen a satisfacción.

1.5. Limitaciones de la investigación

En el plano temporal, las obligaciones de los investigadores como docentes y la responsabilidad que debían cumplir diariamente en las instituciones educativas constituyeron una limitación para el desarrollo de la investigación, especialmente para buscar fuentes de información. Como alternativa de solución, los investigadores se organizaron de tal manera que generaron el tiempo necesario para la ejecución de la investigación.

En el plano económico, fue necesario cubrir los gastos que demandó este trabajo de investigación: alquiler de cabinas de internet, tipeos, impresiones, fotocopias, pasajes, etcétera. Para superar las limitaciones iniciales fue necesario recurrir a personas muy allegadas que amablemente proporcionaron en calidad de préstamo las sumas requeridas.

En lo referido al requerimiento de fuentes de información, cabe precisar que en Huari no hay bibliotecas ni librerías especializadas. Por un lado, se debió

viajar a Lima en busca de material bibliográfico y utilizar Internet, con las limitaciones del caso, para acceder a bibliotecas virtuales de donde se pudo finalmente extraer la información necesaria para elaborar el marco teórico.

En lo geográfico, las instituciones educativas donde debía encuestarse a los docentes se encuentran distantes y con limitado acceso vehicular. Para superar esta limitación, los investigadores solicitaron permisos en sus centros de trabajo para poder visitar las diferentes instituciones y cumplir con los objetivos de la investigación.

En lo metodológico, el desconocimiento inicial de los investigadores en lo referido a metodología de investigación fue superado gracias a los aportes del docente investigador que tuvo a cargo el dictado de los cursos de tesis.

1.6. Viabilidad de la investigación

El estudio tuvo por finalidad dar respuesta a inquietudes motivadas por el deficiente clima organizacional observado en las instituciones educativas del distrito de Cajay, en relación con el desempeño de los docentes que laboran en ellas. Era necesario tener una idea precisa del comportamiento de estas dos variables en dichas instituciones, para proporcionar a las autoridades educativas información suficiente que les permita saber cómo mejorar, por un lado, el clima percibido en las organizaciones educativas y, por otro, la calidad del desempeño de los docentes que laboran en ellas.

El éxito del trabajo realizado dependió, en buena parte, del apoyo y las facilidades brindadas por las autoridades educativas de las instituciones comprendidas en la investigación y también de la participación cordial de los docentes encuestados.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

En el contexto internacional

Alcalá (2011), con su estudio *El Clima Organizacional en una Institución Pública de Educación Superior*, se propuso evaluar el clima organizacional de una Institución Pública de Educación Superior por medio de la aplicación del cuestionario elaborado por Litwin y Stringer (1968) para detectar los factores prevalecientes en la organización. El estudio es de tipo descriptivo, diseño no experimental, transversal-correlacional. Trabajó sobre la base de una población de 111 trabajadores del área administrativa y académica de una Institución Pública de Educación Superior. El instrumento empleado fue un cuestionario. Entre sus conclusiones afirma que: Los resultados de la investigación arrojaron que en general los trabajadores tienen una buena percepción de la IPES. Sin embargo, detectó que los trabajadores tienen una percepción regular del clima en las variables recompensa y conflictos. Por otra parte, los trabajadores tienen una percepción regular del clima organizacional en la variable conflictos; esta variable mide el grado de aceptación de las opiniones discrepantes y la tolerancia a enfrentar y solucionar los problemas tan pronto se manifiesten. La baja percepción en esta variable puede estar asociada a que en la institución están marcados los niveles jerárquicos y por tanto los canales de comunicación deben seguir estos peldaños, haciendo que los conflictos o discrepancias no se

resuelvan de manera instantánea. No obstante, dentro de pequeños grupos de trabajo, la comunicación suele ser mejor (p. 123).

Uría (2011), en su investigación *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato*, buscó determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. Se trata de un estudio de tipo descriptivo, diseño no experimental, transversal-correlacional. La técnica utilizada para el recojo de la información fue la encuesta y su instrumento el cuestionario. La investigación se realizó sobre una población de 36 personas miembros de Andelas Cía. Utilizó el muestreo no probabilístico. Entre sus conclusiones más importantes, Uría afirma que: existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en Andelas Cía. Ltda. Por otra parte, el desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran medida por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y cohibe a los trabajadores, quienes no dan un valor agregado a su trabajo diario. Asimismo, existe desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento a su labor de parte de los directivos.

Fernández (2006) analizó el *Clima organizacional y supervisión del desempeño docente en instituciones de educación básica*. El objetivo fue determinar la relación entre el clima organizacional y la supervisión del desempeño docente en instituciones de Educación Básica del Circuito N° 1 del Municipio Maracaibo. Es una investigación descriptiva, de diseño no experimental, transeccional-correlacional. Se ejecutó en una población de 497 docentes, con una muestra probabilística de 107 sujetos. Los datos se recolectaron mediante dos cuestionarios: uno de 16 ítems, que mide la variable clima organizacional y otro de 15 ítems, que mide la variable supervisión del desempeño docente. Se validaron mediante juicio de expertos y su confiabilidad se determinó mediante el coeficiente de consistencia interna alfa Cronbach. Fernández concluyó que: existe una relación débil entre el clima organizacional y la supervisión del desempeño docente.

En el contexto nacional

Montalvo (2011) investigó *El clima organizacional y su influencia en el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel de educación secundaria de la UGEL 15 de Huarochirí-2008* con el objetivo de determinar la relación existente entre el clima organizacional y el nivel de desempeño docente de las instituciones educativas del nivel de educación secundaria. Es una investigación cuantitativa, de tipo descriptiva, diseño no experimental de corte transversal-correlacional. Se realizó en una población de 5365 sujetos, entre directivos, docentes y estudiantes. La muestra de tipo probabilística se definió en 318 estudiantes y 174 docentes. Utilizó la técnica de la encuesta y recogió los datos mediante dos cuestionarios: uno de 40 ítems para docentes y otro de 30 ítems para estudiantes. Montalvo concluyó que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño docente, el manejo de conflictos de los directores y el nivel de la evaluación del desempeño docente.

Saccca (2010) investigó *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*. Decidió determinar y evaluar si existe relación entre el clima institucional y el desempeño académico de los docentes. Es una investigación cuantitativa, de tipo básica, diseño no experimental, de corte transversal-correlacional. Se realizó con una población de 2065 sujetos, entre directores, docentes y alumnos. Se utilizó un muestreo probabilístico establecido en 237 sujetos (5 directores, 75 docentes, 157 estudiantes). Los instrumentos utilizados fueron tres cuestionarios de 10 ítems cada uno: para directivos, docentes y alumnos, cuya confiabilidad se verificó mediante el coeficiente de consistencia interna alfa Cronbach. Saccca concluyó que existe relación entre el clima institucional y el desempeño académico de los docentes. Además, determinó que existe relación entre los recursos humanos y el desempeño académico, entre los procesos internos y el desempeño académico y entre los sistemas abiertos y el desempeño académico.

Molocho (2010), en su estudio *Influencia del clima organizacional en la gestión Institucional de la sede administrativa UGEL N° 01-Lima Sur-2009*, se propuso determinar en qué medida influye el clima organizacional en la gestión institucional. El estudio es de tipo cuantitativo y diseño descriptivo. Trabajó sobre la base de una población de 101 trabajadores administrativos y la muestra fue de 54 trabajadores. El instrumento empleado es un cuestionario. Entre las conclusiones de Molocho se encuentra que:

- El clima institucional, expresado en el potencial humano, influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima Sur.
- El clima institucional, en lo correspondiente al diseño organizacional, influye en un 43.8% sobre la gestión institucional.
- El clima institucional, expresado en la cultura de la organización, influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima Sur.

Mescua (2010) investigó *El clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario, del distrito de Pichanaqui – Chanchamayo en el año 2010*. Se propuso establecer la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del distrito de Pichanaqui - Chanchamayo. Es una investigación descriptiva, de diseño no experimental, transversal-correlacional. Trabajó sobre la base de una población que comprendió a directivos, docentes y administrativos del nivel secundaria. La muestra fue de tipo probabilística simple, conformada por 60 personas. El instrumento empleado es un cuestionario. Entre sus conclusiones, Pascua afirma que existe una correlación lineal significativa fuerte entre el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Pichanaqui-Chanchamayo. Existe una relación positiva baja entre la identidad institucional y el desempeño docente; existe una relación positiva baja entre las relaciones interpersonales y el desempeño docente. También concluye que los niveles de conflictividad se relacionan significativamente con el desempeño docente.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Clima organizacional

La noción de clima organizacional emana de la Sociología. El clima organizacional resulta de la forma cómo las personas establecen procesos de interacción social (Méndez, 2006). Se ve influenciada por un sistema de valores, actitudes y creencias, como también el ambiente o entorno. Es mediante las interacciones que se producen entre las personas que se construyen percepciones acerca del clima imperante en una organización. Estas percepciones terminan por influir en los comportamientos y actitudes de los sujetos. Pero el clima organizacional deviene de los contextos sociológico y psicológico. En el contexto sociológico, los individuos establecen procesos de interacción social y en el contexto psicológico nace una serie de percepciones acerca de cómo se producen y mantienen las relaciones entre los individuos dentro de la organización. En consecuencia, el clima es un atributo de la organización, es un constructo de la realidad y está determinado por procesos psicológicos.

Acosta, Fernández y Mollón (2002) definen al clima organizacional como el conjunto de características y regularidades estables y perdurables en determinado periodo dentro de una organización; expresa la atmósfera emocional imperante en esta.

El clima organizacional determina la forma en que los individuos perciben el ambiente de trabajo, su rendimiento personal, su nivel de productividad y el grado de satisfacción que experimentan siendo parte de la organización en la cual labora (Martínez, 2003).

El liderazgo de quienes están al frente de la organización es una condición fundamental para que exista en esta un buen clima organizacional. El líder debe preocuparse por motivar adecuadamente al personal, garantizarles un ambiente de trabajo agradable, atender las necesidades y resolver los conflictos que

pudieran entorpecer el normal desenvolvimiento de las relaciones entre los miembros de las diferentes instancias organizativas. El comportamiento del líder debe estar vinculado a la naturaleza del grupo; nunca el líder debe ser ocasional o surgir de la espontaneidad. Debe reflejar las aspiraciones del grupo, ser esa persona a la que este respeta y de quien espera apoyo y motivación permanente.

A nivel escolar, el clima es un reflejo de la identidad institucional. Es una radiografía de cuán buenas son las relaciones entre todo el personal que trabaja en una institución educativa (Ansión y Villacorta, 2004). Los resultados de los estudios sobre clima organizacional proporcionan valiosa información sobre la realidad de las escuelas; los resultados sirven como evidencia para buscar los mecanismos de solución a las dificultades observadas y construir un clima agradable que impacte de forma positiva en los agentes que se desempeñan dentro de la institución educativa.

El clima organizacional es un indicador de calidad en las instituciones educativas. Por eso mismo, los directivos, en conjunción con todo el personal deben trabajar en la mejora del clima (Viñas, 2007). Las instituciones educativas donde impera un buen clima organizacional son un espacio agradable donde los estudiantes se sienten a gusto, el personal docente, administrativo y de servicio se encuentra a satisfacción y los padres de familia encuentran la motivación y razones suficientes para matricular a sus hijos. La convivencia pacífica y armónica de todos los agentes dentro de la institución educativa es la fuerza principal para solucionar los conflictos que se pudieran presentar en algún momento. Es preciso que en las organizaciones educativas exista una cultura de mediación y resolución pacífica y oportuna de los conflictos como una condición primordial para la convivencia proactiva de todos los miembros.

La construcción y sostenimiento de un clima organizacional adecuado para la convivencia e interacción pacífica de los sujetos requiere el desarrollo de buenas relaciones interpersonales, una fluida y permanente comunicación, así como el fomento del trabajo en equipo.

2.2.1.1. Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales son interacciones que se producen entre dos o más personas en un entorno social determinado: el hogar, la comunidad, el centro de trabajo o cualquier otro tipo de organización. Las relaciones interpersonales producen un efecto fundamental: la influencia. Es a través de esta influencia que se produce la enseñanza, el aprendizaje, la formación y transformación de actitudes sociales (De la Corte, 2004).

Todo individuo desea que sus relaciones personales sean satisfactorias, sin embargo, estas son tan complejas que el sujeto debe preocuparse por construirlas y mantenerlas pacientemente. En la familia, en la comunidad o en el trabajo, el sujeto está construyendo siempre relaciones que espera sean sólidas y duraderas. En el hogar, las buenas relaciones contribuyen a la unidad familiar; en la comunidad, a la convivencia pacífica y en el trabajo a la satisfacción que cada uno de los trabajadores puede experimentar como parte de un grupo vinculado identificado por metas y objetivos institucionales comunes.

Los trabajadores que mantienen buenas relaciones interpersonales al interior de una organización se apoyan mutuamente con miras al logro de los objetivos y metas, porque esperan ver crecer a su organización y a ellos mismos con esta última. Pero las relaciones interpersonales son complejas, por ello dentro de las organizaciones cada individuo debe aprender a sobrellevar los modos de ser y actuar de sus congéneres. No se trata de caerles bien a todos, pero sí de esforzarse por estar en paz con todos, siendo tolerantes con aquello que podría no gustar o parecer a bien. La comunicación es un medio esencial para que los individuos de una organización aprendan a mantener relaciones llevaderas con sus pares.

En las organizaciones, la gestión de las relaciones interpersonales es competencia del líder. La gestión eficaz de las relaciones interpersonales exige que el líder sea capaz de controlar a las personas, pero sin dominarlas, que estimule permanentemente la comunicación, escuche activamente y estimule la

escucha activa, gestione la retroalimentación de las relaciones y controle inteligentemente las reacciones personales negativas para evitar que estas afecten la convivencia (Mapcal, 1998).

Los sujetos que valoran y cuidan sus relaciones interpersonales aprenden a gestionar emociones positivas y negativas; saben disfrutar de los sucesos agradables y enfrentar estoicamente los desagradables; disfrutan de los momentos emocionantes (Wiemann, 2011), tanto como del éxito de los demás.

Relaciones interpersonales y comunicación

Wiemann (2011) explica que las relaciones interpersonales son fruto de una comunicación apropiada y eficaz. Una comunicación adecuada implica cuándo hablar y cuándo callar. El buen comunicador sabe qué debe decir, cuánto, dónde, cómo y a quién. De esto depende el sostenimiento de sus relaciones con los demás. Además la comunicación debe ser eficaz, es decir; los sujetos deben aprender a sobrellevar sus relaciones sin perder de vista sus objetivos. Para ello los individuos deben expresar lo que sienten y desean para poder obtenerlo.

Las relaciones interpersonales que se basan en la buena comunicación garantizan el logro de los objetivos comunes y eso es muy importante en una organización.

En las instituciones educativas la comunicación adquiere mayor importancia, pues los directivos necesitan saber comunicarse con los docentes y el personal administrativo y de servicio; a su vez, estos últimos deben saber comunicarse con los estudiantes, manteniendo relaciones armoniosas en un clima de respeto y correspondencia mutua.

Goleman (2007) habla de una inteligencia social, que tiene dos componentes: conciencia social (lo que se siente por los demás) y la aptitud social (lo que se hace con es a conciencia).

La conciencia social implica que la persona aprenda a gestionar sus emociones en relación con los demás, a comprender los sentimientos y pensamientos de los otros. Goleman considera que la conciencia social está compuesta por una empatía primordial (sentir lo que sienten los demás), una sintonía (escuchar de manera receptiva), la exactitud empática (comprender pensamientos, sentimientos e intenciones de los otros), una cognición social (entender el funcionamiento del mundo social).

Relaciones interpersonales y trabajo

Las relaciones interpersonales son un factor importante al proponer una forma de trabajo (Pérez, Reyes y Juandó, 2001). Si en las organizaciones existen buenas relaciones es más fácil promover y desarrollar el trabajo cooperativo, pues los trabajadores se comprometerán fácilmente con su responsabilidad como miembros del grupo de trabajo. Es seguro que entre ellos hay una actitud de respeto mutuo y colaboración.

Las relaciones interpersonales en las instituciones educativas

En las instituciones educativas es primordial que las relaciones interpersonales se produzcan en un clima de respeto y colaboración, pues todo el personal interactúa diariamente con personas: los estudiantes, a quienes se brinda el servicio directamente. Los estudiantes perciben las actitudes y comportamientos de los directivos, docentes, personal administrativo y de servicio. Son permeables a conductas saludables o agresivas. Captan los desacuerdos o dificultades entre aquellos que trabajan en la institución. Los directores tienen la obligación de garantizar el desarrollo de relaciones interpersonales saludables, armoniosas y proactivas al interior de la institución.

El Art. 55° de la Ley General de Educación (2012) reconoce al Director como el representante legal de la Institución Educativa. Es el responsable de la gestión institucional, administrativa y pedagógica. En consecuencia, según el Art. 64°, la gestión realizada por el Director debe:

- Desarrollar la institución educativa como comunidad de aprendizaje.
- Desarrollar liderazgos democráticos.
- Promover la activa participación de la comunidad.

Lo anterior implica que el Director estimule las buenas relaciones entre los estudiantes y su personal y entre este último y la comunidad. Esa es la única forma de construir una comunidad de aprendizaje; convocando a todos los agentes educativos para cumplir con la noble tarea de educar, la cual tiene que ser fruto de un auténtico trabajo en equipo.

2.2.1.2. Trabajo en equipo

¿Qué es un equipo?

Un equipo es un grupo de personas que juntas trabajan para mejorar un proceso (Winter, 2000). El conocimiento y la experiencia que cada miembro aporta al conjunto permiten lograr mejoras en dicho proceso. Winter señala que las razones por las cuales se forma el equipo son:

- Mejorar el proceso.
- Satisfacer las necesidades de los [*beneficiarios*].
- Dar oportunidad de analizar y mejorar procesos a los miembros del equipo (p. 8).

En el equipo están todos los miembros previamente seleccionados en virtud de sus capacidades y del conocimiento que tengan del proceso o proyecto a ejecutar. Para el éxito de la tarea, todos los miembros del equipo deben hacer su mayor esfuerzo, utilizar el modelo de mejora previamente seleccionado, asistir a las reuniones con la decisión y convicción de participar, poseer suficiente capacidad para comunicar sus ideas y aportar en el proceso.

Para garantizar su desempeño eficiente, un buen equipo debe tener un código de conducta (Winter, 2000. 15):

- Las decisiones se deben tomar en consenso.
- Todos los miembros del equipo deben participar en la ejecución de las tareas.
- Mantener absoluta confidencialidad sobre lo que se hace.
- Saber escuchar a los demás.
- Asistir puntualmente a las reuniones y siempre preparados.
- Levantar el acta respectiva de las reuniones realizadas.

El respeto estricto de estas exigencias conlleva el logro de las metas y objetivos propuestos.

¿Qué es el trabajo en equipo?

El trabajo en equipo es la ejecución de un proyecto a cargo de un grupo de personas. Un elemento clave del trabajo en equipo es la capacidad de autogestión, es decir que el grupo de personas están capacitadas para realizar las acciones de las cuales depende la ejecución del proyecto (Mapcal, 1998). El trabajo en equipo es una forma de aprovechar el talento colectivo, los conocimientos y experiencia del personal para mejorar los niveles de productividad de la organización.

El trabajo en equipo en las instituciones educativas aprovecha el talento del personal docente para garantizar un servicio educativo de calidad a la comunidad.

Beneficios del trabajo en equipo

Al referirse a los beneficios del trabajo en equipo, Mapcal señala que este tiende a:

- Potenciar la sensibilidad del personal respecto a la importancia del cambio.
- Mejorar la gestión del conocimiento dentro de la [organización].
- Generar una actitud más proactiva hacia la innovación.

- Incrementar la predisposición al aprendizaje.
- Favorecer la orientación al [*beneficiario*].
- Desarrollar un estilo de liderazgo más abierto y dinámico en los diferentes niveles de la [*organización*].
- Ayudar a flexibilizar las rígidas estructuras burocráticas...
- Desarrollar en todo el personal una mayor disposición para el pensamiento estratégico compartido (p. 14).

El trabajo en equipo despierta el interés por el cambio. El personal aprende a realizar nuevos esfuerzos para que la organización alcance sus metas y objetivos. Se deja de lado los esquemas tradicionales e individualistas del trabajo para fortalecer una nueva forma que involucra al grupo; lo que se logra resulta del esfuerzo conjunto de varios individuos. En el trabajo en equipo cada trabajador aporta sus conocimientos y experiencias individuales para obtener mejores resultados en un proyecto que ha sido gestionado de manera estratégica, bajo la conducción de un líder. Este líder no está por encima de nadie, solo asume la conducción del grupo para canalizar los esfuerzos individuales hacia el logro de una meta u objetivo común. Todos aportan esfuerzo, conocimientos, experiencias y aprenden de los demás; se enriquecen recíprocamente.

El trabajo en equipo en el profesorado

Los profesores deben colaborar mutuamente. El trabajo docente en equipo debe darse especialmente cuando se trata de adaptar el currículo al contexto, para insertar a la institución educativa en la comunidad y para conseguir que los estudiantes logren aprendizajes de calidad (López, 2007). Ana López dice que el trabajo colaborativo entre docentes favorece la innovación, pues ofrece nuevas ideas, otras formas de ver y analizar la realidad, estimula la creatividad, fortalece la confianza para acomodarse a las innovaciones, prudencia para saber cuándo adoptarlas y firmeza para oponerse a ellas. Además, el trabajo en equipo ayuda al crecimiento profesional de los docentes; unos aprenden de otros; se motivan con los éxitos ajenos y se proponen trabajar para lograr los suyos.

2.2.1.3. Comunicación

Por comunicación se entiende al trato o correspondencia entre dos o más personas (Real Academia Española, 2001) que en un momento determinado interactúan en un mismo contexto. La comunicación interpersonal se da cuando un emisor o receptor intercambia mensajes a través de los cuales interactúan socialmente. Para que la comunicación sea eficaz, el mensaje del emisor debe estar adecuado al receptor, comunicarse en el momento apropiado y por medio del canal adecuado.

La comunicación es el “fluido vital de una organización” (Gámez, 2007, p. 18). Penetra en todas las actividades que se realizan al interior de una organización y es una herramienta de trabajo muy importante con la cual los individuos reconocen cuál es su rol dentro de la organización. Es con ella que se pueden tomar decisiones oportunas y adecuadas, pues siendo fluida la comunicación se llega fácilmente a conocer las dificultades y se tiene evidencia para adoptar medidas correctivas que mejoren los procesos.

En opinión de Gámez, la comunicación organizacional tiene por finalidad rescatar la contribución activa de todas las personas que integran la organización, es una condición elemental para que exista la organización y se desarrolle eficientemente. De su adecuado manejo depende el éxito de la organización. La comunicación cumple cuatro funciones básicas: (i) controlar la conducta de los miembros, (ii) motivar a los colaboradores para que realicen de manera eficiente su trabajo, (iii) expresar emociones, pues durante la interacción de los trabajadores, estos manifiestan sus logros, alegrías, satisfacciones, frustraciones, etcétera, y (iv) facilitar decisiones: la transmisión de información proporciona datos importantes sobre lo que se viene haciendo, a partir de los cuales se pueden corregir o mejorar procesos.

Importancia de la comunicación en la labor docente

En la labor docente, la comunicación juega un papel importante; es indispensable (Aldape, 2008). El docente está en permanente contacto con estudiantes, padres de familia, otros docentes, directivos, personal jerárquico, administrativo y de servicio. Suministra y solicita información y debe hacerlo en forma eficiente. Por consiguiente, el docente necesita conocer y manejar todas las formas de comunicación oral y escrita posibles para establecer contactos comunicativos eficaces. Debe saber decir lo pertinente, necesario y preciso, y en el momento adecuado. Debe saber manejar sus emociones y tratar de entender las de los demás. Debe ponerse en el lugar de los otros, ser tolerante y estar siempre en actitud de escucha. Por encima de todo, el docente debe ser un comunicador eficaz, pues los estudiantes, los padres de familia y hasta sus colegas le ven como un modelo a seguir.

2.2.2. Desempeño docente

Desempeñar es cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, oficio o cargo (Real Academia Española, 2001). El desempeño o práctica docente es la actividad que el profesor realiza dentro del aula y que incluye el manejo de buenas relaciones con los alumnos, la organización de la enseñanza, la gestión del clima de aula, el cultivo de buenas relaciones con los padres de familia, atención a la diversidad en los distintos grupos de alumnos (Blazquez, 2007). Obviamente, para que un docente tenga un buen desempeño es preciso que reciban la motivación debida de parte de los órganos jerárquicos correspondientes.

Áreas del desempeño docente

De manera general, la Ley General de Educación N° 28044 (2012) establece tres áreas de desempeño docente: docencia, administración e investigación. Los cargos administrativos son los de director y subdirector, a los cuales se accede mediante concurso público.

Sin embargo, el Art. 12 de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944 (2012) reconoce cuatro áreas de desempeño laboral para los docentes: gestión pedagógica, gestión institucional, formación docente, innovación e investigación. La gestión pedagógica comprende las funciones de enseñanza en aula y actividades curriculares complementarias. La gestión institucional comprende el ejercicio de los profesores como Director de UGEL, Director o Jefe de Gestión Pedagógica, Especialista en Educación, director o subdirector. La formación docente comprende a los docentes que dan acompañamiento pedagógico, coordinador y/o especialista en programas de capacitación o actualización y especialización. La innovación e investigación comprende a profesores que diseñan, implementan y evalúan proyectos de innovación pedagógica e investigación educativa, estudios y análisis sistemático de la pedagogía y proyectos pedagógicos, científicos y tecnológicos.

Elementos o condiciones del desempeño

En el Marco del Buen Desempeño Docente (Ministerio de Educación, 2012) se consideran tres condiciones para definir el desempeño: actuación observable, responsabilidad y logro de resultados determinados. La figura 1 muestra la descripción de estos tres componentes.

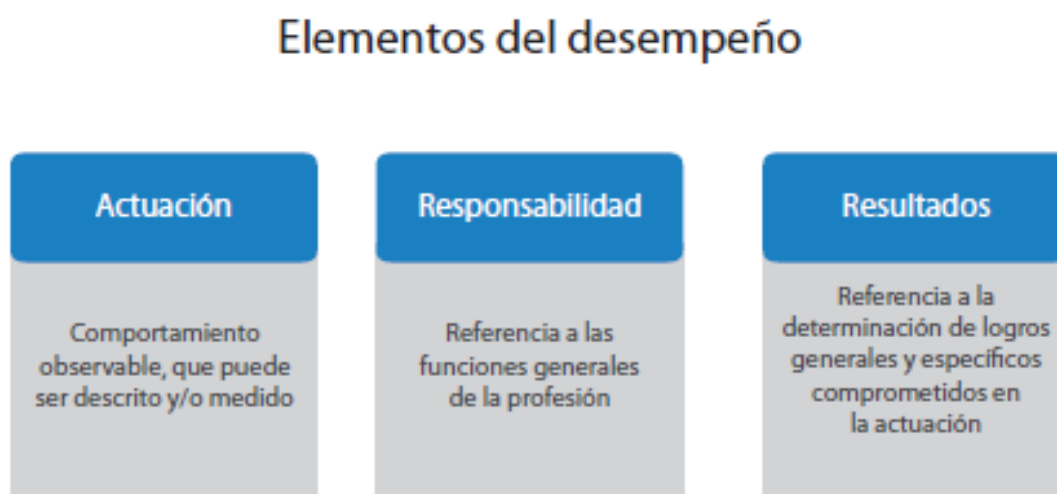


Figura 1. Elementos del desempeño..

Fuente: Ministerio de Educación (2012).

Los desempeños son actuaciones observables del docente que pueden describirse, evaluarse y que expresan su competencia para el cargo.

Dominios del desempeño docente

El Marco del Buen Desempeño Docente delimita cuatro dominios del desempeño (p. 18):

Preparación para el aprendizaje de los estudiantes. Corresponde al docente planificar el trabajo pedagógico mediante la elaboración del programa curricular, unidades didácticas y sesiones de aprendizaje de acuerdo con un enfoque intercultural e inclusivo.

Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes. El docente es responsable de la conducción del proceso de enseñanza. Gestiona en el aula un clima favorable para el aprendizaje, maneja contenidos, motiva, emplea estrategias idóneas, utiliza recursos didácticos apropiados, usa criterios e instrumentos que ayudan a identificar los aprendizajes.

Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad. El docente se involucra en la gestión de la institución educativa red de escuelas para consolidar comunidades de aprendizaje. Se comunica activamente con los distintos actores de la comunidad educativa, ejecuta y evalúa el proyecto Educativo Institucional. Valora y respeta la comunidad y a las familias.

Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente. El docente reflexiona sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, trabaja en grupo, participa en actividades de desarrollo profesional. Se responsabiliza de los procesos y resultados de aprendizaje.

Competencias del docente

Asimismo, el Marco del Buen Desempeño Docente define 9 competencias docentes (pp. 20-23):

1. Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.
2. Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en una permanente revisión (ambas competencias pertenecen al dominio I).
3. Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.
4. Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales.
5. Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previsto para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los contextos culturales (estas tres competencias pertenecen al dominio II).
6. Participa activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del proyecto educativo institucional y así este pueda generar aprendizajes de calidad.
7. Establece relaciones de respeto, colaboración y responsabilidad 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 (ambas competencias pertenecen al dominio III).

8. Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y armar su identidad y responsabilidad profesional.
9. Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de la persona, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social (estos dos componentes pertenecen al dominio IV).

2.2.2.1. Diversificación curricular

La diversificación curricular consiste en adaptar el currículo a las necesidades individuales de los estudiantes mediante una organización diferente a la establecida de manera genérica en el currículo oficial (Muzás, Blanchard, Jiménez y Melgar, 2002). La diversificación curricular tiene por finalidad adaptar los currículos nacionales a las instancias regionales y locales, según las necesidades, demandas y características de los estudiantes y la realidad social, cultural, lingüística, económico-productiva y geográfica (Ministerio de Educación, 2008). Son instancias de diversificación: a nivel regional las Direcciones Regionales de Educación, a nivel local las Direcciones de Unidades de Gestión Educativa Local y a nivel institucional el Director de la I.E o Coordinador de Red.

En el Diseño Curricular Nacional (Ministerio de Educación, 2008) se detallan los lineamientos para la diversificación curricular:

1. Diagnóstico integral de la región considerando:
 - Caracterización de la población escolar en EBR.
 - Características socioeconómicas de la región: principales actividades productivas.
 - Cosmovisión.
 - Patrimonio cultural.
 - Patrimonio natural.

- Problemas sociales de mayor incidencia: alcoholismo, desnutrición, trata de personas, enfermedades endémicas.
2. Incorporar temas transversales.
 3. Proponer a partir del diagnóstico: competencias, capacidades, conocimientos, actitudes y valores que enriquezcan las diversas áreas curriculares, para responder a los requerimientos del desarrollo local y regional.
 4. Determinar, de acuerdo con los contextos sociolingüísticos existentes en la región, los ámbitos para la enseñanza de la lengua materna (idioma originario), con el fin de garantizar una educación intercultural y bilingüe.
 5. Determinar la enseñanza de una segunda lengua extranjera, además del inglés.
 6. Establecer las especialidades ocupacionales para el área de Educación para el Trabajo.
 7. Crear programas en función de las necesidades e intereses de la región (talleres, proyectos, etcétera).
 8. Recomendar a las UGEL lineamientos para el uso de las horas de libre disponibilidad de las I.E. en el marco de su PCI.
 9. Definir el calendario escolar en función de las características geográficas, climáticas, culturales y productivas.
 10. Desarrollar formas de gestión, organización escolar y horarios diferenciados según las características del medio y la población que se atenderá, considerando las normas básicas emanadas por el Ministerio de Educación (p. 46).

El Art. 33° de la Ley General de Educación (2012) señala que el currículo de la Educación Básica Regular (EBR) es abierto, flexible, integrador y diversificado. Por consiguiente, se diversifican en instancia regional y local siguiendo las normas básicas dictadas por el Ministerio de Educación.

2.2.2.2. Planificación

La planificación es el proceso de tratamiento del currículo desde las demandas sociales a nivel nacional hasta el trabajo en aula (Torres, 2012).

La planificación curricular debe realizarse según la complejidad de las decisiones que esta involucra, en forma idónea y en el tiempo del que se dispone para llevar adelante el proyecto curricular (Lafrancesco, 2004).

La planificación curricular explicita las intenciones del sistema educativo y orienta la práctica pedagógica (Molina, 2006). A nivel institucional, la planificación curricular comprende proyectos o planes curriculares previstos para la institución educativa; también planes específicos que elaboran los docentes para orientar la práctica pedagógica.

La planificación debe preocuparse por aumentar la oferta de oportunidades que permitan satisfacer necesidades dentro de las posibilidades de los recursos disponibles (Venegas, 2006). Exige también contar con recursos humanos calificados para brindar el servicio educativo.

La planificación requiere un trabajo especializado que no puede ser descuidado si lo que se desea es brindar a los estudiantes una educación de calidad y a la comunidad un servicio eficiente (Exige además que el currículo sea abierto y flexible).

Precisamente, el Art. 33° de la Ley General de Educación precisa que el currículo de la EBR es abierto, flexible, integrador y diversificado. El Art. 34° describe las características del currículo:

Es valorativo. Responde al desarrollo armonioso e integral de los estudiantes; crea actitudes positivas de convivencia social, democratiza la sociedad y promueve el ejercicio responsable de la ciudadanía.

Es significativo. Toma en cuenta experiencias, conocimientos previos y necesidades de los estudiantes.

Es participativo. Se formula y construye con participación de la comunidad educativa y otros actores sociales. En consecuencia está abierto a enriquecerse de manera permanente, tanto como que respeta la pluralidad metodológica.

Importancia de la planificación

La planificación es importante en cuanto:

- Evita la improvisación e incertidumbre.
- Fija la atención en objetivos, para orientar las actividades por el camino más corto, sencillo y económico.
- Reduce los costos al mínimo, al eliminar el trabajo aislado e irreflexivo.
- Economiza tiempo.
- Facilita el control y la supervisión.
- Es la base donde descansan las otras acciones administrativas como organización ejecución y control.

Elementos de la planificación curricular

Son elementos de la planificación curricular los logros educativos, las competencias, las estrategias y materiales educativos (Torres, 2012).

2.2.2.2.1 Evaluación

La evaluación es un proceso sistemático, continuo y permanente que sirve de fundamento a los procesos de enseñanza-aprendizaje; es parte integral de este (Saavedra, 2004). Da una idea de cuánto han logrado los estudiantes en relación con los objetivos previamente determinados.

El DCN puntualiza que la evaluación de los aprendizajes como “un proceso pedagógico continuo, sistémico, participativo y flexible, que forma parte del proceso de enseñanza-aprendizaje” (Ministerio de Educación, 2008, p. 51). La evaluación debe ser proyectada como un proceso permanente, para lo cual las

escalas de calificación se plantean como una forma específica de informar cómo ese proceso va en evolución.

La evaluación de los aprendizajes es el proceso mediante el cual se observa, recoge y analiza información relevante, respecto del proceso de aprendizaje de los estudiantes, con el propósito de reflexionar, emitir criterios de valor y tomar medidas pertinentes y oportunas para optimizarlo (Torres, 2012).

En los procesos de enseñanza-aprendizaje, la evaluación es útil para aprender y su finalidad es regular el proceso de aprendizaje (Sanmartí, 2007). En la enseñanza hay tres momentos claves en los que la evaluación formativa tiene características y finalidades específicas:

Evaluación inicial. Es diagnóstica; su objetivo es analizar la situación de los estudiantes antes de iniciar los procesos de enseñanza-aprendizaje. Sirve para que los docentes tomen conciencia de dónde se empieza para que adapten el proceso a las necesidades de los aprendices.

Evaluación mientras se está aprendiendo. Sirve para ver cómo están avanzando los estudiantes, qué están haciendo bien y en qué están fallando. En esta etapa se puede retroalimentar de manera permanente para garantizar el posterior logro de los objetivos de aprendizaje. Se da en cada una de las actividades de aprendizaje programadas utilizando más de un instrumento, según la naturaleza del aprendizaje que los estudiantes deben lograr.

Evaluación final. Se da al final del proceso para comprobar los logros finales de los estudiantes. Da una idea de lo que realmente aprendieron durante todo el proceso de aprendizaje.

¿Para qué evaluar?

Guerra (2007) hace una lista de razones para evaluar:

- Ver si la solución a un problema está funcionando, si los métodos utilizados brindan una devolución valiosa.
- Brindar retroalimentación como parte de un proceso de monitoreo, revisión y mejora continua.
- Brindar retroalimentación respecto a financiar futuras iniciativas.
- Confirmar el cumplimiento del mandato.
- Satisfacer requerimientos legales.
- Determinar si se produjo un valor agregado para todos los [estudiantes].
- Obtener poder sobre los recursos.
- Justificar decisiones que ya han sido tomadas (p. 12).

El Art. 30° de la Ley General de educación señala que “la evaluación es un proceso permanente de comunicación y reflexión sobre los procesos y resultados del aprendizaje”. Tiene el carácter de formativa e integral pues pretende mejorar los procesos de aprendizaje, ajustándose a las características y necesidades de los estudiantes. Si los resultados de la evaluación no son los esperados, se deja abierta la posibilidad de aperturar programas de recuperación, ampliación y nivelación pedagógica.

Características de la evaluación

Torres (2012) considera cinco características de la evaluación: integral, procesal, sistémica, participativa y flexible.

Integral. Desde el punto de vista del aprendizaje, comprende las dimensiones intelectual, social, afectiva, motriz y valorativa del estudiante. En tal sentido, la evaluación se relaciona con el enfoque cognitivo, afectivo y sociocultural del currículo.

Procesal. Se practica durante todo el proceso educativo: al inicio, durante y al final del mismo. Así los resultados permitirán tomar decisiones oportunas para mejorar el aprendizaje. La evaluación permite evitar el fracaso.

Sistemática. Reconoce a los propósitos educativos, y se realiza en función de estos mediante criterios e indicadores vinculados. Los resultados permiten reorientar el proceso, readaptar las programaciones, reunir otras estrategias entre otras decisiones. La evaluación se organiza y desarrolla en etapas previamente planificadas, con formulación anticipada de aprendizajes a evaluar, selección de técnicas e instrumentos pertinentes, válidos y confiables para obtener evidencia sobre los logros del aprendizaje de los estudiantes.

Participativa. Facilita la intervención de los distintos actores en el proceso de evaluación; implica al estudiante, a los docentes, directores y padres de familia en el mejoramiento de los aprendizajes, mediante la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación. Inclusive, los estudiantes pueden proponer cómo les gustaría ser evaluados.

Flexible. Se puede ajustar a las diferencias personales de los estudiantes, considerando sus propios ritmos y estilos de aprendizaje. Para ello se seleccionan y definen las técnicas e instrumentos de evaluación más pertinentes seleccionados de manera inteligente por el docente.

Funciones de la evaluación

En el DCN (Ministerio de Educación, 2008) se explica que la evaluación del aprendizaje cumple dos funciones:

Función pedagógica. Inherente a la enseñanza y al aprendizaje. Permite observar, recoger, analizar e interpretar información relevante acerca de las necesidades, posibilidades, dificultades y aprendizajes de los estudiantes, con la finalidad de reflexionar, manifestar juicios de valor y tomar decisiones pertinentes y oportunas para establecer de una manera oportuna y eficaz las actividades de enseñanza y aprendizaje, tratando de mejorar los aprendizajes.

Función social. La evaluación permite acceder a la certificación de las capacidades de los estudiantes para el desempeño de determinadas actividades y tareas en el escenario local, regional, nacional o internacional.

Finalidad de la evaluación

El proceso tiene por finalidad mejorar el aprendizaje, pudiendo hacer retroalimentación para reforzar los aprendizajes previstos en un periodo académico. La evaluación considerará:

... el cambio de conducta, el crecimiento intelectual, la adquisición de destrezas y habilidades y el desarrollo mental del alumno; pero, al mismo tiempo, habrá de someter a juicio la conducta, la metodología, las técnicas de enseñanza y los instrumentos para determinar resultados (Saavedra, 2004, p. 28).

El DCN (2008) señala dos finalidades de la evaluación:

Formativa. Proporciona información continua que le permite al docente, luego de un análisis, interpretación y valoración; regular y realimentar los procesos de enseñanza y aprendizaje en coherencia con las necesidades, intereses, ritmos de aprendizaje y características de los estudiantes. De igual forma, permite al estudiante tomar conciencia sobre su aprendizaje, verificar sus logros, avances, potencialidades, así como sobre sus dificultades y errores para controlarlos y modificarlos. También permite verificar el nivel de logro alcanzado por los estudiantes al final de un período del año académico, con relación a las competencias, capacidades, conocimientos y actitudes previstas en la programación curricular.

Informativa. Permite que las familias y la sociedad estén informados de los resultados académicos de los estudiantes y puedan involucrarse en acciones educativas que posibiliten el éxito de los mismos en la institución educativa y en su proyecto de vida. Así también permite a los estudiantes conocer mejor sus avances, logros y dificultades (p. 51).

La evaluación provee evidencias de los progresos de los estudiantes, permitiendo la retroalimentación de los procesos y, sobre todo, permite informar a los padres de familia acerca de las dificultades o logros alcanzados por sus hijos.

Etapas del proceso de evaluación

Como proceso, la evaluación cumple cinco etapas (Saavedra, 2004):

- i. Determinación de lo que [se quiere] evaluar.
- ii. Definición de lo que [es] objeto de evaluación en términos de comportamiento.
- iii. Selección de situaciones adecuadas a la observación de resultados.
- iv. Registro
- v. Resumen de los datos recogidos (p. 27).

Torres (2012) explica que la evaluación es sistemática y debe planificarse en forma anticipada. Desde el momento mismo de elaborar la programación de aula es cuando el profesor establece los indicadores para medir el desarrollo de cada capacidad y actitud. Detalla las siguientes etapas:

(i) *Planificación de la evaluación.* La evaluación es un proceso intencionado y previsor que responde a las preguntas: ¿qué? ¿para qué? ¿cómo? ¿cuándo se evaluará? y ¿con qué instrumentos?

(ii) *Recojo y selección de información.* En el proceso se recoge información que evidencie los aprendizajes recurriendo a técnicas formales, semiformales o mixtas. Luego se elige la que resulta más confiable y significativa según los objetivos de la evaluación.

(iii) *Interpretación y valoración de la información.* En esta etapa se considera el grado de desarrollo de los aprendizajes previstos. Los resultados deben valorarse verificando si son o no coherentes con los propósitos planteados.

(iv) *Comunicación de los resultados.* Los resultados sirven como insumo para el análisis del proceso de aprendizaje, tratando que estos sean de conocimiento de los estudiantes, docentes y padres de familia.

(v) *Toma de decisiones.* Finalmente se deberán adoptar las medidas apropiadas para mejorar el proceso de aprendizaje con miras hacia la obtención de mejores resultados en las evaluaciones posteriores.

Tipos de evaluación

Torres (2012), tomando como base a Casanova (1999) identifica las siguientes 4 tipologías de evaluación. Por su función, puede ser diagnóstica, sumativa y formativa; por normotipo, nomotética (referente externo), ideográfica (referente interno); por el momento de aplicación, inicial, procesual y final; y por los agentes que intervienen en ella, autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.

2.3. Definición de términos básicos

Competencia. En términos generales, el término competencia se refiere a la pericia, aptitud o idoneidad de alguien para hacer algo o intervenir en determinado asunto (Real Academia Española, 2001). Por otra parte, se entiende por competencia a la capacidad, habilidad, destreza o pericia para realizar algo específico (Definición.de, s.f.).

Capacidad. Una capacidad es la aptitud, talento o cualidad que posee alguien para hacer bien algo (Real Academia Española, 2001). “Se entiende por capacidad al conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una tarea” (Definiciónabc.com, s.f.).

Educación. El Art. 2º de la Ley General de Educación N° 28044 (2012) define a la educación como un:

Proceso de aprendizaje y enseñanza que se desarrolla a lo largo de toda la vida y que contribuye a la formación integral de las personas, al pleno desarrollo de sus potencialidades, a la creación de cultura, y al desarrollo de la familia y de la comunidad nacional, latinoamericana y mundial.

Dicho proceso se desarrolla en instituciones educativas y en distintos ámbitos de la sociedad. La educación es un derecho fundamental de la persona y de la sociedad. El Estado garantiza el goce de este derecho y está comprometido con su desarrollo.

Educación Básica Regular. “Modalidad que abarca los niveles de Educación Inicial, Primaria y Secundaria” (Ley General de Educación N° 28044, 2012). Va dirigida a los niños y adolescentes. Comprende tres niveles: Educación Inicial, Educación Primaria y Educación Secundaria.

Marco del Buen Desempeño Docente. Documento que se basa en una visión de la docencia para el Perú (Ministerio de Educación, 2012). Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera dominen los docentes del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. En él se definen los dominios, competencias y desempeños característicos exigibles a un buen docente de EBR. Es una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente.

2.4. Formulación de hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

Existe una relación significativa entre el Clima Organizacional y el Desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Cajay.

2.4.2. Hipótesis específicas

- Existe una relación significativa entre las relaciones interpersonales y la planificación en las instituciones educativas del distrito de Cajay.
- Existe una relación significativa entre las relaciones interpersonales y la evaluación en las instituciones educativas del distrito de Cajay.

- Existe una relación significativa entre el trabajo en equipo y la diversificación curricular en las instituciones educativas del distrito de Cajay.
- Existe una relación significativa entre la comunicación y la evaluación en las instituciones educativas del distrito de Cajay.

2.5. Variables

Variable 1. Clima organizacional

El clima organizacional es el conjunto de características y regularidades estables que perduran en determinado periodo dentro de una organización; expresa la atmósfera emocional imperante en esta (Acosta et al., 2002).

Variable 2. Desempeño docente

El desempeño docente es el conjunto de acciones concretas que realiza el docente en cumplimiento de sus funciones como formador de niños y jóvenes. Está determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno.

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque

Este trabajo de investigación se desarrolló teniendo en cuenta el enfoque cuantitativo, dado que los datos recolectados se analizaron utilizando el análisis estadístico descriptivo e inferencial con el propósito de probar hipótesis (Hernández et al., 2010).

3.2. Tipo de la Investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo, pues busca especificar propiedades, características y rasgos importantes del clima organizacional y el desempeño docente. Describe tendencias del grupo con el cual se realizó el estudio (Hernández et al., 2010).

3.3. Diseño de la investigación

Es una investigación no experimental, transversal, correlacional. Es no experimental porque se realizó sin manipular las variables. Solo se observaron los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para luego analizarlos. Es transversal porque los datos se recolectaron en un solo momento; y correlacional porque se asocia las variables clima organizacional y desempeño docente mediante un patrón predecible para el grupo o población (Hernández et al., 2010).

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población

La población está conformada por 65 docentes de los niveles: inicial, primaria y secundaria de las instituciones educativas del distrito de Cajay, según se muestra en la tabla 1.

Tabla 1

Distribución de la población de docentes de los niveles inicial, primaria y secundaria de las instituciones educativas del distrito de Cajay

Institución educativa	Número de personal
II.EE. Inicial, Primaria y secundaria de Cajay	20
II.EE. Inicial, Primaria y secundaria de Queroragra	15
II.EE. Inicial, Primaria y secundaria de Huaritambo	12
II.EE. Inicial y Primaria de Cayas	06
II.EE. Inicial y Primaria de Collota	03
I.E. Primaria de Chacaragra	03
I.E. Primaria de Paro	02
I.E. Primaria de Cachuna	01
I.E. Primaria de Huancarpata	01
I.E. Primaria de Huayllabamba	01
I.E. Primaria de Chaupiloma	01
Total	65

3.4.2. Muestra

Como la población es muy pequeña, la muestra estuvo conformada por el 100% de sujetos. En consecuencia, se trabajó con una muestra no probabilística; la elección de los elementos no dependió de la probabilidad, sino de la naturaleza y características del estudio, así como de los objetivos planteados por los investigadores (Hernández et al., 2010).

3.5. Operacionalización de variables

Las tablas 2 y 3 muestran la operacionalización de las variables clima organizacional y desempeño docente, respectivamente.

Tabla 2

Operacionalización de la variable clima organizacional

Dimensión	Indicador	Ítem	Instrumento
Diversificación curricular	Conocimientos	16	Cuestionario
	Capacidades	19	
	Flexibilidad	17,18, 20	
Planificación	Objetivos	21	
	Metas	23	
	Recursos	25	
	Actividades	22, 24	
Evaluación	Tipos	2, 28	
	Metodologías	26, 29, 30	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3

Operacionalización de la variable desempeño docente

Dimensión	Indicador	Ítem	instrumento
Diversificación curricular	Conocimientos	16	Cuestionario
	Capacidades	19	
	Flexibilidad	17,18, 20	
Planificación	Objetivos	21	
	Metas	23	
	Recursos	25	
	Actividades	22, 24	
Evaluación	Tipos	2, 28	
	Metodologías	26, 29, 30	

Fuente: Elaboración propia.

La interpretación descriptiva de los resultados obtenidos en el cuestionario se realizará teniendo en cuenta las categorías o niveles descritos en la tabla 4.

Tabla 4

Niveles de interpretación para la descripción de las variables y sus dimensiones

Categorías	Variable	Dimensión
Muy bajo	15 – 27	5 – 9
Bajo	28 – 39	10 – 13
Regular	40 – 51	14 – 17
Alto	52 – 63	18 – 21
Muy alto	64 – 75	22 – 25

Fuente: Elaboración propia.

3.6. Técnicas e instrumento para la recolección de datos

3.6.1. Técnicas

Se utilizó la encuesta, el fichaje y el análisis estadístico. La encuesta permitió recoger información a un grupo considerable de sujetos (directivos, docentes y administrativos) de las instituciones educativas del distrito de Cajay, a través de los cuales se indagó en la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño docente. El fichaje ayudó a la recolección y organización de información relevante para la construcción del marco teórico, así como para registrar las fuentes consultadas. El análisis estadístico permitió examinar el comportamiento de las variables clima organizacional y desempeño docente por medio de las bases de datos elaboradas con los datos recolectados en las instituciones educativas comprendidas en el estudio.

3.6.2. Instrumento

Descripción

El instrumento empleado en la recolección de los datos es un cuestionario, creado por los investigadores Gregorio García Herrera y Luis Alberto Segura Agüero, en junio de 2013, en la Provincia de Huari, Región Áncash, Perú.

El cuestionario tiene por objetivo recoger información sobre el clima organizacional y el desempeño docente. Se aplica a docentes de los niveles inicial, primaria y secundaria de Educación Básica Regular. Está estructurado en dos partes: una primera, de 15 ítems, que mide la variable clima organizacional (X), y una segunda, también de 15 ítems, que mide la variable desempeño docente (Y).

El instrumento tiene un escalamiento tipo Likert (Hernández et al, 2010). Los ítems ofrecen cinco opciones de respuesta:

- 1 = Totalmente en desacuerdo.
- 2 = En desacuerdo.
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4 = De acuerdo.
- 5 = Totalmente de acuerdo.

El puntaje mínimo de cada variable y sus dimensiones se calcula multiplicando el puntaje mínimo (1) o máximo (5) por la cantidad de ítems:

Variable:

Mínimo: $1 \times 15 = 15$

Máximo: $5 \times 15 = 75$

Dimensiones:

Mínimo: $1 \times 5 = 5$

Máximo: $5 \times 5 = 25$

La validez del instrumento se verifica sometiéndolo a opinión de especialistas; su confiabilidad, utilizando el coeficiente de consistencia interna alfa de Cronbach.

El cuestionario se aplica en forma individual, en un tiempo de 20 minutos.

Validez y confiabilidad del instrumento

Validez. Antes de aplicarse en esta investigación, el cuestionario fue puesto a consideración de tres especialistas, quienes le dieron una calificación promedio de 83.3%, con lo cual se demostró que el instrumento era válido para aplicarse en el estudio.

Confiabilidad. Para verificar la confiabilidad del cuestionario, se aplicó un piloto de este en la institución educativa “Manuel Seoane Corrales” de Rahuapampa, a una muestra de 20 docentes del distrito de Rahuapampa, incluyendo los tres niveles de EBR: inicial, primaria y secundaria. El coeficiente de consistencia interna alfa de Cronbach calculó un $\alpha = .905$; es decir, el cuestionario tiene una excelente confiabilidad.

Los resultados de la verificación de la validez y confiabilidad del cuestionario se detallan en los anexos 4 y 5.

3.7. Métodos y técnicas para el procesamiento y análisis de los datos

En el análisis de los datos se emplearon métodos cuantitativos (estadística descriptiva e inferencial), puesto que se debía verificar las hipótesis de investigación planteadas. También se utilizaron los métodos analítico-sintético, deductivo y comparativo.

El resultado del análisis de los datos se presenta en forma descriptiva e inferencial, utilizando tablas de frecuencias y gráficos estadísticos (gráfico cilíndrico y diagrama de dispersión), para mostrar los hallazgos más significativos. Las medidas estadísticas calculadas son la media y la desviación estándar.

La descripción de las variables y sus dimensiones se realiza teniendo en cuenta los niveles de interpretación establecidos en la tabla 4.

En el análisis inferencial se utilizaron las siguientes pruebas estadísticas:

- Prueba de Kolmogorov - Smirnov, en la verificación de la normalidad de los datos.

- Coeficiente de correlación r de Pearson, para el contraste de hipótesis.

Todas las pruebas de hipótesis se realizaron con los puntajes directos de cada variable o sus dimensiones, utilizando el coeficiente de correlación r de Pearson, estableciendo previamente un nivel de significancia: $\alpha = .05$ (5% de error).

La interpretación del índice de correlación se hizo teniendo en cuenta los intervalos de la tabla 5.

Tabla 5

Niveles de interpretación del coeficiente de correlación

$r = 1$	Correlación perfecta.
$0.8 < r < 1$	Correlación muy alta
$0.6 < r < 0.8$	Correlación alta
$0.4 < r < 0.6$	Correlación moderada
$0.2 < r < 0.4$	Correlación baja
$0 < r < 0.2$	Correlación muy baja
$r = 0$	Correlación nula

Fuente: Bisquerra (1987, p.189).

3.8. Aspectos éticos

En el trabajo se ha respetado las normas y convencionales observables en la redacción de un informe de investigación científica en el campo educativo. Se tuvo en cuenta las recomendaciones del Manual de Publicaciones APA (2010), así como el Protocolo de investigación de la Universidad Católica Sedes Sapientiae.

Se respetaron los derechos de autor y se protegió la identidad de los sujetos encuestados. Además, los datos recolectados se procesaron en forma veraz y objetiva para garantizar la validez de los resultados comunicados en este informe.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1. Descripción

4.1.1 Variable clima organizacional

Según la tabla 6, en la variable clima organizacional la media fue 60.09 ± 6.86 ; pero en cuanto a las dimensiones, la media más alta se registró en la variable relaciones interpersonales (20.20 ± 2.92) y la más baja en la dimensión comunicación (19.94 ± 2.66).

Tabla 6

Medidas estadísticas de la variable clima organizacional y sus dimensiones

Variables	Media	Desv. típ.
Variable clima organizacional	60.09	6.86
Dim1. Relaciones interpersonales	20.20	2.92
Dim2. Trabajo en equipo	19.95	2.90
Dim3. Comunicación	19.94	2.66

N = 65

Fuente: Cuestionario sobre clima organizacional.

En la figura 2 se observa que el clima organizacional de las instituciones educativas del distrito de Cajay es de nivel alto (61.5%) a muy alto (32.3%).

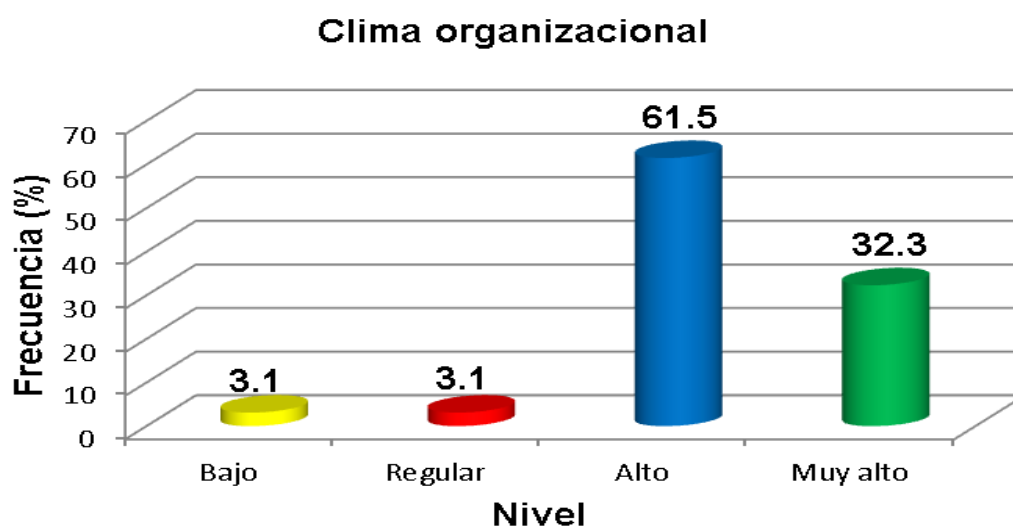


Figura 2. Niveles del clima organizacional de las instituciones educativas de Cajay.

Dimensión relaciones interpersonales

El 56.9% de encuestados opina que las relaciones interpersonales en las Instituciones Educativas del distrito de Cajay son de nivel alto, y según el 33.8%, de nivel muy alto (Figura 3).

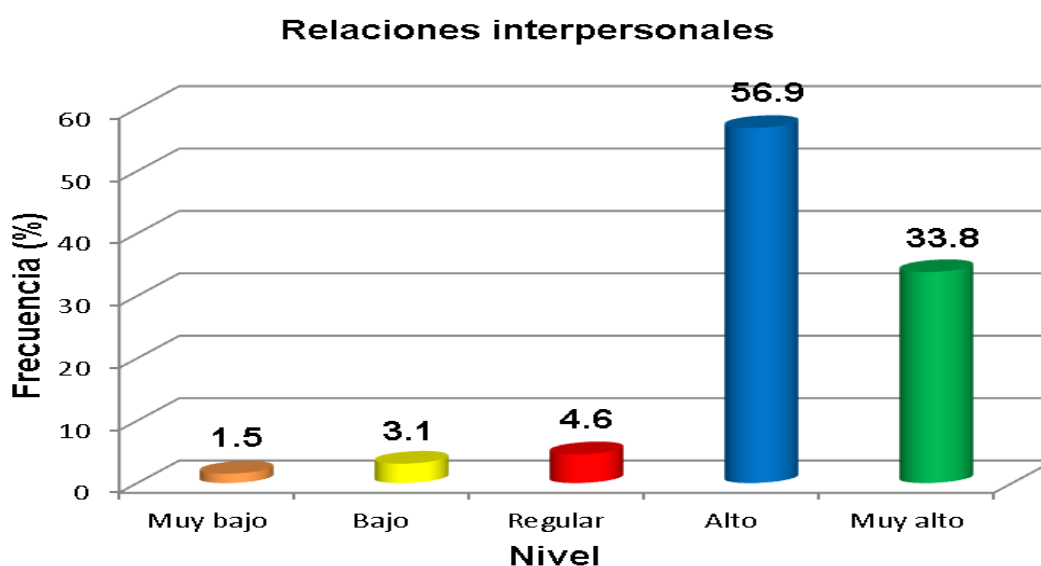


Figura 3. Niveles de relaciones interpersonales en las instituciones educativas de Cajay.

Dimensión trabajo en equipo

Según la figura 4, para los docentes de las instituciones educativas de Cajay, el trabajo en equipo está entre los niveles alto (47.7%) y muy alto (35.4%).

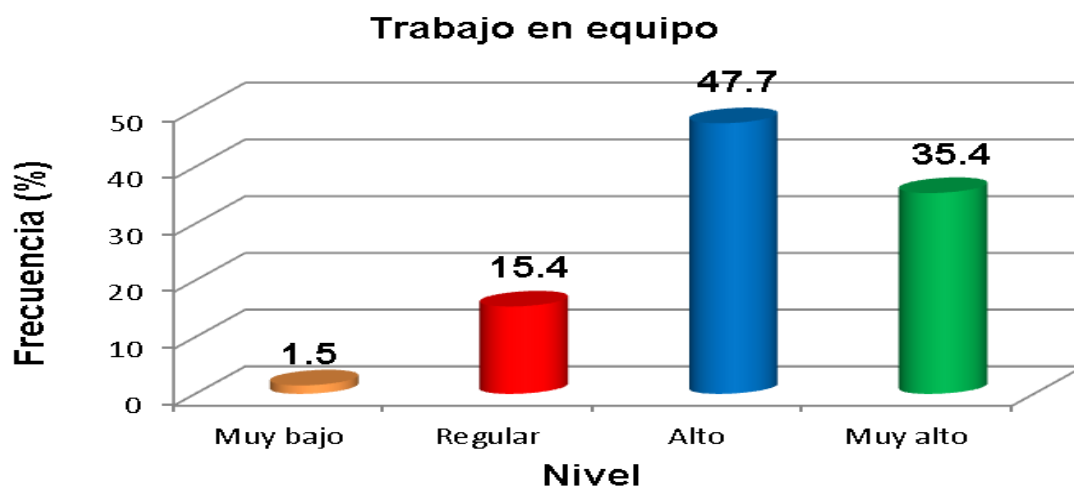


Figura 4. Niveles del trabajo en equipo en las instituciones educativas de Cajay.

Dimensión comunicación

Según la figura 5, los docentes de las instituciones educativas de Cajay, consideran que la comunicación está entre los niveles alto (52.3%) y regular (44.6%).

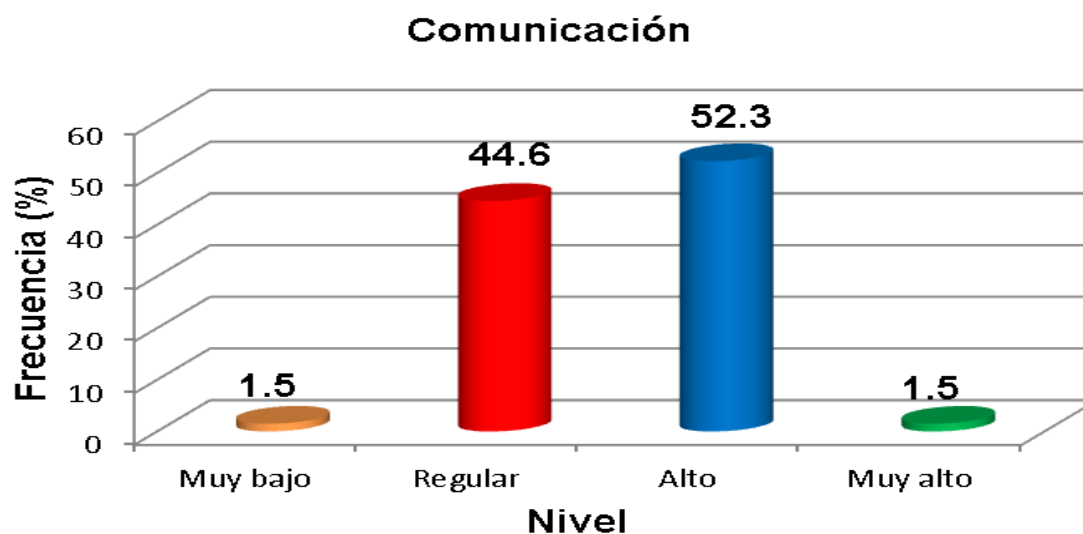


Figura 5. Niveles de comunicación en las instituciones educativas de Cajay.

4.1.2. Variable desempeño docente

En lo referente a la variable desempeño docente, la tabla 7 muestra que la media fue de 62.95 ± 7.38 ; pero fue en la dimensión planificación en la que se registró una media mayor (21.23 ± 2.66) y en la dimensión evaluación en la que la media fue más baja (20.60 ± 2.57).

Tabla 7

Medidas estadísticas de la variable desempeño docente y sus dimensiones

Variable / Dimensión	Media	Desv. típ.
Variable desempeño docente	62.95	7.38
Dim1. Diversificación curricular	21.12	3.23
Dim2. Planificación	21.23	2.66
Dim3. Evaluación	20.60	2.57

N = 65

Fuente: Cuestionario sobre desempeño docente.

Obsérvese en la figura 6 que el desempeño de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Cajay está entre los niveles alto (63.1%) y muy alto (32.3%).

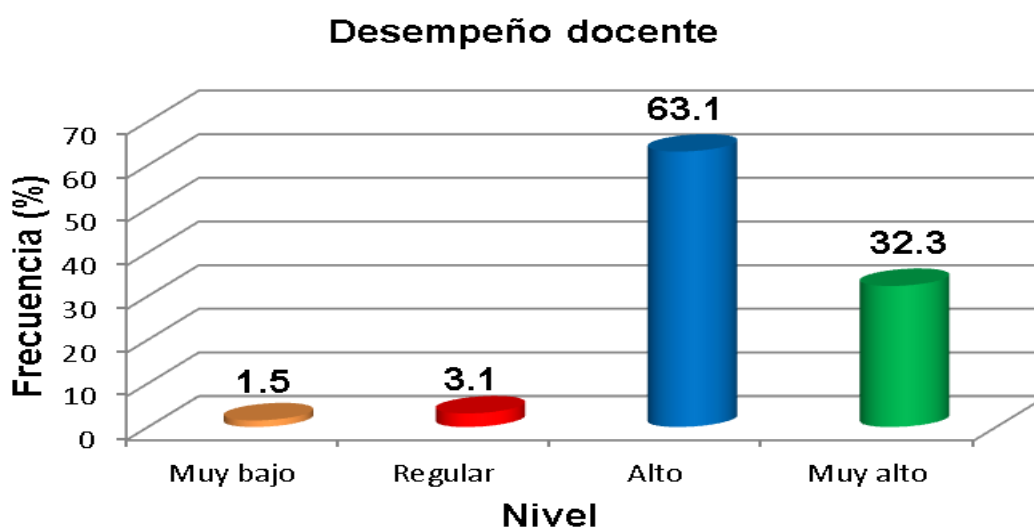


Figura 6. Niveles del desempeño docente en las instituciones educativas de Cajay.

Dimensión diversificación curricular

La figura 7 muestra que la diversificación curricular que realizan los docentes de las instituciones educativas de Cajay es de nivel alto (73.8%).

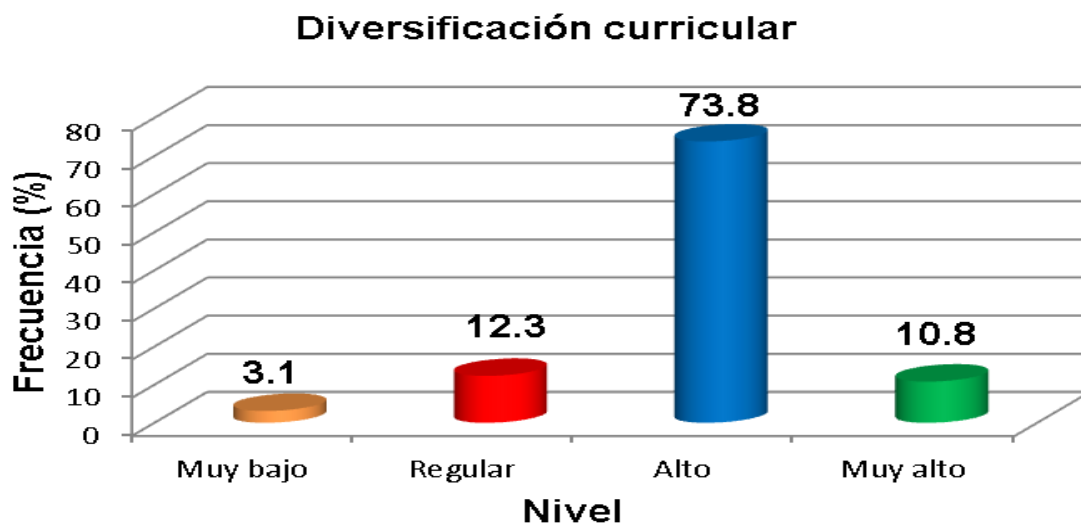


Figura 7. Niveles de diversificación curricular en las instituciones educativas de Cajay.

Dimensión planificación

En opinión de los encuestados (figura 8), en las instituciones educativas del distrito de Cajay se realiza una planificación de nivel alto (75.4%).

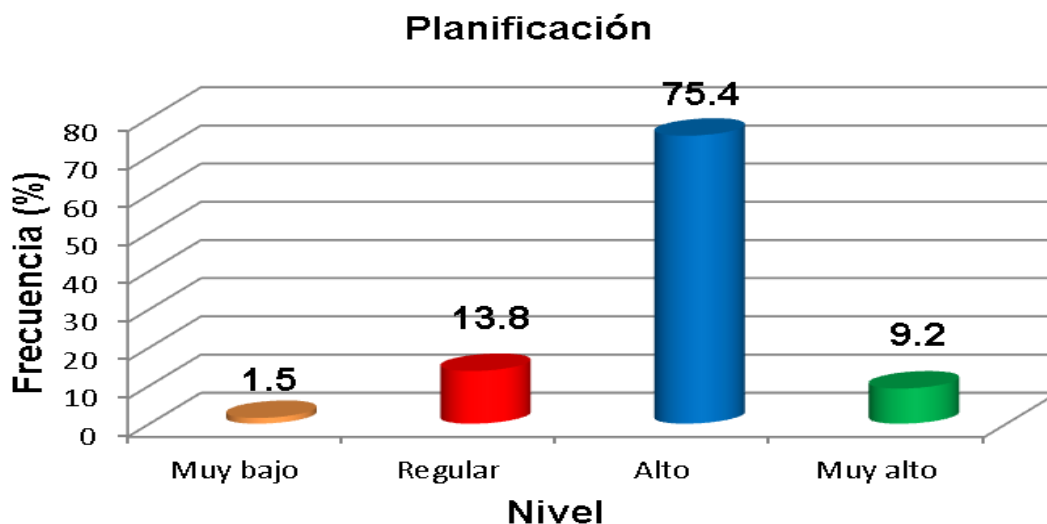


Figura 8. Niveles de planificación en las instituciones educativas de Cajay.

Dimensión evaluación

Nótese en la figura 9 que los docentes de las instituciones educativas del distrito de Cajay realizan una evaluación de nivel alto (69.2%), aunque el 20% la consideran de nivel regular.

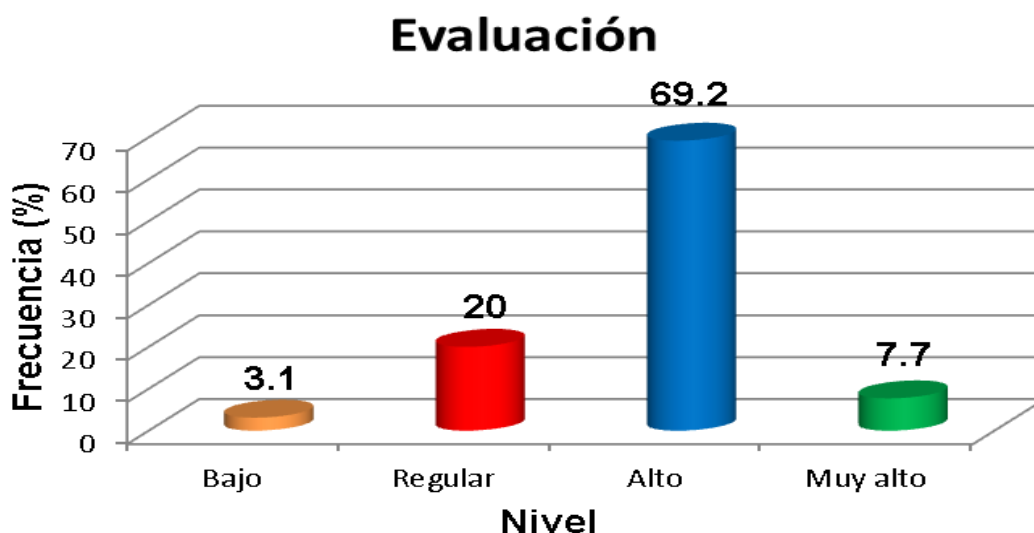


Figura 9. Niveles de evaluación en las instituciones educativas de Cajay.

4.2. Pruebas de hipótesis

Relación entre el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Cajay

El objetivo general del estudio fue determinar qué relación existe entre el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Cajay. Para verificar la hipótesis general se asociaron las variables clima organizacional y desempeño docente.

Según la tabla 8, la prueba de K-S dio $p < .05$ para la variable clima organizacional, indicando que los datos de esta no tienen una distribución normal; pero para la variable desempeño docente dio $p > .05$, es decir, los datos de esta variable sí tienen una distribución normal.

Tabla 8

Resultados de la prueba de normalidad para las variables clima organizacional y desempeño docente

Estadístico de normalidad	Clima organizacional	Desempeño docente
Z de Kolmogorov-Smirnov	1.452	1.164
Sig. asintót. (bilateral)	.029	.133
N = 65	$p < .05$	$p > .05$

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la prueba de hipótesis realizada mediante el coeficiente de correlación rho de Spearman (tabla 9) revelan que entre el clima organizacional y el desempeño docente existe una relación moderada ($\rho = .528^{**}$) y muy significativa ($**p < .01$)

Tabla 9

Resultados de la correlación entre las variables clima organizacional y desempeño docente

Variabes	rho de spearman	Sig. (bilat)
Clima organizacional	.528**	.000
Desempeño docente		
N= 65		** $p < .01$

Fuente: Elaboración propia.

Decisión

Como la prueba dio $**p < .01$, al .000 de error se concluye que existe una relación significativa entre el Clima Organizacional y el Desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Cajay.

La figura 10 muestra la naturaleza de la correlación entre las variables clima organizacional y el desempeño docente. A medida que ascienden los puntajes de la primera variable, también lo hacen los de la segunda.

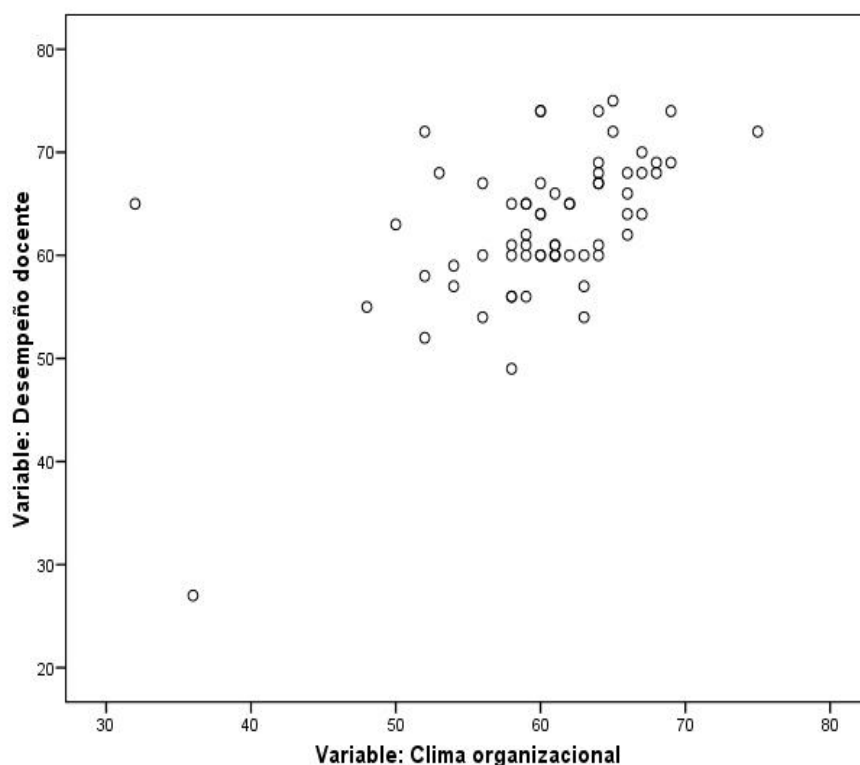


Figura 10. Diagrama de dispersión para la correlación entre las variables clima organizacional y desempeño docente.

Relación entre las relaciones interpersonales y la planificación en las instituciones educativas del distrito de Cajay.

El objetivo específico 1 del estudio fue determinar qué relación existe entre las relaciones interpersonales y la planificación en las instituciones educativas del distrito de Cajay. La contrastación de la hipótesis se hizo asociando las dimensiones relaciones interpersonales y planificación.

La verificación de la normalidad de los datos mediante Kolmogorov Smirnov (ver tabla 10) calculó $p < .05$ para los datos de la dimensión relaciones interpersonales y $p > .05$ para la dimensión planificación, señalando que los datos de esta sí tienen una distribución normal.

Tabla 10

Resultados de la prueba de normalidad para las dimensiones relaciones interpersonales y planificación

Estadístico de normalidad	Relaciones interpersonales	Planificación
Z de Kolmogorov-Smirnov	1.702	1.352
Sig. asintót. (bilateral)	.006	.052
N = 65	$p < .05$	$p > .05$

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la prueba de hipótesis mediante el coeficiente de correlación rho de Spearman (tabla 11) indican que entre la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional y la dimensión planificación de la variable desempeño docente existe una relación moderada ($\rho = .406^{**}$) y muy significativa ($**p < .01$).

Tabla 11

Resultados de la correlación entre las dimensiones relaciones interpersonales y planificación

Variables	rho de spearman	Sig. (bilat)
Relaciones interpersonales	.406**	.001
Planificación		
N= 65		** $p < .01$

Fuente: Elaboración propia.

Decisión

Como la prueba dio $**p < .01$, al ,001 de error se concluye que existe una relación significativa entre las relaciones interpersonales y la planificación en las instituciones educativas del distrito de Cajay

La correlación se debe a la dispersión moderada que hay entre los puntajes de las dimensiones relaciones interpersonales y la planificación, tal como se observa en la figura 11.

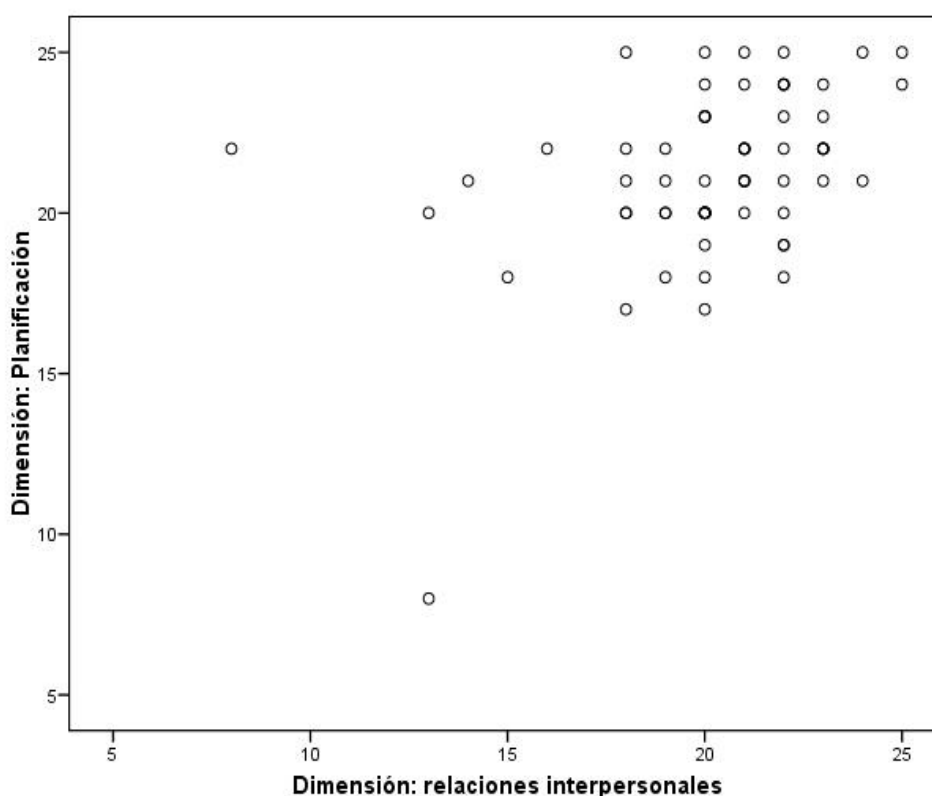


Figura 11. Diagrama de dispersión para la correlación entre las dimensiones relaciones interpersonales y planificación.

Relación que existe entre las relaciones interpersonales y la evaluación en las instituciones educativas del distrito de Cajay

El objetivo específico 2 del estudio fue determinar qué relación existe entre las relaciones interpersonales y la evaluación en las instituciones educativas del distrito de Cajay. La hipótesis se verificó asociando los puntajes de las dimensiones relaciones interpersonales y evaluación.

La prueba de normalidad mediante Kolmogorov Smirnov calculó $p > .05$ para ambas dimensiones, señalando que los datos de estas no tienen una distribución normal (ver tabla 12).

Tabla 12

Resultados de la prueba de normalidad para las dimensiones relaciones interpersonales y evaluación

Estadístico de normalidad	Relaciones interpersonales	Evaluación
Z de Kolmogorov-Smirnov	1.702	1.426
Sig. asintót. (bilateral)	.006	.034
N = 65	$p < .05$	$p < .05$

Fuente: Elaboración propia.

La prueba de hipótesis mediante el coeficiente de correlación rho de Spearman (tabla 13) indicó que entre las dimensiones relaciones interpersonales y evaluación existe una correlación baja ($\rho = .329^{**}$), pero muy significativa ($**p < .01$).

Tabla 13

Resultados de la correlación entre las dimensiones relaciones interpersonales y evaluación

Variabes	rho de spearman	Sig. (bilat)
Relaciones interpersonales	.329 **	.007
Evaluación		
N= 65		$**p < .01$

Fuente: Elaboración propia.

Decisión

Como la prueba dio $**p < .01$, al .007 de error se concluye que existe una relación significativa entre las relaciones interpersonales y la evaluación en las instituciones educativas del distrito de Cajay.

La figura 12 grafica la baja correlación entre las dimensiones relaciones interpersonales y evaluación, debido a cierta dispersión en los puntajes de estas.

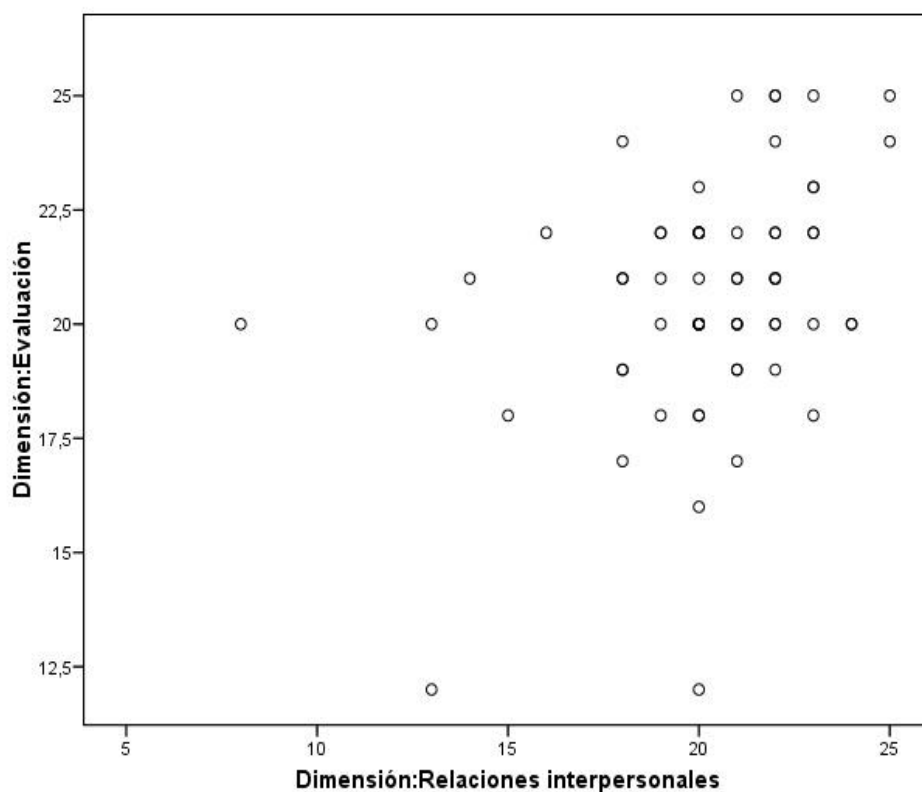


Figura 12. Diagrama de dispersión para la correlación entre las dimensiones relaciones interpersonales y evaluación.

Relación que existe entre el trabajo en equipo y la diversificación curricular en las instituciones educativas del distrito de Cajay

El objetivo específico 3 del estudio fue determinar qué relación existe entre el trabajo en equipo y la diversificación curricular en las instituciones educativas del distrito de Cajay. La hipótesis se verificó asociando los puntajes de las dimensiones trabajo en equipo y la diversificación curricular.

Según la tabla 14, el resultado de la prueba de Kolmogorov Smirnov dio $p > .05$ para la dimensión trabajo en equipo y $p < .05$ para la dimensión diversificación curricular. Es decir, solo los datos de la dimensión trabajo en equipo tienen una distribución normal (ver tabla 13).

Tabla 14

Resultados de la prueba de normalidad para las dimensiones trabajo en equipo y diversificación curricular

Estadístico de normalidad	Trabajo en equipo	Diversificación curricular
Z de Kolmogorov-Smirnov	1.106	1.696
Sig. asintót. (bilateral)	.173	.006
N = 65	$p > .05$	$p < .05$

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la prueba de hipótesis mediante el coeficiente de correlación rho de Spearman que se muestran en la tabla 15 indican que entre las dimensiones trabajo en equipo y diversificación curricular existe una correlación baja (rho = .300*), pero significativa ($*p < .05$).

Tabla 15

Resultados de la correlación entre las dimensiones trabajo en equipo y diversificación curricular

Variables	rho de spearman	Sig. (bilat)
Trabajo en equipo	.300*	.015
Diversificación curricular		
N= 65		$*p < .05$

Fuente: Elaboración propia.

Decisión

Como la prueba dio $*p < .05$, al .015 de error se concluye que existe una relación significativa entre el trabajo en equipo y la diversificación curricular en las instituciones educativas del distrito de Cajay.

La baja correlación entre las dimensiones trabajo en equipo y diversificación curricular se representa en la figura 13, en la cual se observa que hay cierta dispersión en los datos de las dimensiones asociadas.

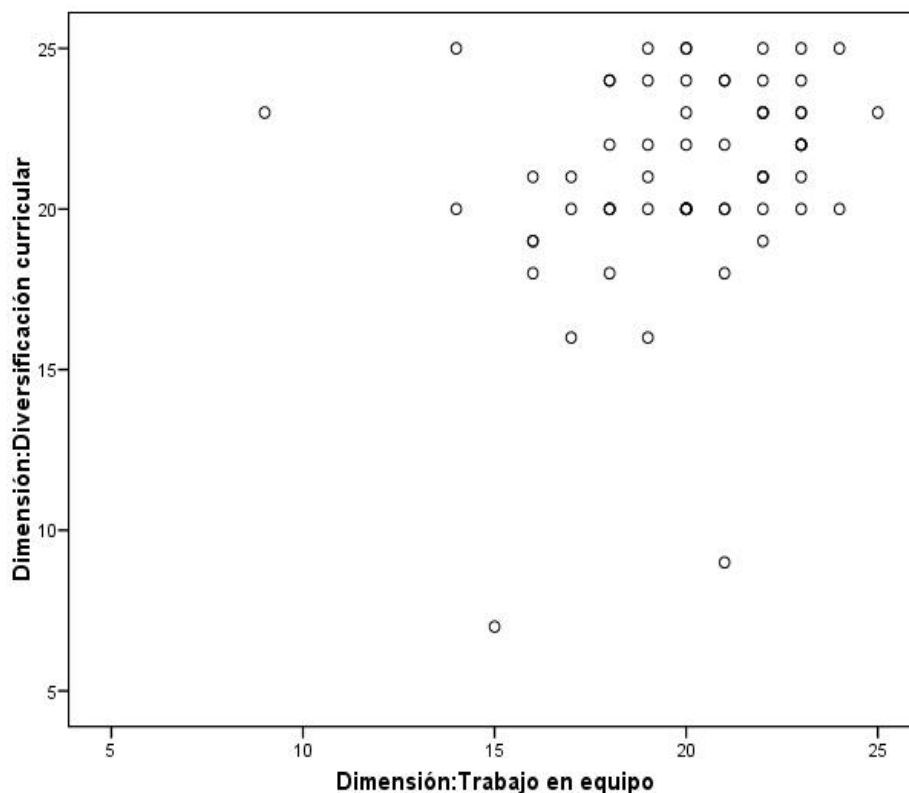


Figura 13. Diagrama de dispersión para la correlación entre las dimensiones trabajo en equipo y diversificación curricular.

Relación que existe entre la comunicación y la evaluación en las Instituciones educativas del distrito de Cajay

El objetivo específico 4 del estudio fue determinar qué relación existe entre la comunicación y la evaluación en las instituciones educativas del distrito de Cajay. La hipótesis se verificó también asociando los puntajes de las dimensiones comunicación y evaluación.

La prueba de Kolmogorov Smirnov calculó $p > .05$ para la dimensión comunicación y $p < .05$ para la dimensión evaluación. Solo los datos de la dimensión comunicación provienen de una distribución normal (ver tabla 16).

Tabla 16

Medida estadística y prueba de normalidad para las dimensiones comunicación y evaluación

Estadístico de normalidad	Comunicación	Evaluación
Z de Kolmogorov-Smirnov	.934	1.426
Sig. asintót. (bilateral)	.348	.034
N = 65	$p > .05$	$p < .05$

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la prueba de hipótesis mediante el coeficiente de correlación rho de Spearman (tabla 17) indicaron que entre las dimensiones comunicación y evaluación existe una correlación baja ($\rho = .312^*$), aunque significativa ($*p < .05$).

Tabla 17

Resultados de la correlación entre las dimensiones comunicación y evaluación

Variabes	rho de Pearson	Sig. (bilat)
Comunicación	.312*	.011
Evaluación		
N = 65		** $p < .05$

Fuente: Elaboración propia.

Decisión

Como la prueba dio $**p < .05$, al .011 de error se concluye que existe una relación significativa entre la comunicación y la evaluación en las instituciones educativas del distrito de Cajay.

En la figura 14 se representa la baja correlación entre las dimensiones comunicación y evaluación, debida a la dispersión que presentan los datos de estas.

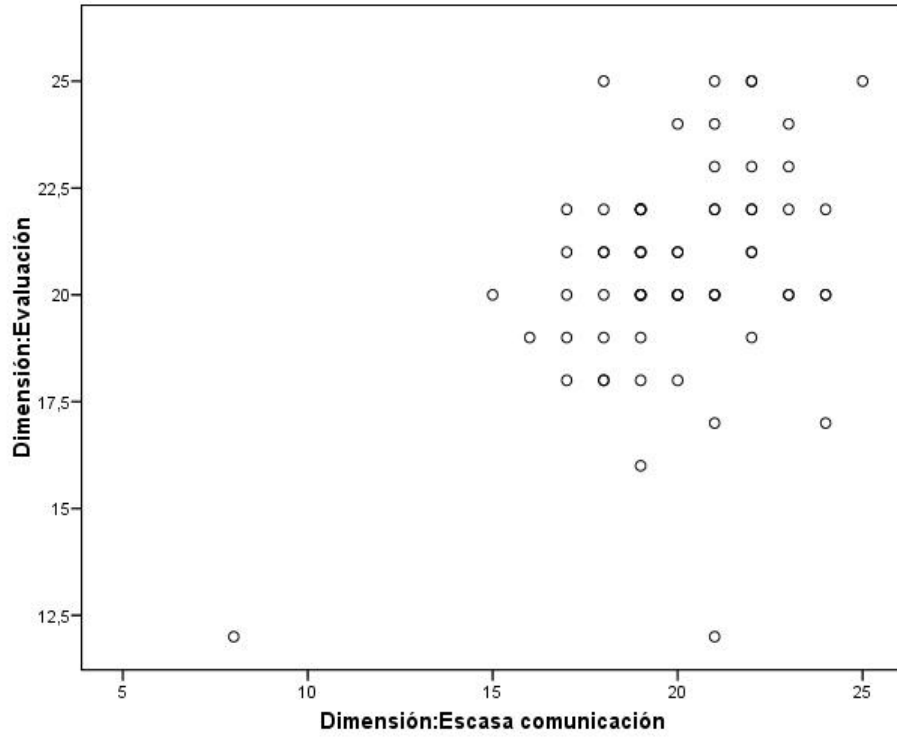


Figura 14. Diagrama de dispersión para la correlación entre las dimensiones comunicación y evaluación.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusión de resultados

El buen funcionamiento de una institución educativa depende del personal capacitado con el que cuente, cuyo desempeño debe ser el mejor; pero también de la existencia de un clima organizacional adecuado para que este personal se encuentre a satisfacción y tenga un buen desempeño. El clima organizacional está configurado por un conjunto de características y regularidades estables y perdurables (Acosta et al., 2002) que son percibidas por el personal y que van a influir en su bienestar o malestar. El clima es la forma como cada individuo percibe a su ambiente de trabajo (Martínez, 2003) y está influenciado por valores, actitudes, creencias y por el entorno mismo.

Para concebir esta investigación se estimó que el clima organizacional tenía alguna relación con el desempeño de los docentes y que ambos factores se combinan para asegurar un servicio de calidad. En ese sentido, esta investigación se propuso determinar qué relación existe entre el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Cajay, pues los investigadores estaban convencidos de que el clima organizacional es un aspecto importante para lograr un buen desempeño docente. Los resultados permitieron comprobar que entre el clima organizacional y el desempeño docente de las instituciones educativas del distrito de Cajay existe una correlación moderada ($\rho = .528^{**}$), pero muy significativa ($**p < .01$). Tanto el clima organizacional como el

desempeño docente están entre los niveles alto y muy alto. Es moderada la relación entre las dimensiones del clima organizacional (relaciones interpersonales, trabajo en equipo y comunicación) y las dimensiones del desempeño docente (diversificación curricular, planificación y evaluación). Otros estudios internacionales y nacionales exploraron también la relación entre estas dos variables y determinaron que existe alguna relación entre ellas. Por ejemplo, en Venezuela, Fernández (2004) al estudiar la relación entre clima organizacional y la supervisión del desempeño docente comprobó que existe una relación débil entre esas dos variables. En Lima, Montalvo (2011) y Mescua (2010) exploraron también la relación entre clima organizacional y desempeño docente; ambos comprobaron que existe una relación significativa entre estas dos variables. Inclusive, en Ecuador, el estudio de Uría (2011) sobre la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de una compañía sirvió para determinar que los trabajadores experimentan inconformidad con respecto al clima organizacional imperante. Es decir, el clima no solo se relaciona con el desempeño de los trabajadores de una organización, sino que influye en la calidad de dicho desempeño.

En el presente estudio se determinó que el clima organizacional y el desempeño docente se relacionan moderadamente, pero de manera muy significativa. Quiere decir que esta evidencia debe tomarse en cuenta para trabajar más en el clima organizacional de las instituciones educativas y también en capacitar y preparar a los docentes para que tenga un mejor desempeño en provecho de los aprendizajes de los estudiantes. Si las autoridades educativas desean que el personal esté a gusto y manifieste un buen desempeño, deben preocuparse por fomentar y mantener un clima saludable y armonioso en el que cada individuo se desempeñe a satisfacción, pero también deben preocuparse por la formación continua de los docentes.

La investigación tuvo por finalidad verificar también cuatro objetivos específicos. El primero de ellos fue determinar qué relación existe entre las relaciones interpersonales y la planificación en las instituciones educativas del distrito de Cajay. Las relaciones interpersonales son las interacciones entre los individuos que trabajan en una organización, en esas interrelaciones se producen

influencias de unos sujetos a otros, a veces positivas, a veces negativas. En las instituciones educativas, dichas influencias dan lugar a la enseñanza (maestros a estudiantes), aprendizaje, formación y transformación (De la Corte, 2004). De ahí que el manejo de las relaciones interpersonales es un factor muy importante para la construcción de un clima organizacional saludable. Asimismo, los docentes, que están en permanente interrelación con estudiantes, colegas y demás personal deben aprender a manejar sus relaciones, manejando sus emociones para mantener una comunicación eficaz con aquellos (Wiemann, 2011). El trabajo de planificación que realizan los docentes se enriquece con el trabajo en equipo que realizan con sus colegas, trabajo en equipo que no es posible si entre los miembros del grupo existen rencillas y diferencias que han resquebrajado las relaciones. La prueba de hipótesis para verificar este primer objetivo demostró que entre las relaciones interpersonales y la planificación que realizan los docentes existe una relación moderada ($\rho = .406^{**}$) muy significativa ($**p < .01$). Por un lado, las relaciones interpersonales están entre los niveles alto y muy alto, en cambio la planificación es principalmente de nivel alto. El docente, por la función pedagógica que desempeña como formador de niños, adolescentes y jóvenes es un planificador habitual. Debe asegurarse de adecuar el currículo a las necesidades de los estudiantes y de la comunidad (Venegas, 2006). De él depende que el currículo (conjunto de intenciones generales) se haga explícito en un contexto específico. Las relaciones interpersonales bien llevadas comprometen la buena interacción del recurso humano de una organización. A su vez, el desempeño de ese personal depende no solo de las buenas relaciones entre los individuos, sino también de cómo los líderes aprenden a gestionar al recurso humano. Sacca (2010) al investigar la relación entre el clima institucional y el desempeño docente, comprobó que existe una relación significativa entre los recursos humanos y el desempeño académico; es decir, la calidad de las relaciones entre quienes forman parte del recurso humano está estrechamente vinculada al desempeño que estos pueden tener en la institución educativa.

También se decidió determinar qué relación existe entre las relaciones interpersonales y la evaluación en las instituciones educativas del distrito de Cajay. Los resultados demostraron que entre estas dos dimensiones existe una relación baja ($\rho = .329^{**}$), pero muy significativa ($**p < .01$). Por un lado, las

relaciones interpersonales entre trabajadores de una institución educativa tienen que ser positivas y, por otro, la planificación se debe realizar sin perder de vista la consecución de los objetivos propuestos. A diferencia de este resultado, Fernández (2006) al examinar la relación entre clima organizacional y la supervisión del desempeño docente halló una relación débil. Examinó el clima en relación con la supervisión (evaluación) del desempeño docente. Pero esta segunda hipótesis específica del presente estudio apuntó hacia la relación entre las relaciones interpersonales y la evaluación que realizan los docentes. El hallazgo demuestra que las relaciones son de altas a muy altas, mientras que la evaluación como responsabilidad del docente se halla en un nivel alto; todavía debe mejorar. Los docentes no deben olvidar que la evaluación es un proceso pedagógico continuo, sistémico, participativo y flexible (Ministerio de Educación, 2008), destinado a regular el proceso de aprendizaje (Sanmartí, 2007). La planificación, como proceso de tratamiento del currículo desde la realidad nacional, regional, local e institucional, busca ajustarlo a las necesidades de los estudiantes y la comunidad en la cual se enmarca la institución educativa (Torres, 2012). La evaluación debe tener en cuenta la diversificación curricular, para que sea más real y mida aprendizajes verdaderamente significativos.

Otra asociación importante en esta investigación fue entre trabajo en equipo y diversificación curricular. Se plasmó en el tercer objetivo específico: determinar qué relación existe entre el trabajo en equipo y la diversificación curricular en las instituciones educativas del distrito de Cajay. El trabajo en equipo es aquel conjunto de acciones que realiza un grupo de personas para ejecutar una tarea o proyecto (Mapcal, 1998). En las instituciones educativas debe ser una forma de trabajo permanente, pues se trata de aprovechar el talento, conocimientos y experiencia de los docentes para llevar adelante proyectos de mejora de los aprendizajes (López, 2007). El trabajo en equipo se desarrolla con toda normalidad cuando las relaciones entre el personal son armoniosas, fluidas, empáticas. El trabajo en equipo permite que unos aprendan de otros y, entre todos, se enriquezcan. El trabajo en equipo es también clave para el trabajo de diversificación curricular que realizan los docentes, pues les ayuda a comprometerse con la previsión de aprendizajes significativos, aterrizados en la realidad local. La diversificación curricular involucra el trabajo de preparación que

realiza el docente para el aprendizaje de los estudiantes, diseñando su programación anual, las unidades, sesiones, proyectos, etcétera (Ministerio de Educación, 2012). La prueba e hipótesis indicó que entre el trabajo en equipo y la diversificación curricular existe una relación baja ($\rho = .300^*$), pero significativa ($*p < .05$). El trabajo en equipo en las instituciones educativas del distrito de Cajay es de nivel alto a muy alto, en tanto que la diversificación curricular está principalmente en el nivel alto. Los docentes todavía deben mejorar en el trabajo de diversificación curricular; por esta misma razón es necesario que se involucren más en el trabajo en equipo, que hagan de este una parte importante de su desempeño docente.

Por último, se decidió determinar qué relación existe entre la comunicación y la evaluación en las instituciones educativas del distrito de Cajay. La comunicación como fluido vital de una organización (Gámez, 2007), está presente en todas las actividades llevadas a cabo dentro de una organización; permite a los individuos tener claro cuál es su rol. A nivel institucional, la adecuada gestión de la comunicación sirve para rescatar los aportes de todos los individuos. Por otro lado, la evaluación es también una forma de comunicación. El docente comunica a los estudiantes la finalidad y contenido de esta y aquellos dan a saber lo que aprendieron. Asimismo, los docentes y la institución educativa informan (comunican) a los padres de familia los resultados del proceso de aprendizaje. Entre la dimensión comunicación de la variable clima organizacional y la dimensión evaluación de la variable desempeño docente hay una relación baja ($\rho = .312^*$), pero significativa ($*p < .05$). Tanto la comunicación como la evaluación van del nivel alto al regular. Ambas deben mejorar, la comunicación para optimizar el clima organizacional y la evaluación para garantizar la calidad de los aprendizajes. En México, Alcalá evaluó el clima organizacional y descubrió que la baja percepción que los docentes tenían del clima impedía la resolución inmediata de conflictos y discrepancias; sin embargo, el trabajo en grupos pequeños favorecía una mejor comunicación. Se advierte que la existencia de un clima saludable en las instituciones educativas beneficia a la comunicación y, siendo esta la adecuada, se desarrollan relaciones interpersonales más fluidas y armoniosas. Los docentes, también, tienen que asumir con mayor responsabilidad la evaluación de los aprendizajes y tener muy presente que esta es un proceso

integral, sistemático, participativo y flexible cuya finalidad es obtener información sobre los aprendizajes de los estudiantes para reflexionar y tomar decisiones que permitan mejorar el proceso de aprendizaje y corregir las dificultades que lo afectan.

Por lo tanto, el clima organizacional y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas de Cajay se relacionan de forma muy significativa. Las autoridades de estas instituciones educativas deberían preocuparse por fortalecer el clima, propiciando buenas relaciones personales, promoviendo el trabajo en equipo y la comunicación fluida y eficaz. Asimismo, los docentes deberían mejorar su desempeño fortaleciendo el trabajo de planificación y diversificación curricular, como también la forma cómo vienen evaluando los aprendizajes.

5.2. Conclusiones

Primera. Con el estudio se determinó que existe correlación moderada y muy significativa entre el Clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Cajay. Los docentes encuestados consideraron que ambas variables son de nivel alto. Se deduce que la existencia de un buen clima organizacional favorecerá un buen desempeño docente.

Segunda. Se pudo determinar que existe una correlación moderada y muy significativa entre la dimensión relaciones interpersonales de la variable clima organizacional y la dimensión planificación de la variable desempeño docente. Mientras la dimensión relaciones interpersonales se encuentra entre los niveles alto y muy alto, la planificación es de nivel alto. Las relaciones interpersonales influyen en el trabajo de planificación que realizan los docentes de las instituciones educativas de Cajay.

Tercera. Los resultados de estudio permitieron determinar que existe una correlación baja, pero significativa entre la dimensión relaciones interpersonales de la variable clima organizacional y la dimensión evaluación de la variable desempeño docente. Las relaciones interpersonales se encuentran entre los

niveles alto y muy alto, la evaluación es principalmente de nivel alto. Las relaciones interpersonales influyen en la evaluación que realizan los docentes de las instituciones educativas de Cajay. Sin embargo, la baja correlación indica que los docentes deben mejorar en evaluación.

Cuarta. El contraste del resultado indicó que existe una correlación baja, pero significativa entre la dimensión trabajo en equipo de la variable clima organizacional y la dimensión diversificación curricular de la variable desempeño docente. Para ambas dimensiones el resultado indicó un nivel alto. Esto indica que si los docentes realizan la diversificación curricular superan las dificultades con un trabajo en equipo. El trabajo en equipo está entre los niveles alto y muy alto, en tanto que la diversificación curricular es de nivel alto. Los docentes de las instituciones educativas del distrito de Cajay deben mejorar el trabajo de diversificación curricular.

Quinta. El resultado indicó que existe una correlación baja entre la dimensión comunicación de la variable clima organizacional y la dimensión evaluación de la variable desempeño docente. La comunicación en las instituciones educativas del distrito de Cajay está entre los niveles alto y regular, mientras que la evaluación es de nivel alto. Los docentes de las instituciones educativas del distrito de Cajay todavía deben mejorar el nivel de comunicación.

5.3. Recomendaciones

La finalidad del estudio fue determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Cajay, porque se observó un clima organizacional desfavorable. A partir de los resultados y las conclusiones formuladas en el estudio se recomienda que:

Primera. Los directores, docentes y personal administrativo mantengan un buen clima organizacional en las instituciones educativas. Así el potencial humano se sentirá en confianza y trabajará de manera eficiente en equipo. Se deben idear estrategias que permitan a los docentes mejorar su desempeño.

Segunda. Las instituciones educativas, en convenio con el gobierno local, deben promover capacitaciones y actualizaciones pedagógicas permanentes para mejorar el desempeño de los docentes y garantizar un servicio de calidad a la comunidad.

Tercera. Los directores deben establecer una política institucional de estímulos y reconocimientos al personal docente y administrativo; motivarlos e incentivarlos para que se esfuercen en mejorar el proceso de enseñanza – aprendizaje de los estudiantes, por ende, para mejorar su desempeño docente.

Cuarta. Los directores **deben** ejercer un liderazgo pedagógico. Son responsables de conducir, monitorear y realizar el acompañamiento de los docentes; de esa manera, mejorar el trabajo pedagógico en beneficio de los estudiantes, que personifican a la comunidad.

REFERENCIAS

- Acosta, J., Fernández, N. y Mollón, M. (2002). *Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería*. España: Pearson - Prentice Hall.
- Alcalá, E. (2011). *El Clima Organizacional en una Institución Pública de Educación Superior*. (Tesis de licenciatura inédita, Universidad de Papaloapan, México). Recuperada de: http://www.unpa.edu.mx/tesis_Tux/tesis_digitales/TESIS%20FINALMONSERRAT.pdf.
- Aldape, T. (2008). *Desarrollo de las competencias del docente. Demanda de la aldea global siglo XXI*. Libros en Red. Recuperado de: http://books.google.com.pe/books?id=piMmkvzRJ8cC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_.
- Alejandro, T. L. (2012). *Conocimientos pedagógicos y curriculares*. Lima - Perú: Rubiños ediciones.
- Ansión, J. y Villacorta, A. (2004). *Para comprender la escuela pública: desde sus crisis y posibilidades*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Asociación Americana de Psicología. (2010). *Manual de Publicaciones*. México: El Manual Moderno S.A.
- Bisquerra, R. (1987). *Introducción a la estadística aplicada a la investigación educativa*. Barcelona: PPU.
- Blazquez, P. (2007). *Modelo para autoevaluar la práctica docente*. Madrid: Praxis.

- De la Corte, L., Blanco, A., y Sbucedo, J.M. (2004). *Psicología y derechos humanos*. Barcelona: Icaria.
- Fernández, P. (2006). *Clima organizacional y supervisión del desempeño docente en instituciones de educación básica*.(Tesis de maestría inédita, Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo, Venezuela). Recuperada de : <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9217-06-00282.pdf>.
- Gámez, R. (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. México: ISBN-13: 978-84-690-3682-2.
- George, D. y Mallery, P. (1995). *Spss/PC+ Paso: Una guía sencilla y referencia*. Belmont: Wadsworth Publishing Compañy.
- Goleman, D. (2007). *Inteligencia social (4a ed.)*. Barcelona: Kairós.
- Guerra, I. (2007). *Evaluación y Mejora Continua: Conceptos y Herramientas para la Medición y Mejora del Desempeño*. Estados Unidos de América: Itson - Global Busines Press.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-HILL / Interamericana Editores, S.A.
- Lafrancesco, G. (2004). *Currículo y plan de estudios*. Bogotá: Escuela Transformadora - Magisterio.
- Ley de Reforma Magisterial N° 29944. (2012, 25 de noviembre). El Peruano: 479340-479350.
- Ley General de Educación Nro. 28044. (2012, 28 de julio).
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Hrdvard University.

- López, A. (2007). *14 ideas clave: el trabajo en equipo del profesorado*. Barcelona: Graó.
- Manuel, M. J. (2011). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Mapcal. (1998). *Gestión eficaz del trabajo en equipo*. Madrid: Díaz de Santos.
- Martínez, M. (2003). *La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores*. Madrid: Díaz de Santos.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Colombia: Universidad del Rosario.
- Mescua, M. (2010). *El clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario, del distrito de Pichanaqui – Chanchamayo en el año 2010*. (Tesis de maestría inédita, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle). Recuperado de: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Tesis/1286155.html>.
- Ministerio de Educación. (2008). *Diseño Curricular Nacional*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2012b). *Marco del Buen Desempeño Docente*. Lima, Perú.: MINEDU.
- Molina, Z. (2006). *Planeamiento Didáctico (9a ed.)*. San José de Costa Rica: EUNED.
- Molocho, N. (2010). *Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur-2009*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Tesis de Magíster sin publicación. Lima, Perú.

- Montalvo, W. (2011). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel de educación secundaria de la UGEL 15 de Huarochirí-2008*. (Tesis doctoral inédita). Lima - Perú: Universidad Nacional de Educación "Enrique Guzmán y Valle". .
- Muzás, M., Blanchard, M., Jiménez, A. y Melgar, C. (2002). *Diseño de diversificación curricular en Secundaria (5a ed.)*. Madrid: Narcea.
- Pérez, M., Reyes, M. y Juandó, J. (2001). *Afectos, emociones y relaciones en la escuela: análisis de cinco situaciones*. Barcelona: Graó.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la Lengua Española (22 ed.)*. Madrid: Espasa Calpe.
- Reglamento de la Ley General de Educación - DS Nro. 011-2012-ED. (2012, 7 de julio). El Peruano.
- Saavedra, M. (2004). *La evaluación del aprendizaje. Conceptos y técnicas (1ra reimp.)*. México: Pax.
- Saccca, J. (2010). *Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los centros de educación básica alternativa del distrito de San Martín de Porres*. (Tesis de maestría inédita). Universidad Nacional Mayor de San Marcos: Lima - Perú.
- Sanmartí, N. (2007). *10 ideas clave. Evaluar para aprender*. Barcelona: Graó.
- Torres, A. (2012). *Conocimientos pedagógicos curriculares (2a ed.)*. Perú: Rubiños.
- Uría, D. (2011). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato*. (Tesis de ingeniera inédita, Uiversidad Técnica de Ambato, Ecuador): Recuperada

de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1376/296%20Ing.pdf?sequence=1>.

Venegas, P. (2006). *Planificación Educativa Bases Metodológicas Para Su Desarrollo en El Siglo XXI (2a reimp.)*. San José de Costa Rica: EUNED.

Viñas, J. (2007). *Conflictos en los centros educativos: Cultura organizativa y mediación para la convivencia. (2a ed.)*. Barcelona: Graó.

Wiemann, M. (2011). *La comunicación en las relaciones interpersonales*. Barcelona: UOC.

Winter, R. (2000). *Manual de Trabajo en Equipo*. Madrid: Díaz de Santos.

Referencias electrónicas

Definición.de. (s.f.). *Definición de competencia*. En Definición.de. Recuperado el 18 de julio de 2014 de: <http://definicion.de/competencia/>.

Definiciónabc.com. (s.f.). *Definición de Capacidad*. En. definicionabc.com. Recuperado el 17 de julio de 2014, de: <http://www.definicionabc.com/general/capacidad.php>.

ANEXOS

Anexo 1

Matriz de consistencia

El clima organizacional y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Cajay – 2013

Gregorio García Herrera
Luis Alberto Segura Agüero

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables e Indicadores			
Problema General ¿Qué relación existe entre el Clima Organizacional y el Desempeño docente en las Instituciones educativas del distrito de Cajay?	Objetivo General. Determinar qué relación existe entre el Clima Organizacional y el Desempeño docente en las Instituciones educativas del distrito de Cajay.	Hipótesis General Existe una relación significativa entre el Clima Organizacional y el Desempeño docente en las Instituciones educativas del distrito de Cajay.	Variable 1. Clima organizacional			
			Dimensión	Indicador	Ítem	Instrumento
Problemas Específicos PE₁. ¿Qué relación existe entre las relaciones interpersonales y la planificación en las Instituciones educativas del distrito de Cajay?	Objetivos específicos OE₁. Determinar qué relación existe entre las relaciones interpersonales y la planificación en las Instituciones educativas del distrito de Cajay.	Hipótesis específicos HE₁. Existe una relación significativa entre las relaciones interpersonales y la planificación en las Instituciones educativas del distrito de Cajay	Diversificación	Conocimientos	16	Cuestionario
			curricular	Capacidades	19	
			Flexibilidad	17,18, 20		
			Planificación	Objetivos	21	
				Metas	23	
				Recursos	25	
				Actividades	22, 24	
			Evaluación	Tipos	2, 28	
				Metodologías	26, 29, 30	
PE₂. ¿Qué relación existe entre las relaciones interpersonales y la evaluación en las Instituciones educativas	OE₂. Determinar qué relación existe entre las relaciones interpersonales y la evaluación en las Instituciones educativas	HE₂. Existe una relación significativa entre las relaciones interpersonales y la evaluación en las Instituciones educativas				

<p>del distrito de Cajay?</p> <p>PE₃. ¿Qué relación existe entre el trabajo en equipo y la diversificación curricular en las Instituciones educativas del distrito de Cajay?</p> <p>PE₄. ¿Qué relación existe entre la comunicación y la evaluación en las Instituciones educativas del distrito de Cajay?</p>	<p>del distrito de Cajay.</p> <p>OE₃. Determinar qué relación existe entre el trabajo en equipo y la diversificación curricular en las Instituciones educativas del distrito de Cajay.</p> <p>OE₄. Determinar qué relación existe entre la comunicación y la evaluación en las Instituciones educativas del distrito de Cajay.</p>	<p>del distrito de Cajay.</p> <p>HE₃. Existe una relación significativa entre el trabajo en equipo y la diversificación curricular en las Instituciones educativas del distrito de Cajay.</p> <p>HE₄. Existe una relación significativa entre la comunicación y la evaluación en las Instituciones educativas del distrito de Cajay.</p>	<p>Variable 2: Desempeño docente</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensión</th> <th>Indicador</th> <th>Ítem</th> <th>instrumento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">Diversificación curricular</td> <td>Conocimientos</td> <td>16</td> <td rowspan="7">Cuestionario</td> </tr> <tr> <td>Capacidades</td> <td>19</td> </tr> <tr> <td>Flexibilidad</td> <td>17,18, 20</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">Planificación</td> <td>Objetivos</td> <td>21</td> </tr> <tr> <td>Metas</td> <td>23</td> </tr> <tr> <td>Recursos</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>Actividades</td> <td>22, 24</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Evaluación</td> <td>Tipos</td> <td>2, 28</td> </tr> <tr> <td>Metodologías</td> <td>26, 29, 30</td> </tr> </tbody> </table>	Dimensión	Indicador	Ítem	instrumento	Diversificación curricular	Conocimientos	16	Cuestionario	Capacidades	19	Flexibilidad	17,18, 20	Planificación	Objetivos	21	Metas	23	Recursos	25	Actividades	22, 24	Evaluación	Tipos	2, 28	Metodologías	26, 29, 30
Dimensión	Indicador	Ítem	instrumento																										
Diversificación curricular	Conocimientos	16	Cuestionario																										
	Capacidades	19																											
	Flexibilidad	17,18, 20																											
Planificación	Objetivos	21																											
	Metas	23																											
	Recursos	25																											
	Actividades	22, 24																											
Evaluación	Tipos	2, 28																											
	Metodologías	26, 29, 30																											

Tipo y diseño	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Método de análisis de datos																										
<p>Enfoque: Cuantitativo.</p> <p>Tipo : Básico (Mejía, 2005, p. 29). Descriptivo (Hernández et al., 2010, p.80).</p> <p>Diseño: No experimental, transaccional, correlacional (Hernández et al., 2010, pp. 81, 149, 151). Se pretendió determinar la relación que existe entre las variables clima organizacional y el desempeño docente, pero sin establecer un vínculo de causalidad entre ellas.</p> <p>El modelo del diseño:</p> $X \cdot \text{---} Y$ <p>Donde: X es la variable Clima organizacional; y Y es la variable Desempeño docente — Es la relación.</p>	<p>Población: La población está integrada por 65 docentes de las I.E. del Distrito de Cajay, según se detalla a continuación:</p> <table border="1" data-bbox="654 486 1182 938"> <thead> <tr> <th>Institución educativa</th> <th>Subtotal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>II.EE. Inicial, Primaria y secundaria de Cajay</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>II.EE. Inicial, Primaria y secundaria de Queroragra</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>II.EE. Inicial, Primaria y secundaria de Huaritambo</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>II.EE. Inicial y Primaria de Cayas</td> <td>06</td> </tr> <tr> <td>II.EE. Inicial y Primaria de Collota</td> <td>03</td> </tr> <tr> <td>I.E. Primaria de Chacaragra</td> <td>03</td> </tr> <tr> <td>I.E. Primaria de Paro</td> <td>02</td> </tr> <tr> <td>I.E. Primaria de Cachuna</td> <td>01</td> </tr> <tr> <td>I.E. Primaria de Huancarpata</td> <td>01</td> </tr> <tr> <td>I.E. Primaria de Huayllabamba</td> <td>01</td> </tr> <tr> <td>I.E. Primaria de Chaupiloma</td> <td>01</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>65</td> </tr> </tbody> </table> <p>Muestra: Se trabajó con toda la población, debido a que esta es muy pequeña. Por consiguiente, se trata de una muestra no probabilística o dirigida (Hernández et al., 2010, p. 176).</p>	Institución educativa	Subtotal	II.EE. Inicial, Primaria y secundaria de Cajay	20	II.EE. Inicial, Primaria y secundaria de Queroragra	15	II.EE. Inicial, Primaria y secundaria de Huaritambo	12	II.EE. Inicial y Primaria de Cayas	06	II.EE. Inicial y Primaria de Collota	03	I.E. Primaria de Chacaragra	03	I.E. Primaria de Paro	02	I.E. Primaria de Cachuna	01	I.E. Primaria de Huancarpata	01	I.E. Primaria de Huayllabamba	01	I.E. Primaria de Chaupiloma	01	Total	65	<p>Técnicas: - Encuesta - Fichaje - Análisis estadístico</p> <p>Instrumento: Cuestionario sobre clima organizacional y desempeño docente.</p> <p>Validez del instrumento: Mediante Juicio de expertos (Hernández, 2010, p. 209, 304).</p> <p>Confiabilidad del instrumento: Utilizando el coeficiente de consistencia interna alfa de Cronbach (Hernández et al., 2010, pp. 207-208).</p>	<p>Métodos: Se usarán métodos cuantitativos (estadística descriptiva e inferencial). El análisis se hará empleando los métodos: - Analítico-sintético - Deductivo - Comparativo</p> <p>Procedimientos - Elaboración de una base de datos - Análisis descriptivo de los resultados - Análisis inferencial - Interpretación y discusión</p> <p>Pruebas estadísticas utilizadas - <i>Prueba de Kolmogorov-Smirnov</i>, para verificar la normalidad. - <i>Coefficiente de correlación r de Pearson</i>, habiéndose verificado antes la normalidad de los datos.</p> <p>Pruebas de hipótesis Utilizando el coeficiente de correlación r de Pearson. Se prefijó un nivel de significancia de .05 (5% de error).</p> <p>Presentación de resultados - Mediante tablas de frecuencias, diagramas de dispersión y gráficos de cilindros. - Se calculó la media y la desviación estándar.</p>
Institución educativa	Subtotal																												
II.EE. Inicial, Primaria y secundaria de Cajay	20																												
II.EE. Inicial, Primaria y secundaria de Queroragra	15																												
II.EE. Inicial, Primaria y secundaria de Huaritambo	12																												
II.EE. Inicial y Primaria de Cayas	06																												
II.EE. Inicial y Primaria de Collota	03																												
I.E. Primaria de Chacaragra	03																												
I.E. Primaria de Paro	02																												
I.E. Primaria de Cachuna	01																												
I.E. Primaria de Huancarpata	01																												
I.E. Primaria de Huayllabamba	01																												
I.E. Primaria de Chaupiloma	01																												
Total	65																												

Anexo 2

Instrumentos para la recolección de datos



Universidad Católica Sedes Sapientiae - Lima Escuela de Postgrado

CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE

Este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre el clima organizacional que se identifica en su institución educativa. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicitamos responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

DATOS GENERALES

(Marque con una X su respuesta)

Sexo:

Masculino () Femenino ()

Edad:

De 20 a 30 años () De 31 a 50 años () De 51 a más años ()

Grado de estudio:

Instituto o Bachiller () Licenciado () Magíster ()

Condición laboral:

Contratado () Nombrado ()

Tiempo de servicio:

De 1 a 10 años () De 11 a 20 años () De 21 a más años ()

Cargo que desempeña:

Directivo () Docente ()

Nivel que labora:

Inicial () Primaria () Secundaria ()

Tipo de institución:

Unidocente () Multigrado () Polidocente ()

Instrucciones:

Estimado (a) profesor (a):

A continuación se le presenta una serie de preguntas, que deberá responder marcando con una (X) la opción que considere expresa mejor su percepción sobre el tema.

Clima organizacional

N°	ÍTEMS	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
Relaciones Interpersonales	1. Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi institución.					
	2. Recibo buen trato de mis colegas de trabajo.					
	3. En mi institución reconocen habitualmente la buena labor realizada.					
	4. El trabajo que realizan los directivos para manejar conflictos es bueno.					
	5. La relación con otras aulas y/o áreas permite trabajar cómodamente.					
Trabajo en equipo	6. Los docentes de otras aulas y/o áreas me ayudan cuando los necesito.					
	7. Las reuniones de coordinación con los miembros de otras aulas y/o áreas son frecuentes.					
	8. Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios.					
	9. El ambiente físico de mi aula y/o área me permite trabajar cómodamente.					
	10. Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los conflictos laborales.					
Comunicación	11. Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.					
	12. Mi director me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.					
	13. La información de interés debe ser compartida con los demás.					
	14. Presto atención a los comunicados que emite el director.					
	15. Existe desconfianza en compartir los conocimientos adquiridos entre docentes de la institución.					

Desempeño docente

N°	Ítem	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
Diversificación curricular	16. Realiza la diversificación de los contenidos teniendo en cuenta la realidad.					
	17. Para la diversificación tomo como base el DCN.					
	18. Elabora sus unidades de aprendizaje de acuerdo al contexto.					
	19. Las metodologías utilizadas potencializan el desarrollo de las capacidades cognitivas del estudiante.					
	20. La diversificación está considerada dentro del PCI.					
Planificación	21. Los objetivos guardan relación con la visión y misión de la institución.					
	22. Elaboro el plan de aula y/o área.					
	23. Consigo los objetivos que me propongo.					
	24. Las actividades que realizo con mis alumnos al terminar cada proceso de enseñanza aprendizaje son provechosas.					
	25. Los recursos que utilizo en la sesión de aprendizaje deben ser adecuados a la realidad.					
Evaluación	26. Considera usted que ser evaluado en su desempeño le motiva para aplicar nuevas metodologías y realizar mejor trabajo.					
	27. Se debe realizar con frecuencia la autoevaluación del desempeño docente.					
	28. Estoy de acuerdo en que debe haber una coevaluación entre docentes.					
	29. Los instrumentos que utilizo para evaluar los aprendizajes son apropiados.					
	30. El director utiliza una metodología adecuada para supervisar al personal docente.					

Anexo 3
Matriz de especificaciones de instrumento

Tabla 3.1

Matriz de especificaciones de la variable clima organizacional

Clima organizacional		Ítems		Puntajes			Índice
Dimensión	Indicador	Rango	Subtotal	Total	Mínimo	Máximo	
Relaciones interpersonales	Tolerancia	1	1				1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
	Aceptación	2, 3, 4	3	5	1	5	
	Empatía	5	1				
Trabajo en equipo	Participación	6, 7, 10	3		1	5	
	Compromiso	8, 9	2	5			
Comunicación	Egoísmo	13	1				
	Desconfianza	15	1				
	Creatividad	14	1	5	1	5	
	Asertividad	11, 12	2				
Total				15			75

Tabla 3.1*Matriz de especificaciones de la variable desempeño docente*

Desempeño docente		Ítems		Puntaje			Índice
Dimensión	Indicador	Rango	Nº	Total	Mínimo	Máximo	
Diversificación curricular	Conocimientos	16	1				1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
	Capacidades	19	1	5	1	5	
	Flexibilidad	17,18, 20	3				
Planificación	Objetivos	21	1				
	Metas	23	1	5	1	5	
	Recursos	25	1				
	Actividades	22, 24	2				
Evaluación	Tipos	2, 28	2	5	1	5	
	Metodologías	26, 29, 30	3				
Total				15			

Anexo 4
Evidencia de la validez del instrumento

Profesional	Opinión	Puntaje
Mg. Flormila Beatriz Verde Espinoza	Procede su aplicación	80 %
Mg. Oscar M. Dávila Rojas	Puede ser aplicado	90 %
Dr. José A. Lastarria Zapata	Aplicable	80 %
Promedio de calificación		83.3 %



**FICHA DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN
(JUICIO DE EXPERTOS)**

Título de la investigación: El Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Cajay.

Instrumento a validar: Cuestionario.

Autor del instrumento : Prof. GARCÍA HERRERA Gregorio.
Prof. SEGURA AGÜERO Luis Alberto.

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	MUY DEFICIENTE				DEFICIENTE					REGULAR			BUENO			MUY BUENO					
		00 - 05	06 - 10	11 - 15	16 - 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51 - 55	56 - 60	61 - 65	66 - 70	71 - 75	76 - 80	81 - 85	86 - 90	91 - 95	96 - 100	
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.																X					
2. OBJETIVIDAD	Está expresado de acuerdo a las variables de estudio.																X					
3. ACTUALIDAD	Está adecuado a la necesidad de información.																X					
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica																X					
5. EFICIENCIA	Comprende los aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente																X					
6. INTENCIONALIDAD	Está adecuado para valorar aspectos de las variables																X					
7. CONSISTENCIA	Está basado en aspectos técnico-científicos.																X					
8. COHERENCIA	Guarda coherencia entre las variables, dimensiones y los indicadores.																X					
9. METODOLOGÍA	Responde a los propósitos del estudio.																X					
10. PERTINENCIA	Evidencia utilidad para la investigación.																X					

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

procede su aplicación

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

80 %

Lugar y Fecha: Purari; 12, de Julio de 2013.

Apellidos y nombres del experto: **Mg** **Dr.**

Verde Espinoza Flomila Beatriz

DNI N° 06151830 Teléfono: 975021409

Flomila Verde
Firma del Experto Informante



**FICHA DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN
(JUICIO DE EXPERTOS)**

Título de la investigación: El Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Cajay.

Instrumento a validar: Cuestionario.

Autor del instrumento : Prof. GARCÍA HERRERA Gregorio.
Prof. SEGURA AGÜERO Luis Alberto.

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	MUY DEFICIENTE				DEFICIENTE				REGULAR				BUENO				MUY BUENO			
		00 - 05	06 - 10	11 - 15	16 - 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51 - 55	56 - 60	61 - 65	66 - 70	71 - 75	76 - 80	81 - 85	86 - 90	91 - 95	96 - 100
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.																		X		
2. OBJETIVIDAD	Está expresado de acuerdo a las variables de estudio.																		X		
3. ACTUALIDAD	Está adecuado a la necesidad de información.																		X		
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica																		X		
5. EFICIENCIA	Comprende los aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente																		X		
6. INTENCIONALIDAD	Está adecuado para valorar aspectos de las variables																		X		
7. CONSISTENCIA	Está basado en aspectos técnico-científicos.																		X		
8. COHERENCIA	Guarda coherencia entre las variables, dimensiones y los indicadores.																		X		
9. METODOLOGÍA	Responde a los propósitos del estudio.																		X		
10. PERTINENCIA	Evidencia utilidad para la investigación.																		X		

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

EL INSTRUMENTO PUEDE SER APLICADO.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 90 %

Lugar y Fecha: HUARI; 14, de JULIO de 2013.

Apellidos y nombres del experto: Mg (X) Dr. ()

OSCAR MELANIO DAYILA ROJAS

DNI N° 10379965 Teléfono: 990339847



Firma del Experto Informante



Universidad Católica Sedes Sapientiae - Lima Escuela de Posgrado

FICHA DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN (JUICIO DE EXPERTOS)

Título de la investigación: El Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Cajay.

Instrumento a validar: Cuestionario.

Autor del instrumento : Prof. GARCÍA HERRERA Gregorio.
Prof. SEGURA AGÜERO Luis Alberto.

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	MUY DEFICIENTE				DEFICIENTE					REGULAR			BUENO			MUY BUENO					
		00 - 05	06 - 10	11 - 15	16 - 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51 - 55	56 - 60	61 - 65	66 - 70	71 - 75	76 - 80	81 - 85	86 - 90	91 - 95	96 - 100	
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.																✓					
2. OBJETIVIDAD	Está expresado de acuerdo a las variables de estudio.																✓					
3. ACTUALIDAD	Está adecuado a la necesidad de información.																✓					
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica																✓					
5. EFICIENCIA	Comprende los aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente																✓					
6. INTENCIONALIDAD	Está adecuado para valorar aspectos de las variables																✓					
7. CONSISTENCIA	Está basado en aspectos técnico-científicos.																✓					
8. COHERENCIA	Guarda coherencia entre las variables, dimensiones y los indicadores.																✓					
9. METODOLOGÍA	Responde a los propósitos del estudio.																✓					
10. PERTINENCIA	Evidencia utilidad para la investigación.																✓					

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Es factible

PROMEDIO DE VALORACIÓN:


80 %

Lugar y Fecha: Huancayo; 20, de Julio de 2013.

Apellidos y nombres del experto: Mg () Dr. ()

LASTARRIA ZAPATA, José Alejandro

DNI N° 06121782 Teléfono: (6) 993508337


Firma del Experto Informante
Req: A01239176.

Anexo 5

Confiabilidad del instrumento

RESULTADOS DE LA PRUEBA DE CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y S DESEMPEÑO DOCENTE

Tabla 5.1

Resumen de procesamiento de datos del cálculo del índice alfa de Cronbach para el cuestionario sobre el clima organizacional y desempeño docente

		N°	%
Casos	Validos	20	100.0
	Excluidos(a)	0	0,0
	total	20	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

De acuerdo con las tablas 5.2, el coeficiente de consistencia interna alfa de Cronbach calculó un índice $\alpha = .905$, que, según la tabla 5.3, representa una excelente confiabilidad; el instrumento tiene una alta consistencia interna y puede ser aplicado en la investigación.

Tabla 5.2

Estadístico de fiabilidad del cálculo del índice alfa de Cronbach para el cuestionario sobre el clima organizacional y desempeño docente

Alfa de cronbach	N° de elementos
.905	30

Tabla 5.3

Tabla de interpretación del coeficiente alfa Cronbach

$\alpha < 0,5$	No Aceptable
$0,5 < \alpha < 0,6$	Nivel Pobre
$0,6 < \alpha < 0,7$	Nivel Débil
$0,7 < \alpha < 0,8$	Nivel Aceptable
$0,8 < \alpha < 0,9$	Nivel Bueno
$0,9 < \alpha$	Excelente confiabilidad

Fuente: George, D. y Mallery, P. (1995). *SPSS / PC + Paso: Una guía sencilla y referencia*. Belmont: Wadsworth Publishing Company.

Anexo 6

Base de datos

Tabla 6.1

Base de datos de la variable clima organizacional

Caso	Relaciones Interpersonales		Trabajo en Equipo		Escasa Comunicación		Clima Organizacional	
	Punt.	Intrv.	Punt.	Intrv.	Punt.	Intrv.	Punt.	Intrv.
1	20	Alto	20	Alto	20	Alto	60	Alto
2	21	Alto	22	Muy alto	22	Muy alto	65	Muy alto
3	22	Muy alto	23	Muy alto	21	Alto	66	Muy alto
4	20	Alto	20	Alto	19	Alto	59	Alto
5	18	Alto	19	Alto	23	Muy alto	60	Alto
6	22	Muy alto	22	Muy alto	19	Alto	63	Alto
7	13	Bajo	21	Alto	24	Muy alto	58	Alto
8	23	Muy alto	21	Alto	22	Muy alto	66	Muy alto
9	21	Alto	21	Alto	22	Muy alto	64	Muy alto
10	22	Muy alto	16	Regular	16	Regular	54	Alto
11	14	Regular	16	Regular	20	Alto	50	Regular
12	16	Regular	18	Alto	19	Alto	53	Alto
13	19	Alto	23	Muy alto	17	Regular	59	Alto
14	23	Muy alto	22	Muy alto	23	Muy alto	68	Muy alto
15	21	Alto	22	Muy alto	18	Alto	61	Alto
16	22	Muy alto	22	Muy alto	18	Alto	62	Alto
17	18	Alto	17	Regular	17	Regular	52	Alto
18	20	Alto	20	Alto	20	Alto	60	Alto
19	21	Alto	22	Muy alto	21	Alto	64	Muy alto
20	19	Alto	18	Alto	19	Alto	56	Alto
21	15	Regular	16	Regular	17	Regular	48	Regular
22	25	Muy alto	25	Muy alto	25	Muy alto	75	Muy alto
23	22	Muy alto	23	Muy alto	20	Alto	65	Muy alto
24	18	Alto	17	Regular	19	Alto	54	Alto
25	20	Alto	22	Muy alto	22	Muy alto	64	Muy alto
26	24	Muy alto	20	Alto	23	Muy alto	67	Muy alto
27	18	Alto	21	Alto	19	Alto	58	Alto
28	23	Muy alto	22	Muy alto	21	Alto	66	Muy alto
29	23	Muy alto	18	Alto	19	Alto	60	Alto
30	20	Alto	19	Alto	24	Muy alto	63	Alto
31	23	Muy alto	20	Alto	21	Alto	64	Muy alto
32	21	Alto	21	Alto	17	Regular	59	Alto
33	20	Alto	19	Alto	20	Alto	59	Alto
34	22	Muy alto	23	Muy alto	22	Muy alto	67	Muy alto
35	20	Alto	18	Alto	22	Muy alto	60	Alto
36	20	Alto	18	Alto	21	Alto	59	Alto
37	21	Alto	23	Muy alto	18	Alto	62	Alto
38	20	Alto	23	Muy alto	21	Alto	64	Muy alto
39	23	Muy alto	19	Alto	19	Alto	61	Alto
40	24	Muy alto	20	Alto	20	Alto	64	Muy alto
41	18	Alto	16	Regular	24	Muy alto	58	Alto
42	21	Alto	24	Muy alto	24	Muy alto	69	Muy alto
43	23	Muy alto	24	Muy alto	21	Alto	68	Muy alto
44	8	Muy bajo	9	Muy bajo	15	Regular	32	Bajo

45	19	Alto	23	Muy alto	19	Alto	61	Alto
46	21	Alto	20	Alto	19	Alto	60	Alto
47	20	Alto	20	Alto	18	Alto	58	Alto
48	19	Alto	23	Muy alto	19	Alto	61	Alto
49	22	Muy alto	20	Alto	18	Alto	60	Alto
50	22	Muy alto	20	Alto	22	Muy alto	64	Muy alto
51	20	Alto	20	Alto	21	Alto	61	Alto
52	21	Alto	19	Alto	22	Muy alto	62	Alto
53	18	Alto	18	Alto	20	Alto	56	Alto
54	20	Alto	22	Muy alto	19	Alto	61	Alto
55	22	Muy alto	22	Muy alto	23	Muy alto	67	Muy alto
56	20	Alto	14	Regular	18	Alto	52	Alto
57	19	Alto	21	Alto	18	Alto	58	Alto
58	25	Muy alto	23	Muy alto	21	Alto	69	Muy alto
59	20	Alto	14	Regular	18	Alto	52	Alto
60	20	Alto	17	Regular	19	Alto	56	Alto
61	20	Alto	21	Alto	17	Regular	58	Alto
62	13	Bajo	15	Regular	8	Muy bajo	36	Bajo
63	22	Muy alto	18	Alto	23	Muy alto	63	Alto
64	22	Muy alto	23	Muy alto	21	Alto	66	Muy alto
65	21	Alto	19	Alto	19	Alto	59	Alto

Tabla 6.1*Base de datos de la variable desempeño docente*

Caso	Diversificación Curricular		Planificación		Evaluación		Desempeño Docente	
	Punt.	Intrv.	Punt.	Intrv.	Punt.	Intrv.	Punt.	Intrv.
1	20	Alto	20	Alto	20	Alto	60	Alto
2	25	Muy alto	25	Muy alto	25	Muy alto	75	Muy alto
3	20	Alto	22	Muy alto	20	Alto	62	Alto
4	20	Alto	20	Alto	21	Alto	61	Alto
5	25	Muy alto	25	Muy alto	24	Muy alto	74	Muy alto
6	21	Alto	18	Alto	21	Alto	60	Alto
7	9	Muy bajo	20	Alto	20	Alto	49	Regular
8	22	Muy alto	22	Muy alto	22	Muy alto	66	Muy alto
9	24	Muy alto	24	Muy alto	21	Alto	69	Muy alto
10	19	Alto	19	Alto	19	Alto	57	Alto
11	21	Alto	21	Alto	21	Alto	63	Alto
12	24	Muy alto	22	Muy alto	22	Muy alto	68	Muy alto
13	23	Muy alto	21	Alto	21	Alto	65	Muy alto
14	23	Muy alto	22	Muy alto	23	Muy alto	68	Muy alto
15	19	Alto	22	Muy alto	19	Alto	60	Alto
16	21	Alto	23	Muy alto	21	Alto	65	Muy alto
17	16	Regular	17	Regular	19	Alto	52	Alto
18	20	Alto	20	Alto	20	Alto	60	Alto
19	21	Alto	22	Muy alto	17	Regular	60	Alto
20	20	Alto	20	Alto	20	Alto	60	Alto
21	19	Alto	18	Alto	18	Alto	55	Alto
22	23	Muy alto	24	Muy alto	25	Muy alto	72	Muy alto
23	24	Muy alto	24	Muy alto	24	Muy alto	72	Muy alto
24	20	Alto	20	Alto	19	Alto	59	Alto
25	23	Muy alto	23	Muy alto	22	Muy alto	68	Muy alto
26	23	Muy alto	25	Muy alto	20	Alto	68	Muy alto
27	20	Alto	20	Alto	21	Alto	61	Alto
28	23	Muy alto	22	Muy alto	23	Muy alto	68	Muy alto
29	22	Muy alto	23	Muy alto	22	Muy alto	67	Muy alto
30	16	Regular	18	Alto	20	Alto	54	Alto
31	25	Muy alto	22	Muy alto	20	Alto	67	Muy alto
32	20	Alto	20	Alto	20	Alto	60	Alto
33	24	Muy alto	23	Muy alto	18	Alto	65	Muy alto
34	22	Muy alto	21	Alto	21	Alto	64	Muy alto
35	20	Alto	21	Alto	23	Muy alto	64	Muy alto
36	20	Alto	24	Muy alto	12	Bajo	56	Alto
37	23	Muy alto	21	Alto	21	Alto	65	Muy alto
38	22	Muy alto	23	Muy alto	22	Muy alto	67	Muy alto
39	22	Muy alto	21	Alto	18	Alto	61	Alto
40	20	Alto	21	Alto	20	Alto	61	Alto
41	18	Alto	21	Alto	17	Regular	56	Alto
42	25	Muy alto	22	Muy alto	22	Muy alto	69	Muy alto
43	20	Alto	24	Muy alto	25	Muy alto	69	Muy alto
44	23	Muy alto	22	Muy alto	20	Alto	65	Muy alto
45	22	Muy alto	22	Muy alto	22	Muy alto	66	Muy alto
46	22	Muy alto	22	Muy alto	20	Alto	64	Muy alto
47	20	Alto	20	Alto	20	Alto	60	Alto

48	21	Alto	18	Alto	22	Muy alto	61	Alto
49	24	Muy alto	25	Muy alto	25	Muy alto	74	Muy alto
50	25	Muy alto	24	Muy alto	25	Muy alto	74	Muy alto
51	20	Alto	20	Alto	20	Alto	60	Alto
52	20	Alto	21	Alto	19	Alto	60	Alto
53	24	Muy alto	22	Muy alto	21	Alto	67	Muy alto
54	20	Alto	20	Alto	20	Alto	60	Alto
55	24	Muy alto	24	Muy alto	22	Muy alto	70	Muy alto
56	20	Alto	20	Alto	18	Alto	58	Alto
57	18	Alto	20	Alto	18	Alto	56	Alto
58	25	Muy alto	25	Muy alto	24	Muy alto	74	Muy alto
59	25	Muy alto	25	Muy alto	22	Muy alto	72	Muy alto
60	21	Alto	17	Regular	16	Regular	54	Alto
61	24	Muy alto	19	Alto	22	Muy alto	65	Muy alto
62	7	Muy bajo	8	Muy bajo	12	Bajo	27	Muy bajo
63	18	Alto	19	Alto	20	Alto	57	Alto
64	22	Muy alto	20	Alto	22	Muy alto	64	Muy alto
65	21	Alto	21	Alto	20	Alto	62	Alto

Anexo 7

Autorización para la ejecución del proyecto

"AÑO DE LA INVERSIÓN PARA EL DESARROLLO RURAL Y LA SEGURIDAD ALIMENTARIA"
"Construyendo el Diseño Curricular de Ancash"

RESOLUCIÓN DIRECTORAL N°014-2013-I.E. N° 86393-H-D.

Huaritambo, 20 de julio del 2013.

Visto la solicitud presentada a la Institución Educativa Integrado N° 86393 de Huaritambo del Distrito de Cajay para la aplicación técnica de encuesta y el instrumento de cuestionario de los estudiantes que cursan estudios de Maestría en la Gestión e Innovación Educativa en la Universidad Católica Sedes Sapientiae.

CONSIDERANDO:

Que, la Ley N° 28044, Ley general de Educación establece, la realización de acciones de apoyo interinstitucional a favor de la mejora de la Educación Peruana, D.L.N° 26013 Ley de Mejoramiento de la calidad Educativa y en concordancia al Reglamento Interno de la Institución Educativa donde indica que la educación debe orientarse al desarrollo humano y que esto implica un proceso interactivo, recíproco en sociedad.

De conformidad a las Normas Educativas en vigencia y en cumplimiento a lo solicitado.

SE RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO.- APROBAR, la autorización para la aplicación del instrumento para ejecutar proyecto de tesis "El Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Cajay - Huari" en la Institución Educativa Integrado N° 86393 de Huaritambo del Distrito de Cajay.

ARTICULO SEGUNDO.- DISPONER, la ejecución y evaluación del citado documento por los responsables e instancias pertinentes a fin de mejorar el Clima Organizacional en forma progresiva en la Institución.

Regístrese y Comuníquese.




Rober W. López Acuña
Director de la I.E. N° 86393
C.M. 1032260479

RESOLUCIÓN DIRECTORAL N°014-2013-I.E. N°86394 -C-D.

Cayas, 20 de julio del 2013.

Visto la solicitud presentada a la Institución Educativa N° 86394 de Cayas del Distrito de Cajay para la aplicación técnica de encuesta y el instrumento de cuestionario de los estudiantes que cursan estudios de Maestría en la Gestión e Innovación Educativa en la Universidad Católica Sedes Sapientiae.

CONSIDERANDO:

Que, la Ley N° 28044, Ley general de Educación establece, la realización de acciones de apoyo interinstitucional a favor de la mejora de la Educación Peruana, D.L.N° 26013 Ley de Mejoramiento de la calidad Educativa y en concordancia al Reglamento Interno de la Institución Educativa donde indica que la educación debe orientarse al desarrollo humano y que esto implica un proceso interactivo, recíproco en sociedad.

De conformidad a las Normas Educativas en vigencia y en cumplimiento a lo solicitado.

SE RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO.- APROBAR, la autorización para la aplicación del instrumento para ejecutar proyecto de tesis "El Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Cajay - Huari" en la Institución Educativa N° 86394 de Cayas del Distrito de Cajay.

ARTICULO SEGUNDO.- DISPONER, la ejecución y evaluación del citado documento por los responsables e instancias pertinentes a fin de mejorar el Clima Organizacional en forma progresiva en la Institución.

Regístrese y Comuníquese.



Rubén A. Flores Flores
RUBÉN A. FLORES FLORES
DIRECTOR.

RESOLUCIÓN DIRECTORAL N°016-2013-I.E.MMV-C-D.

Cajay 21 de julio del 2013.

Visto la solicitud presentada a la Institución Educativa "Mariano Melgar Valdiviezo" de Cajay para la aplicación técnica de encuesta y el instrumento de cuestionario de los estudiantes que cursan estudios de Maestría en la Gestión e Innovación Educativa en la Universidad Católica Sedes Sapientiae.

CONSIDERANDO:

Que, la Ley N° 28044, Ley general de Educación establece, la realización de acciones de apoyo interinstitucional a favor de la mejora de la Educación Peruana, D.L.N° 26013 Ley de Mejoramiento de la calidad Educativa y en concordancia al Reglamento Interno de la Institución Educativa donde indica que la educación debe orientarse al desarrollo humano y que esto implica un proceso interactivo, recíproco en sociedad.

De conformidad a las normas educativas en vigencia y en cumplimiento a lo solicitado.

SE RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO.- APROBAR, la autorización para la aplicación del instrumento para ejecutar proyecto de tesis "El Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Cajay - Huari" en la Institución Educativa "Mariano Melgar Valdiviezo" de Cajay.

ARTICULO SEGUNDO.- DISPONER, la ejecución y evaluación del citado documento por los responsables e instancias pertinentes a fin de mejorar el Clima Organizacional en forma progresiva en la Institución.

Regístrese y Comuníquese.



RESOLUCIÓN DIRECTORAL N°010-2013-I.E. Inicial N°~~387~~-C-D.

Cayash, 21 de julio del 2013.

Visto la solicitud presentada a la Institución Educativa Inicial N°~~387~~ de Cayash del Distrito de Cayash para la aplicación técnica de encuesta y el instrumento de cuestionario de los estudiantes que cursan estudios de Maestría en la Gestión e Innovación Educativa en la Universidad Católica Sedes Sapientiae.

CONSIDERANDO:

Que, la Ley N° 28044, Ley general de Educación establece, la realización de acciones de apoyo interinstitucional a favor de la mejora de la Educación Peruana, D.L.N° 26013 Ley de Mejoramiento de la calidad Educativa y en concordancia al Reglamento Interno de la Institución Educativa donde indica que la educación debe orientarse al desarrollo humano y que esto implica un proceso interactivo, recíproco en sociedad.

De conformidad a las Normas Educativas en vigencia y en cumplimiento a lo solicitado.

SE RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO.- APROBAR, la autorización para la aplicación del instrumento para ejecutar proyecto de tesis "El Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Cayash - Huari" en la Institución Educativa Inicial N°~~387~~ de Cayash del Distrito de Cayash.

ARTICULO SEGUNDO.- DISPONER, la ejecución y evaluación del citado documento por los responsables e instancias pertinentes a fin de mejorar el Clima Organizacional en forma progresiva en la Institución.

Regístrese y Comuníquese.



RESOLUCIÓN DIRECTORAL N°010-2013-I.E. Inicial N°422-H-D.

Huaritambo, 23 de julio del 2013.

Visto la solicitud presentada a la Institución Educativa Inicial N°422 de Huaritambo del Distrito de Cajay para la aplicación técnica de encuesta y el instrumento de cuestionario de los estudiantes que cursan estudios de Maestría en la Gestión e Innovación Educativa en la Universidad Católica Sedes Sapientiae.

CONSIDERANDO:

Que, la Ley N° 28044, Ley general de Educación establece, la realización de acciones de apoyo interinstitucional a favor de la mejora de la Educación Peruana, D.L.N° 26013 Ley de Mejoramiento de la calidad Educativa y en concordancia al Reglamento Interno de la Institución Educativa donde indica que la educación debe orientarse al desarrollo humano y que esto implica un proceso interactivo, recíproco en sociedad.

De conformidad a las Normas Educativas en vigencia y en cumplimiento a lo solicitado.

SE RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO.- APROBAR, la autorización para la aplicación del instrumento para ejecutar proyecto de tesis "El Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Cajay - Huarí" en la Institución Educativa Inicial N°422 de Huaritambo del Distrito de Cajay.

ARTICULO SEGUNDO.- DISPONER, la ejecución y evaluación del citado documento por los responsables e instancias pertinentes a fin de mejorar el Clima Organizacional en forma progresiva en la Institución.

Regístrese y Comuníquese.


MINISTERIO DE EDUCACIÓN
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN
Cajay
DIRECTOR
C.M. 1031827138

RESOLUCIÓN DIRECTORAL N°012-2013-I.E. Inicial N°267 -C-D.

Cajay, 23 de julio del 2013.

Visto la solicitud presentada a la Institución Educativa Inicial N° 267 de Cajay para la aplicación técnica de encuesta y el instrumento de cuestionario de los estudiantes que cursan estudios de Maestría en la Gestión e Innovación Educativa en la Universidad Católica Sedes Sapientiae.

CONSIDERANDO:

Que, la Ley N° 28044, Ley general de Educación establece, la realización de acciones de apoyo interinstitucional a favor de la mejora de la Educación Peruana, D.L.N° 26013 Ley de Mejoramiento de la calidad Educativa y en concordancia al Reglamento Interno de la Institución Educativa donde indica que la educación debe orientarse al desarrollo humano y que esto implica un proceso interactivo, recíproco en sociedad.

De conformidad a las Normas Educativas en vigencia y en cumplimiento a lo solicitado.


SE RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO.- APROBAR, la autorización para la aplicación del instrumento para ejecutar proyecto de tesis "El Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Cajay - Huarí" en la Institución Educativa Inicial N° 267 de Cajay del Distrito de Cajay.

ARTICULO SEGUNDO.- DISPONER, la ejecución y evaluación del citado documento por los responsables e instancias pertinentes a fin de mejorar el Clima Organizacional en forma progresiva en la Institución.

Regístrese y Comuníquese.





Beatriz G. Luna de Cajay
DNI N° 32261015
DIRECTORA

RESOLUCIÓN DIRECTORAL N°012-2013-I.E.N°86335 -C-D.

Cajay 23 de julio del 2013.

Visto la solicitud presentada a la Institución Educativa N° 86335 de Cajay para la aplicación técnica de encuesta y el instrumento de cuestionario de los estudiantes que cursan estudios de Maestría en la Gestión e Innovación Educativa en la Universidad Católica Sedes Sapientiae.

CONSIDERANDO:

Que, la Ley N° 28044, Ley general de Educación establece, la realización de acciones de apoyo interinstitucional a favor de la mejora de la Educación Peruana, D.L.N° 26013 Ley de Mejoramiento de la calidad Educativa y en concordancia al Reglamento Interno de la Institución Educativa donde indica que la educación debe orientarse al desarrollo humano y que esto implica un proceso interactivo, recíproco en sociedad.

De conformidad a las normas educativas en vigencia y en cumplimiento a lo solicitado.

SE RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO.- APOBAR, la autorización para la aplicación del instrumento para ejecutar proyecto de tesis " El Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Cajay - Huari" en la Institución Educativa N° 86335 de Cajay.

ARTICULO SEGUNDO.- DISPONER, la ejecución y evaluación del citado documento por los responsables e instancias pertinentes a fin de mejorar el liderazgo y clima organizacional en forma progresiva en la Institución.

Regístrese y Comuníquese.



Anexo 8
Galería fotográfica

Docentes respondiendo la encuesta

