

**Universidad Católica de Santa María**  
**Escuela de Postgrado**  
**Maestría en Gerencia Social y Recursos Humanos**



**INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR VIRGEN  
DEL ROSARIO, AREQUIPA – 2018**

Tesis presentada por el Bachiller:  
Arias Gonzáles, José Luis

Para optar el Grado Académico de:  
Maestro en Gerencia Social y  
Recursos Humanos

Asesor:  
Mg. Antezana Abarca, Nicolás C.A.

**Arequipa – Perú**

**2019**

Dictamen

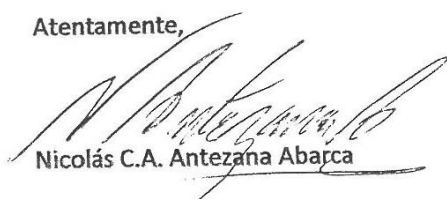
Fecha \_\_\_\_\_ : 18 de marzo de 2019  
 De \_\_\_\_\_ : Nicolás C.A. Antezana Abarca  
 A \_\_\_\_\_ : Dr. José A. Villanueva Salas  
 Asunto \_\_\_\_\_ : Tesis para el Grado Académico de Magister del  
 Sr. José Luis ARIAS GONZALES (No. 2019000000041)

Por medio del presente informo a usted que después de haber revisado el proyecto intitulado "Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los Docentes de la Institución Educativa particular Virgen del Rosario, Arequipa 2018", las observaciones al respecto son las siguientes:

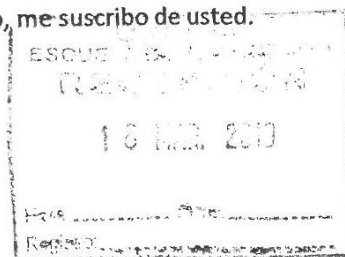
- 1) En el índice cambiar el tipo de letra, esta todo en mayúsculas en versalitas en el nivel 2, debe ser una combinación de mayúsculas y minúsculas, en el nivel 3, seguir el mismo criterio y quitar la itálica.
- 2) En el Índice falta detallar el número y títulos de anexos.
- 3) En los índices de Tablas y Figuras seguir el criterio señalado en el punto (1) de este informe.
- 4) Tanto, en Resumen, como Abstract, corregir el espaciado entre párrafos.
- 5) Los objetivos específicos y las preguntas de investigación deben estar enumeradas, para mantener un orden, y poder ver la coherencia entre ambos elementos.
- 6) En el marco teórico, corregir el espaciado entre párrafos.
- 7) El glosario que parece en la p. 38, debe ser movido como un anexo, y completado con otros términos usados en la Tesis y cuyo sentido depende del contexto de la investigación.
- 8) Revisar que el cuadro (tabla) de la página 45, mantenga el mismo estilo de todas las tablas, considerando número, título y fuente.
- 9) En el capítulo III, revisar la estructura jerárquica de los títulos y contenidos, así como las sangrías de los párrafos.
- 10) En las conclusiones, falta una conclusión, de manera que haya tantas conclusiones, como objetivos e hipótesis existen en la investigación.
- 11) Los Anexos deben llevar títulos descriptivos de su contenido.
- 12) En el Anexo A, debe darse formato a las tablas, para facilitar su lectura y presentación, ya que algunas de ellas invaden los márgenes, así también debe corregirse los títulos de las tablas, y revisarse los tipos de letras, ya que se están usando varios tipos distintos.
- 13) La última pagina del documento, es una caratula que esta fuera de lugar.
- 14) Estas observaciones por ser de forma, pueden ser subsanadas en la versión final del documento, por lo que, **soy de opinión que puede procederse en su presentación y sustentación.**

Sin nada más que informar por el momento, me suscribo de usted.

Atentamente,



Nicolás C.A. Antezana Abarca



Arequipa 12 de junio del 2019

**Dictamen de Borrador de Tesis**

Expediente N° 2019000000041

Boleta de Nombramiento de Jurado Dictaminador N° 033

Bachiller Arias Gonzales, José Luis

Proyecto de Tesis INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA I.E.P. VIRGEN DEL ROSARIO AREQUIPA 2018

Para optar el Grado Académico de Maestro en GERENCIA SOCIAL Y RECURSOS HUMANOS

Dictaminado por MGTER. NAHUD APARICIO MALDONADO

Revisión: 004- Revisión de Borrador de Tesis

---

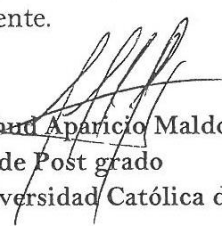
De mi especial consideración,

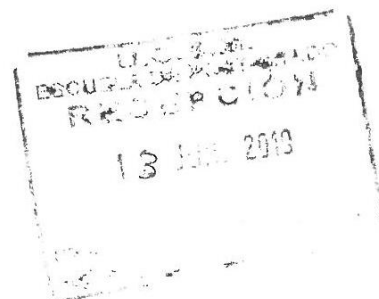
Después de haber revisado el borrador de tesis, presentado por el Bachiller José Luis Arias Gonzales, y subsanadas las observaciones alcanzadas para la mejora en el desarrollo del borrador de tesis: Influencia Del Clima Organizacional En El Desempeño Laboral De Los Docentes De La I.E.P. Virgen Del Rosario Arequipa 2018, se procede a emitir el dictamen favorable.

Por lo expuesto remito el informe de dictamen de borrador de tesis a la EPG de la Universidad Católica de Santa María para que proceda a comunicar al interesado.

Sin otro particular,

Atentamente.

  
MBA Nahud Aparicio Maldonado  
Docente de Post grado  
EPG Universidad Católica de Santa María



**DICTÁMEN**  
(Borrador de Tesis)

**Al** : **Doctor José Villanueva Salas**  
Director de la Escuela de Postgrado

**Del** : Dr. Eliseo Chávez Chávez

**Asunto** : Dictamen del Borrador de Tesis: "INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR VIRGEN DEL ROSARIO, AREQUIPA 2018".

**Presentado** : Por el Bachiller, **Jose Luis, Arias Gonzales**, para optar el Grado de **MAESTRO EN GERENCIA SOCIAL Y RECURSOS HUMANOS**.

**Expediente** : 2019000000041

**Fecha** : 25 de Marzo del 2019

Es grato dirigirme a su persona, para saludarlo y en referencia al Borrador de Tesis presentado por el Bachiller José Luis Arias Gonzales, el mismo que ha sido revisado me permito anotar las siguientes sugerencias y observaciones.

- Al sujetarse la Tesis, al nuevo Reglamento de Grados de la escuela de Postgrado, seria conveniente revisar la estructura de la Tesis aprobada, para una mejor adecuación de la misma, teniendo cuidado de respetar los capítulos establecidos.
- La compaginación en números reales o naturales, debería hacerse desde la Introducción.
- En el Capítulo IV sobre los resultados y discusión de los mismos, es conveniente acompañar las tablas y figuras relevantes con sus análisis e interpretaciones. Porque es el capítulo más importante de la tesis.
- En las recomendaciones deberían enumerarse en forma cualitativa, y anotar una relacionada a que la Institución cuente con un Plan de desarrollo Institucional.
- En los anexos deberían ir instrumentos de recolección de datos, así como matrices de datos y otros que revisten segundar importancia.
- Teniendo en cuenta el esquema del Nuevo Reglamento, ya no se acompaña en anexos el Proyecto de Investigación, porque, el mismo está implícitamente en la tesis.

Teniendo en cuenta las observaciones y sugerencias, una vez subsanadas, puede pasar a la fase de presentación de la tesis para su sustentación no necesitando de un nuevo dictamen, salvo mejor parecer.

Es todo cuanto informo a Usted.

*Atentamente.*



Dr. Eliseo A.I. Chávez Chávez

A DIOS,

*A mi esposa Milagros, fuente de mi persistencia.*

*A mis padres políticos, ejemplo de unión y empeño.*

*A mi familia por los principios inculcados en mí.*

*“Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado.*

*Un esfuerzo total es una victoria completa”*

**Gandhi**



## ÍNDICE GENERAL

### ÍNDICE GENERAL

### ÍNDICE DE TABLAS

### ÍNDICE DE FIGURAS

### RESUMEN

### ABSTRACT

### INTRODUCCIÓN

### HIPÓTESIS

### OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

<b>CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>1</b>
1.1 ORGANIZACIONES .....	1
1.2 FINALIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN .....	1
1.3 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	2
1.3.1 Perspectivas del clima organizacional.....	2
1.3.2 Características del clima organizacional .....	3
1.3.3 Tipos de Clima Organizacional.....	4
1.3.4 Enfoques de clima Organizacional.....	4
1.3.5 Dimensiones del Clima Organizacional .....	5
1.4 DESEMPEÑO LABORAL .....	13
1.4.1 Factores de Desempeño Laboral .....	13
1.4.2 Características de desempeño laboral .....	14
1.4.3 Dimensiones de desempeño laboral .....	14
1.4.4 Docente: .....	15
1.4.5 Funciones del docente: .....	15
1.4.6 Desempeño Docente.....	16
1.4.7 Dimensiones del Desempeño Docente .....	17
1.4.8 Factores de desempeño docente: .....	19
1.4.9 Evaluación de Desempeño Docente .....	22

1.5 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN.....	24
<b>CAPÍTULO II METODOLOGÍA .....</b>	<b>27</b>
2.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	27
2.1.1 Enunciado del Problema: .....	27
2.1.2 Campo, área y línea de investigación.....	27
2.2 ANÁLISIS DE VARIABLES E INDICADORES.....	27
2.3 INTERROGANTES BÁSICAS.....	28
2.3.1 Interrogante general.....	28
2.3.2 Interrogantes específicas .....	28
2.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	28
2.5 NIVEL DE INVESTIGACIÓN .....	28
2.6 DISEÑO .....	28
2.7 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	29
2.8 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y MATERIALES DE VERIFICACIÓN .....	29
2.8.1 Técnicas.....	29
2.8.2 Instrumentos .....	30
2.9 CAMPO DE VERIFICACIÓN .....	32
2.9.1 Población.....	32
2.9.2 Muestra.....	32
2.10 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS .....	32
2.11 CRITERIOS PARA MANEJO DE RESULTADOS .....	32
<b>CAPÍTULO III RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>33</b>
3.1 ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	33
3.2 ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL .....	37
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>41</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>42</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>43</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>51</b>
ANEXO 1: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA VARIABLE “CLIMA ORGANIZACIONAL” .....	52

ANEXO 2: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA VARIABLE “DESEMPEÑO LABORAL” .....	54
ANEXO 3: CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE “CLIMA ORGANIZACIONAL” POR ALPHA DE CRONBACH .....	55
ANEXO 4: CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE “DESEMPEÑO LABORAL” POR ALPHA DE CRONBACH .....	56
ANEXO 5: MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN DE DATOS OBTENIDOS EN EL INSTRUMENTO DE “CLIMA ORGANIZACIONAL” .....	57
ANEXO 6: MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN DE DATOS OBTENIDOS EN EL INSTRUMENTO DE “DESEMPEÑO LABORAL” .....	58
ANEXO 7: REGISTRO DE TRABAJADORES POR EDAD Y SEXO .....	59
ANEXO 8: REGISTRO DE ASISTENCIA Y TARDANZAS .....	60
ANEXO 9: CRONOGRAMA DE TRABAJO .....	61
ANEXO 10: GLOSARIO .....	62
ANEXO 11: SÍMBOLOS .....	66
ANEXO 12: FICHA DE CONSULTA EN BASE A LAS PROPUESTAS DE MEJORA .....	67
ANEXO 13: PRESUPUESTO PARA EL PROGRAMA DE INCENTIVOS .....	68
ANEXO 14: PLAN “UNIÓN Y EDUCACIÓN” .....	70

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables .....	27
Tabla 2 Cuadro de coherencias de las variables de estudio .....	31
Tabla 3. Indicador estímulo o recompensa a los docentes .....	33
Tabla 4. Indicador Relaciones interpersonales.....	34
Tabla 5. Indicador Identidad a la institución.....	35
Tabla 6 Consolidado de la variable Clima Organizacional.....	36
Tabla 7 Indicador capacidades pedagógicas .....	37
Tabla 8 Indicador Responsabilidad profesional.....	38
Tabla 9 Indicador Capacidad comunicativa.....	39
Tabla 10 Consolidado de la variable Desempeño laboral.....	40
Tabla 11 Símbolos Estadísticos.....	66

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Indicador estímulo o recompensa .....	33
Figura 2. Indicador Relaciones interpersonales .....	34
Figura 3. Indicador Identidad con la institución .....	35
Figura 4. Consolidado de la variable Clima organizacional .....	36
Figura 5. Indicador capacidades pedagógicas .....	37
Figura 6. Indicador Responsabilidad laboral.....	38
Figura 7. Indicador Capacidad comunicativa.....	39
Figura 8. Consolidado de la variable Desempeño laboral.....	40

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general, determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa Virgen del Rosario en la ciudad de Arequipa, año 2018. Basada en la pregunta general: ¿Cómo influye el Clima organizacional en el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa Virgen del Rosario?

En base a la metodología el estudio se centra en el método científico con un tipo de investigación mixta y correlacional, el nivel de investigación es descriptiva y el diseño de investigación es no experimental y transversal.

Se ha considerado una población de 18 docentes de la Institución Educativa Particular con la muestra al 100% de la población, es decir los 18 docentes como muestra; Las técnicas de recolección de datos para la primera variable fue: Encuesta, y para la segunda variable fue: Observación, Los instrumentos utilizados han sido cuestionarios de clima organizacional y de desempeño laboral. Para validar los instrumentos se utilizó el Software Estadístico SPSS 23, utilizando el método Alpha De Cron Bach.

En los resultados de este estudio, se ha observado que, lo docentes en sus distintos indicadores tales como, estímulo o recompensa, relaciones e identidad, muestran un clima organizacional negativo, por otro lado, en la segunda variable, se obtuvieron niveles bajos en el desempeño laboral, lo que nos da como resultados, que el clima organizacional si influye directamente en el desempeño laboral de los docentes y que, según nuestra hipótesis, si se mejora el clima organizacional, entonces se mejorará el desempeño laboral de los docentes de la institución

Palabras clave: Clima organizacional, desempeño laboral, desempeño docente

## ABSTRACT

The present investigation has like general objective, to determine the influence of the organizational climate in the labor performance of the teachers of the Educational Institution Virgen del Rosario in the city of Arequipa, year 2018. Based on the general question: How does the organizational climate influence in the work performance of the teachers of the Educational Institution Virgen del Rosario?

Based on the methodology, the study focuses on the scientific method with a type of qualitative and correlational research, the level of research is descriptive and the research design is non-experimental and transversal.

It has been considered a population of 18 teachers of the Private Educational Institution with the sample at 100% of the population, that is, the 18 teachers as sample; The data collection techniques for the first variable were: Survey, and for the second variable was: Observation, The instruments used were questionnaires of organizational climate and work performance. To validate the instruments, the SPSS 23 Statistical Software was used, using the Alpha De Cron Bach method.

In the results of this study, it has been observed that, teachers in their different indicators such as reward, relationships and identity, show a negative organizational climate, on the other hand, in the second variable, poor results were obtained at the level of work performance, which gives us as results, that the organizational climate if it directly influences the teachers' work performance and that, according to our hypothesis, if the organizational climate is improved, then the work performance of the teachers of the institution will be improved

Keywords: Organizational climate, work performance, teaching performance

## INTRODUCCIÓN

Toda organización educativa, así como cualquier empresa, necesita ser productiva para poder competir en el mercado y generar rentabilidad; esto se logra realizando una buena gestión comercial, el cual tiene como principales pilares: El producto, el capital humano y los clientes

En este caso, puesto que la presente investigación está basada en Recursos Humanos, y nuestra muestra de estudio son los docentes de una Institución Educativa Particular (I.E.P.), en niveles inicial, primaria y secundaria, hemos podido recabar información para realizar la presente investigación.

En el año 2018, según reportes de dirección, el nivel de desempeño laboral de los docentes de la I.E.P. había disminuido, a diferencia de los años anteriores, llegando a un punto en el que estaban perdiendo estudiantes y los docentes no mostraban señal de preocupación.

Teniendo en cuenta dicha información, se opta por realizar la investigación en el que se determinó que nuestra variable dependiente sería “desempeño laboral”, y que la causa de que el nivel de desempeño laboral haya disminuido, según la hipótesis planteada, sean los problemas del “clima organizacional”, quedando como variable independiente “clima organizacional”

En el desarrollo de la presente investigación, se podrá apreciar los conceptos importantes que nos ayudan a definir e interpretar mucho mejor las variables de estudio, también podremos encontrar los objetivos que persigue esta investigación y los cuadros estadísticos, los cuales son una muestra fiable para definir la causa del problema en estudio.

Además, se encontrarán los resultados y algunas propuestas de solución, que no sólo ayudarán a la I.E.P. a encontrar la mejor solución, sino también, podrá ayudar a cualquier organización educativa a mejorar el nivel de desempeño laboral, y como añadidura mejorar la enseñanza educativa, quedando como beneficiado la organización educativa y los educandos.

## HIPÓTESIS

Dado que, el Clima Organizacional es el ambiente en el que los individuos desarrollan su labor diariamente dentro de una organización.

Es probable que, resolviendo los problemas de clima organizacional, incremente el nivel de desempeño laboral de los docentes de la I.E.P Virgen del Rosario



## OBJETIVOS

### Objetivo general

Determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa Particular Virgen del Rosario, Arequipa - 2018.

### Objetivos específicos

- 1) Identificar el estímulo o recompensa que otorga la Institución Educativa Particular Virgen del Rosario a los docentes.
- 2) Conocer las relaciones interpersonales de los docentes de la Institución Educativa Particular Virgen del Rosario
- 3) Identificar la identidad de los docentes a la Institución Educativa Particular Virgen del Rosario
- 4) Identificar las capacidades pedagógicas de los docentes de la Institución Educativa Particular Virgen del Rosario
- 5) Conocer la responsabilidad laboral de los docentes en la Institución Educativa Particular Virgen del Rosario
- 6) Identificar las capacidades comunicativas de los docentes de la Institución Educativa Particular Virgen del Rosario

## CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

### 1.1 Organizaciones

Se describe como organización al sistema organizativo en el que se relacionan las personas para el alcance de los objetivos o metas propuestas

Existen 5 rasgos comunes en toda organización

- Una organización está integrada por personas
- Las personas que conforman la organización interrelacionan entre sí
- Este grupo de personas orientan sus acciones por medio de una estructura organizacional
- Cada uno de estos integrantes tiene objetivos individuales esperando que su función dentro de la organización les permita lograr algunos de estos
- Dentro de la organización permite el alcance de metas colectivas (Audirac, De León, Dominguez, Lopez, & Puerta, 2012: p.31)

Además, las personas siempre tienden a tener ciertas limitaciones Por lo cual necesitan trabajar en equipo lo que le permite crear sinergia empatía y la habilidad para comprenderse uno a otro por el bien de la organización (Chiavenato, 1999)

### 1.2 Finalidad de una organización

En toda organización se le debe dar respuesta a los cuatros factores mencionados a continuación:

- Producir valores económicos.
- General bienes y servicios para la respuesta a las necesidades o exigencias de los clientes usuarios.
- Debe permanecer activo a lo largo del tiempo.
- Debe seguir el crecimiento profesional de las personas que la integran (Audirac, et al, 2012: p.32)

### 1.3 Clima organizacional

A partir del siglo XVII se ha venido desarrollando el concepto de clima organizacional, por lo cual a continuación hará un bosquejo de la definición según distintos autores:

Dolly (2007), indica que, “es un entorno donde el individuo realiza su tarea diariamente el trato que un directivo puede tener con sus empleados las relaciones entre el personal de la organización y los proveedores” (p.69)

Al respecto Pulido (2003) afirma que el clima organizacional es, un entorno en el que se ejecutan las labores y qué éstas implican elementos físicos y psicológicos, por lo que el clima organizacional influye en el crecimiento laboral del empleado.

De acuerdo con, Luthans (2008), el clima organizacional se considera un elemento positivo, los miembros de una organización deben laborar de acuerdo a sus capacidades en el área que se desempeñan para que exista una deficiencia en la tarea realizada.

En la actualidad diversas investigaciones acerca del clima laboral evidencian gran interés especialista de diversos ámbitos, debido a que por medio de estas investigaciones se le ha dado gran relevancia la temática.

Finalmente, las definiciones antes citadas de clima organizacional describen en qué es un entorno laboral donde los integrantes interactúan interviniendo necesariamente las actitudes y aptitudes, además de otras capacidades y habilidades de las personas. De igual manera en el clima laboral incide una conducta por lo que es indispensable el desarrollo profesional de la persona para la función que desempeña en la organización

#### 1.3.1 Perspectivas del clima organizacional

De acuerdo con Uribe (2014) quien cita a García (2006) establece una clasificación de tres perspectivas:

##### 1.3.1.1 Perspectiva estructural:

El clima organizacional en un grupo de rasgos que identifican a una organización y hace que está se distingue una de otra e incidiendo en la conducta de los empleados

### 1.3.1.2 Perspectiva individual

El clima organizacional se describe partiendo de percepciones de los empleados acerca de su ambiente de trabajo.

### 1.3.1.3 Perspectiva interaccionista:

El clima organizacional es producto de las relaciones entre los rasgos de la organización y las interacciones de las personas. (Uribe, 2014: p.63)

## 1.3.2 Características del clima organizacional

El clima organizacional tiene una serie de características que lo describen, las cuales pueden comprenderse mejor tomando en consideración la función que tienen las organizaciones. De acuerdo con esto, algunos autores han intentado determinar sus características más importantes.

Para Armengol (2001), el clima se establece por las discrepancias e igualdades que poseen las personas dentro de la organización. También sostiene que está cambia con el tiempo debido a ciertos elementos que influyen en ella.

Según Alcocer (2003), firma que el clima organizacional influye en el estado físico y emocional de las personas, teniendo como causas los cambios en la función que desempeña cada uno dentro de la organización.

De acuerdo con lo antes planteado el clima organizacional posee las siguientes características que lo describen:

- El clima se sujeta a un lugar de trabajo
- El clima es evidencia de forma directa entre los integrantes del grupo que se relacionan en ese ámbito laboral
- El clima influye en el cumplimiento del trabajo
- “Es una variante intermedia entre la estructura organizacional y el comportamiento de cada persona”.
- “Las condiciones de las organizaciones por lo general se mantienen con el tiempo, estando divididas entre las relaciones, así como el nivel interorganizacional”.

- “El clima estructura y atributos, además las personas que lo conforman crean un sistema interdependiente y dinámico” (Alcocer, 2003: p. 90)

### 1.3.3 Tipos de Clima Organizacional

Al respecto Gan & Bervel, (2007) describe “cuatro tipos de clima asociados a los tipos de gerencia, liderazgo y modelos de trabajo, en equipo clima de clase autoritario explotador, autoritario paternalista, participativo consultivo y participativo del grupo” (p. 195)

Para Navarrete, Paredes & Espinoza (2015) citan a Rousseau (1988) señalan que hay cuatro tipos de clima que se ajustan a cualquier tipo de organización:

- Clima Sicológico: Es esencialmente la percepción que cada persona realiza sobre el ambiente laboral, la manera en que cada uno de los trabajadores organiza su entorno laboral asociándolo a las experiencias vividas.
- Clima Agregado: Este tipo de clima se produce por medio de la identidad que tiene la persona con la organización. Un clima agregado debe brindar forma y fortalecimiento de un grupo de criterios comparables con una interpretación social del contexto.
- Climas Colectivos: Es importante la percepción que tienen las personas respecto a la realidad de la organización los elementos personales y circunstancias son considerados factores de percepción de la pertenencia de los grupos.
- Clima Laboral: Este se puede concebir como, un identificador de las ventajas de la organización estimadas en términos que describen las experiencias de la persona con la organización. (Navarrete, et al, 2015: pp.12-13)

### 1.3.4 Enfoques de clima Organizacional

Se ha estudiado tres elementos importantes del clima organizacional:

- Medida múltiple de los atributos organizacionales:

Esta ve el clima como, un grupo de rasgos que describen a la organización e interfieren en la conducta de la persona dentro de la misma. El proceso que se emplea en este tipo de enfoque es de forma estructural, ya que indaga acerca de la relación que se da entre el tamaño de la empresa y el desempeño de sus empleados por medio de un análisis de la tasa de rotación, cantidad de ausentismo y nivel de accidentes.

- Medida perceptiva de los atributos individuales:

Asocia el clima con los valores actitudes opiniones de los trabajadores este enfoque se vincula con el clima organizacional con los valores y la actitud de la persona más que con los rasgos que identifican la organización.

- Medida perceptiva de los atributos organizacionales:

En esta se valoran los atributos organizacionales donde se visualizan los rasgos determinantes de la organización y las áreas que la conforman.

Las variables se orientan en la estructura y el proceso organizacional, por lo que este enfoque toma en cuenta que el clima emergente de los sistemas y procesos empleados por la organización, con el modelo de gestión, reglamentos organizacionales y los procesos generales de las funciones que realiza. (Brunet, 2011: pp.16-19)

### **1.3.5 Dimensiones del Clima Organizacional**

De acuerdo con Salcedo & Lozano (2015) cita a Litwin & Stinger (1998). Describen la confluencia de dimensiones que pueden identificar el clima existente en toda empresa. Cada una de las dimensiones se asocia con algunos factores de una organización entre las que se destacan:

#### **1.3.5.1 Estructura:**

Demuestra la percepción que tienen los integrantes de la organización sobre el número de normas, procedimientos, trámites y otras limitantes a que se enfrenta en el cumplimiento de sus funciones. Las medidas en que la organización marca importancia en los trámites, contra la importancia puesta en el entorno laboral ya sea libre o informal.

Mientras que Esquiaque & Escobar (2012), destacan que la estructura organizacional es un guion donde se asignan las funciones y compromisos de cada una de las personas con el objetivo de alcanzar las metas comunes de la organización.

#### 1.3.5.2 Responsabilidad:

Es el sentimiento de los integrantes de la organización sobre su autonomía en la toma de decisiones asociadas con su labor. Es la forma en la que el seguimiento que se recibe es de clase general y no limitada, en otras palabras, es la sensación de ser su propio jefe y no tener una doble supervisión en el trabajo.

La responsabilidad implica cumplir todo lo que se ha planteado y se ha decidido ejecutar de tal forma en el cumplimiento de sus tareas trayendo ventajas para él y todos los miembros de la organización. (Ministerio de Chile, 2011)

#### 1.3.5.3 Estímulo o Recompensa:

Está relacionado con la recompensa obtenida por la labor. Es la forma que la organización emplea para aplicar más la recompensa que el castigo, esta dimensión produce un ambiente de trabajo competitivo, siempre y cuando se pueda incentivar y premiar la buena labor realizada.

Por otro lado, Moreno, Garcia, Rubio, & Diaz Eva (2004), sostienen que la persona obtiene una recompensa cuando ejecuta de manra optima su trabajo y que este se considera un beneficion individual de cada trabajador.

Al respecto Guizar (2004), señala que esta temática es algo innovador e interesante debido a que es una forma para motivar y alcanzar el crecimiento profesional de la persona.

Finalmente, Chiavenato (2009), destaca, que la recompensa es un reconocimiento que se le hace a la persona por su buena labor, sumado a un conjunto de premios.

#### 1.3.5.4 Reconocimiento:

Al respecto Fiallos (2012) citando a Schlechty (1997), puntualiza que es indispensable que la persona entienda que sus funciones son significantes y relevantes.

Mientras que, la Asociación de buenos empleadores (2018) , indica que es, “El reconocimiento es, un grupo de acciones elaboradas para ayudar públicamente a sus trabajadores con el objetivo de fortalecer conductas positivas que se encuentran enlazadas a las estrategias organizacionales y enfocadas a subir los niveles de productividad,” (p. 1).

El reconocimiento produce optimización en la función que realizan las personas, por lo cual puede cumplir el rol de un premio lo que los incentivan a tener una buena función en su área de trabajo, 2013)

#### 1.3.5.5 Desarrollo Profesional:

Está relacionada con un fragmento de las carencias del crecimiento profesional de la persona, de igual manera se considera un elemento del crecimiento de una organización debido a que mientras la persona se forme profesionalmente la organización fortalecerá su productividad (Gestiopolis, 2001).

Además, Padilla, Hernández & Hernández (2015) citando a García (1999) afirman que, “El desarrollo personal significa crecimiento, desarrollo, cambio, mejora, adecuación, en sintonía con el conocimiento, con las actitudes y la labor con la organización o el área donde se desenvuelve”. (p. 5)

Aunado a e esto, Padilla, Hernández & Hernández (2015) citando a Yáñez y Villa (1999), sostienen que el desafío quiere decir, el logro de un grado más elevado en el que las habilidades de la persona prevalecen sobre alguna acción o tarea determinada.

Por otro lado Montecinos (2003) manifiesta que, el desarrollo profesional es entender su profesión y su función laboral, de tal forma que le ayude a la persona a interpretar y dar solución a distintos problemas.

#### 1.3.5.6 Desafío:

Está relacionado con las amenazas que puede enfrentar la persona al intentar alcanzar un objetivo. Los desafíos permitirán sostener un clima de competitividad indispensable en toda organización. (Raimundi, 2014)

Asimismo, Raimundi (2014) citando a Csikszentmihalyi (1990), apunta que el desafío quiere decir, el logro de un grado más elevado en el que las habilidades de la persona prevalecen sobre alguna acción o tarea determinada.

Seguidamente Raimundi (2014) citando a Prieto (1994), describe el desafío como una necesidad que tiene una persona de superarse.

### 1.3.5.7 Relaciones interpersonales:

Se entiende como, la visión que tienen los integrantes de una organización respecto a la existencia de un entorno de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales entre iguales o con los directores y empleados. Estas relaciones se pueden producir en la organización o fuera de ella, teniendo presente la existencia de dos tipos de grupos dentro de la organización los cuales son las relaciones de trabajo y las amistades. (Aguilarte, Calcurian & Ramírez, 2010)

Para Aguilarte, Calcurian & Ramírez (2010), citando a Zaldivar (2010), indican que toda la persona se involucra en un entorno social ya sea familiar o amical, por lo cual están destinados a intercambiar sentimientos, carencias e igualdades, esto quiere decir, que las personas son capaces de empatizar con otros.

Al respecto, Castaño, Henao, & Martínez (2016) citan a Pinilla (1992), Expresan que, “los problemas de las relaciones laborales son necesariamente problemas de trato humano la persona que tiene la capacidad de tratar bien a las demás, personas puede establecer relaciones cordiales en el lugar de trabajo”.

En torno a esto, “Para establecer unas buenas relaciones laborales se debe conocer a las personas como individuos y como equipo y saber establecer comunicación con estas, entenderlas y ayudarlas para obtener vínculos positivos con ellos. Por lo cual es indispensable mantener la sinceridad y un elevado nivel de respeto con todas las personas”. (Castaño, Henao, & Martínez, 2016: p. 23)

#### - Empatía:

Según Balart (2013), se considera como la capacidad que posee la persona para comprender las carencias de los demás y ponerse en su lugar ante cualquier circunstancia.

A su vez, (López, Arán, & Richaud, 2014) manifiesta: “Es la capacidad de entender los sentimientos y emociones de las demás personas enfocados en el reconocimiento de este como un igual”

Para Chauvie (2015) cita a Theodor (1903), afirma que la empatía es una imitación que realiza una persona a otro individuo de manera interna.

- Comunicación:

Según Santos (2012), es un proceso activo en el que participan una o varias personas a través de un medio, en el cual un participante cumple rol de emisor y el otro de receptor.

De acuerdo con Guardia (2009) citando a Martínez y Álvarez (1979), es un proceso en el cual se envía un mensaje al emisor que a su vez es comprendido por el receptor.

Además, Guardia (2009), sostiene que la comunicación es un proceso interpersonal en el que intervienen distintos factores comunicativos.

- Respeto:

Para Palma (2012) cita a Camps (1998), el respeto quiere decir la aceptación y demostración del valor que una persona tiene sobre otra.

A su vez Palma (2012) citando a Arteta (2002), indica que el docente debe tener en cuenta todas las alternativas y decisiones que se establezcan, debido a que representan los intereses de todos para el alcance de buenos resultados.

Finalmente Palma (2012) citando a Carreras (1997), puntualiza que, “respeto es la estima o atención que se le tiene a otra persona además se considera que es un sentimiento que permite reconocer las emociones y dignidad de los demás”. (p. 27)

- Similitud:

Según Pau Forner (2018), es un factor que se emplea en la comunicación asertiva para incorporar a dos o más personas, además aseverar que es más sencillo persuadir a quién nos considera su semejante, lo cual indica que mientras más nos parezcamos a otra persona permitirá una mayor interacción y afianzamiento.

- Cooperación:

Es la voluntad de ayudar y apoyar que realizan los gerentes y otros miembros de la organización, se considera también que es un apoyo colectivo de manera vertical y horizontal.

Además, Maturana (2001), precisa que es indispensable capacitar para cooperar, para no competir si no brindar ayuda al bienestar de las personas y para realizar aportes a la comunidad.

#### 1.3.5.8 Estándares:

Esta dimensión se asocia con los integrantes de una organización que visualizan los modelos que se han establecido para la producción y eficiencia de la organización.

Por consiguiente, Casassus (1994), asevera que, son documentos que permiten informar acerca de los lineamientos y reglas que son creados para gestionar el capital humano dentro de la organización.

#### 1.3.5.9 Conflicto:

- Este se puede generar debido a las emociones de que los gerentes y subordinados quieran escuchar distintas alternativas enfatizando que los problemas salgan a relucir y nos encuentre ocultos.

De acuerdo con Domínguez & García (2003) citando a Van de Vliert (1998) “Se dice que las personas o la persona se encuentran en conflicto cuando una de las partes tiene la sensación de que está haciendo limitado o asediado por el otro” (Domínguez y García, 2003: p. 3)

Asimismo, Domínguez & García (2003) citando a Thomas (1992), consideran que, “es un proceso que inicia cuando una de las partes V que la otra influye de forma negativa o está pronta a causar algo negativo que es importante para él” (Domínguez & García, 2003: p.2)

#### 1.3.5.10 Identidad:

El sentimiento de ser parte de la organización y sentirse un integrante importante del grupo de trabajo; la relevancia que se adhiere a ese espíritu y a la participación de las metas colectivas de la organización. (Salcedo, & Lozano, 2015: pp.27-29).

Para Burke & Stets (2009), es la igualdad o rasgos similares que posee cada persona para ejecutar las acciones asignadas para cada equipo de personas.

Aunado a esto, Moreno, Torres, Martínez, Martínez, & Vesga (2018) citando a Walsh y Gordon (2007), afirman que la identidad hace referencia a los compromisos que tiene la persona con la compañía y el cumplimiento de las acciones que se les asignan con desempeño y eficiencia.

Finalmente Moreno, Torres, Martínez, Martínez, & Vesga (2018) citando a Vesga (2012), concuerdan que la identidad es un reconocimiento que realiza el grupo de trabajo a la función de cierta persona lo cual permite la cercanía de la misma con la organización.

#### 1.3.5.11 Pertenencia:

Según Serón (2009), es el sentimiento de integración que tiene una persona a un grupo social Familiar o de trabajo.

López (2017) citando a Chávez (2004), considera que el sentido de pertenencia, es un sentimiento de seguridad en el trabajo que ejecuta involucrando todas las ventajas que la organización le brinda.

Por otro lado, López (2017) citando a De Pontes (2011), sostiene que es ser parte y sentirse parte de las metas de la organización también influye la ejecución de acciones en la función que ejecuta y la lealtad.

Para Builes, Muñoz, García, Muñoz & Muñoz (2004) según López (2017), indican que, “Es lo que la persona hace la energía que lo lleva a hacer algo ejecutar lo que sabe fortalecerlo imágenes que responsabilizarse poco a poco y superarse. (p. 17)

#### 1.3.5.12 Participación:

De acuerdo con Sánchez (2000), cita a Stringer (1972), el término participación hace referencia a ser parte de un grupo conjuntamente con otras personas e involucrarse en las acciones que estén ejecuta.

Por otro lado, Lawrence (1982) según Sánchez (2000), afirma que, “Es una relación e interacción educativa debido a que tanto uno como el otro aprenden y enseñan saberes habilidades y destrezas que benefician el patrón” (p. 2)

A su vez Sánchez (2000) citando a Chavis y Wandersman (1990), describe la participación como la presencia a reuniones laborales acciones grupales entre.

Mientras Palma (2014), define otras dimensiones planteadas las cuales están fraccionadas en cinco:

#### 1.3.5.13 Autorrealización:

Es cuando la persona se siente satisfecho al momento de lograr cumplir una necesidad o carencia ya sea física, psicológica, personal o profesional (Maslow 1954).

#### 1.3.5.14 Involucramiento laboral:

Según Mino (2014), afirma que la persona se involucra en su trabajo cuando esté siente que forma parte de la organización.

#### 1.3.5.15 Supervisión:

La satisfacción del empleado se eleva cuando el supervisor es amigable comprensivo y empático manifiesta halagos por el buen trabajo de sus colaboradores atiende atentamente sus demandas y lo hace parte del equipo de trabajo. (Lobato, 2007)

De acuerdo con la Escuela de Administración Pública (2013), la supervisión consiste en la ayuda que el supervisor ofrece a su equipo de trabajo para que pueda ejecutar las acciones como un equipo. Asimismo, la supervisión ofrece opciones para que las personas de la organización puedan ejecutar su tarea con eficiencia y se sientan satisfechos al realizar sus labores.

Por su parte Lobato (2007) citando a Ford & Teixedó (1997), señala que es una manera de inspeccionar a la organización y se conoce como un proceso a través del cual se intervienen valoran las acciones y el desempeño del profesional.

#### 1.3.5.16 Comunicación:

Se ve reflejada cuando el mensaje es recibido por el receptor de manera coherente y pertinente a la acción interna que se realiza en la organización. (Faure, 2018)

#### 1.3.5.17 Condiciones laborales:

Está relacionado con el reconocimiento que la institución brinda los recursos materiales económicos y psicológicos indispensables para la realización de la función asignada. (Palma, 2014: p.7)

## 1.4 Desempeño Laboral

Según Robbins & Judge (2014) se considera desempeño laboral a, “Las acciones o conductas visibles en los trabajadores que son importantes para las metas de la organización y que pueden ser valorados en términos de las competencias de cada uno de los trabajadores y su grado de contribución a la organización” (p. 84).

Para Palaci (2005), plantea que: “Es el valor que se quiere brindar a la organización de los distintos escenarios de comportamiento que la persona realiza durante un tiempo determinado” (p. 155).

Por consiguiente, el desempeño laboral en un grupo de acciones que ejecuta la persona para aportar crecimiento a la organización. (Franklin & Krieger, 2011).

### 1.4.1 Factores de Desempeño Laboral

De acuerdo con Palma & Valero (2013) citan a Davis (2000), se han investigado las relaciones con el desempeño laboral, afirmándose que éste depende de distintos elementos, habilidades, rasgos, competencias relacionadas al conocimiento, habilidades y capacidades que se quiere que una persona ponga en acción y demuestre al progreso de su labor.

- El ambiente de trabajo: Está relacionado con las condiciones que se le brindan a la persona un ambiente agradable determinado por buenas condiciones disposiciones de factores laborales y desenvolvimiento en la organización.
- El salario: En este se le ofrece a la persona una recompensa económica relacionada con el desempeño laboral, que le permite dar respuesta a sus necesidades personales y colectivas.
- Relaciones interpersonales: Este factor es determinante debido a que, es la forma en que las personas crecen socialmente, se sustenta en la armonía del entorno laboral lo que indica que a medida que la persona siente un entorno grato, con respeto y solidaridad podrá realizar su tarea con mayor satisfacción.
- Jornada laboral: Es la cantidad de horas que se trabajan y la clase de funciones que se ejecutan en la organización.
- Horario de trabajo: Es la cantidad de obras tanto diarias como semanales que cumple el colaborador en su jornada de trabajo. De igual forma está relacionada con un horario

que sea justa a su comodidad e integridad física, enfatizando que el horario debe estar acorde con el tipo de acción y tarea que realiza la persona.

- Cancelación puntual del salario: Es indispensable cumplir a tiempo los pagos del salario de los trabajadores debido a que éste se sentirá satisfecho y cumplirá con sus necesidades personales.
- Incentivos y motivación dentro de la organización: En este es relevante enfatizar los premios de forma que la persona pueda cumplir con su función motivado. (Palma & Valero, 2013: pp.10-11).

Por su parte, Chiavenato (2001), asevera que, la actitud para el desempeño laboral es muy relevante tener una actitud positiva, enfocada en los valores que son elementos indispensables para la evaluación del desempeño laboral.

#### **1.4.2 Características de desempeño laboral**

Según Soriano, Flores, & Rodriguez (2014) citando a García (2008), “los conocimientos habilidades capacidades que se pretende que una persona ejecute y muestre al desarrollar su trabajo son algunas de las características del desempeño laboral”

- La adaptabilidad: Qué significa la adaptación de la persona de manera eficiente en distintas áreas laborales.
- Comunicación: Es la capacidad que tiene una persona de manifestar sus ideas y pensamientos de manera efectiva, ya sea de manera personal o grupal.
- La iniciativa: Es la forma de incidir enérgicamente sobre las situaciones generadas para el logro de los objetivos. (Soriano, et al, 2014: pp.16-17)

#### **1.4.3 Dimensiones de desempeño laboral**

De acuerdo con Quispe & Huamán (2017) citan a Guerrero (2014), Las dimensiones de desempeño laboral son las siguientes:

##### **1.4.3.1 Iniciativa:**

Es una de las cualidades más solicitadas en toda la organización, de igual forma se considera que es la cualidad de adelantarse a los demás, considerando decisiones sin necesidad de seguir instrucciones para hacerlo. (Quispe & Huamán, 2017)

#### 1.4.3.2 Trabajo en equipo:

Un equipo debe integrarse por medio del enlace, de un conjunto de factores interrelacionados con su cultura, habilidades, emociones y responsabilidades un equipo se ajusta entre sí y siempre tiene un objetivo colectivo que le ayuda a alcanzar sus metas comunes y organizacionales.

Para Jaramillo (2012), el trabajo en equipo es un conjunto de personas con destrezas que se ajustan unas a otras para el alcance de un objetivo en colectivo.

Aunado a esto, Planeación estratégica (2011), manifiesta, el trabajo en equipo es una asociación de pensamiento, destrezas y videncias que por sí misma promueven el desempeño personal e incentiva el conocimiento para ejercer sus funciones establecidas.

#### 1.4.3.3 Cooperación de los colaboradores:

La dinámica grupal implica una manera de estructurar de forma organizada la participación plural de los equipos en un ambiente laboral que permita el acceso de desempeños competentes y adecuados; por lo que se considera tres condiciones para potenciar sus cualidades básicas como son compartir expectativas, generar reglas internas de convivencia, asumir funciones que identifiquen la diversidad e integración del grupo (Quispe & Huamán, 2017: pp.33-34)

#### **1.4.4 Docente:**

De acuerdo con Cooper (1997), el docente es el individuo que ayuda y enseña a otras personas a las cuales les permite obtener nuevos saberes y conocimiento.

#### **1.4.5 Funciones del docente:**

Espinoza, Vilca & Pariona (2014) citando a Chacha (2009), indican que las funciones primordiales de los docentes son las que se mencionan a continuación.

##### 1.4.5.1 Función curricular:

Involucra la planeación curricular, debido a que por medio de ella se determinaran las acciones que aplicará con sus estudiantes, basándose en las prescripciones administrativas del currículo, siguiendo las adaptaciones que debe establecer en torno al ámbito social en el que se

desenvuelve, en la institución educativa y de acuerdo a las reglas del proyecto educativo institucional.

#### 1.4.5.2 Función didáctica:

Implica la ejecución del currículo en el espacio de aprendizaje, esto quiere decir, llevar a la praxis ese gran número de actividades, aplicación de recursos, de estímulos incentivadores y orientaciones, objetivos cognitivos por parte del docente, brindándole acceso al proceso interno del aprendizaje para el logro de los fines instructivos y formativos que el currículo establece.

#### 1.4.5.3 Función evaluadora:

La evaluación comprende un sinfín de entornos en el cual se pueden visualizar los logros alcanzados por medio del proceso de aprendizaje, esta acción permite crear y recrear los aprendizajes obtenidos, lo cual es una característica de la educación holística.

#### 1.4.5.4 Función tutorial:

Está ayuda a comprender a cada uno de los estudiantes de forma personalizada y acompañarlo en sus actividades cotidianas como en sus decisiones y carencias personales. La función tutorial del docente debe ser continua e implicar el contacto directo con el grupo familiar del estudiante, con el objetivo de mantenerlos informados y organizar acciones educativas formativas.

#### 1.4.5.5 Formación permanente:

Es indispensable que el docente actualiza continuamente sus conocimientos, lo cual le permitirá dar respuesta con ética a los posibles cambios y demandas de la sociedad actual. (Espinoza, et al, 2014: pp. 22-23)

### 1.4.6 Desempeño Docente

Este es la clave para el crecimiento de la persona por ese motivo es precedente que la evaluación del desempeño docente sea continua (Estrada, 2013).

El docente debe mejorar su capacidad es conocer y aprender más, por lo cual es necesario que se lleve a cabo una evaluación del desempeño docente. (UNESCO, 2013).

Además, Ponce, (2005) afirma que, el desempeño docente es el desenvolvimiento del profesor al momento de enseñar y hacer que el estudiante adquiere el conocimiento, para lo cual éste debe contar con competencias pedagógicas.

#### 1.4.7 Dimensiones del Desempeño Docente

De acuerdo con Pérez (2012) cita a Valdes (2004), indica que existen cinco dimensiones.

##### 1.4.7.1 Capacidades pedagógicas

Involucra El dominio que tiene el docente sustentado en su experiencia lo que le ayuda a planificar el proceso de enseñanza aprendizaje.

Al respecto, Ceballos (2012) sugiere que, se debe planificar las acciones los recursos para alcanzar un mejor aprendizaje en los estudiantes además incide en que la capacidad es la habilidad para realizar las actividades de forma entretenida y coherentes de forma que el estudiante se sienta motivado y aprenda.

Asimismo, Ceballos (2012) afirma que el rol de los del docente no solamente es explicar y que el estudiante entienda y ejecuta acciones, sino apoyarlo a que aprenda a aprender, de manera que pueda incrementar sus capacidades cognitivas y críticas.

Schmidt (2006), **planificar las clases** significa saber hacia donde se dirigen los docentes, deben saber como enseñar al estudiante y como el estudiante va a aprender, todo esto con el objetivo de guiar y fortalecer los conocimientos del estudiante.

Alfaro (2012) cita a Nérici (1991) Motivar es llevar al estudiante a participar en los trabajos escolares, y que aprenda lo que el docente quiere enseñar.

Alfaro (2012) cita a Suarez (1991), indica que motivar es guiar al estudiante a aprender y que el mismo consiga sus propios conocimientos.

Verano (2011) indica “**La congruencia** es esa sensación de coherencia, de veracidad, de certidumbre, de sinceridad, que nos proporciona nuestra fuerza interior, cuando todas nuestras partes internas están alineadas hacia un mismo objetivo” (p. 1)

#### 1.4.7.2 Emocionalidad

Los procesos emocionales y los estados emocionales y sentimientos (...) constituye la forma usual y característica en que se experimentan los sentimientos. La emoción es la experimentación directa, inmediata, de cualquier sentimiento

Según Brody (1999), las emociones son “Componentes fisiológicos, conductuales, experienciales y cognitivos, que tienen una valencia positiva o negativa (sentirse bien o mal), que varían en intensidad, y que suelen estar provocadas por situaciones interpersonales o hechos que merecen nuestra atención porque afectan a nuestro bienestar” (p. 15).

#### 1.4.7.3 Responsabilidad laboral

Considera dentro de la misma, la asistencia y puntualidad, el grado de participación en las sesiones metodológicas o en jornadas de reflexión entre los docentes, el cumplimiento de la normatividad, capacitarse constantemente, implicación personal en la toma de decisiones de la institución, etc. (Brody, 1999)

De Febres (2007), Menciona que la responsabilidad es llevar a cabo todo lo que nos hemos propuesto realizar, en todos los ámbitos de nuestra vida, también tiene que ver con la forma en como elegimos comportarnos para ser mejores profesionales.

#### 1.4.7.4 Relaciones interpersonales

Hay que tener en cuenta el carácter complejo de las interrelaciones del colectivo escolar, de sus organizaciones, del colectivo pedagógico, la familia, la comunidad y las organizaciones sociales (Pérez, 2012: pp. 28-29)

Por otra parte, Brunet (2011), expresa que el comportamiento se debe a las relaciones interpersonales dentro o fuera de una organización.

García (2015) cita a Universidad Nacional de Loya (2009), manifiesta 3 dimensiones de desempeño docente: Capacidad profesional, capacidad pedagógica y capacidad comunicativa.

#### 1.4.7.5 Capacidad Profesional:

García (2015), el docente debe asumir el rol de educador, el cual implica, enseñar y/o educar, teniendo como único propósito, que los estudiantes aprendan.

Por otro lado, el docente se considera profesional, ya que tiene documentos que lo aprueban, pero debe seguir mejorando sus capacidades y adquiriendo más conocimientos, de modo que cumpla con las necesidades y expectativas de los estudiantes y de la sociedad.

#### 1.4.7.6 Capacidad pedagógica:

EDUCACYL (2011) citado por García (2015), dice “La competencia pedagógica del docente se centra en el uso consciente de sus conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas para provocar el aprendizaje en los estudiantes”. (p. 64)

Según García (2015), un docente con capacidades pedagógicas competentes, es aquel que sigue los procesos de enseñanza-aprendizaje de forma eficiente y logra los objetivos.

#### 1.4.7.7 Capacidad Comunicativa:

García (2015) cita a EDYCACYL (2011), manifiesta que la capacidad comunicativa, es el uso de las habilidades comunicativas del docente para promover un ambiente en el que se pueda escuchar, ser escuchado, respetar las opiniones, propiciar el buen trato y aprender, de modo que se solucione cualquier tipo de problemas interpersonales.

Rincón cita a Hymes (1974), la capacidad comunicativa es una competencia comunicativa, que implica el uso correcto de la comunicación.

Bermúdez & Gonzáles (2011) cita Hernández (2007), dice, la competencia comunicativa conlleva aceptar opiniones y sugerencias de lo demás, ser imparcial y objetivo, además de pensar antes de actuar para tomar decisiones correctas.

### **1.4.8 Factores de desempeño docente:**

Gutiérrez (2010) cita a Gutiérrez (2004), existen 8 factores claves de desempeño docente:

#### 1.4.8.1 Aptitudes y habilidades docentes

Las aptitudes se consideran al conjunto de conocimientos y destrezas, que le permiten al profesor cumplir con sus responsabilidades para poder enseñar de manera adecuada.

La forma de actuar del docente influye en el estudiante, por esta razón el docente al momento de educar, debe basarse en principios éticos.

#### 1.4.8.2 Metodologías de planeación y estrategias didácticas

##### a) Planeación curricular:

Planear es preparar con anterioridad las clases y temas para enseñar, considerando las características del aula y los materiales necesarios para que el estudiante aprenda al máximo.

La planeación permite también impartir clases organizadas y programadas de acuerdo al currículo del Ministerio de Educación.

##### b) Estrategias organizativas y didácticas:

Es la combinación de métodos y técnicas de enseñanzas, en función de los objetivos que se pretende lograr, los contenidos, los recursos, los alumnos, etc.

Las estrategias organizativas y didácticas del docente le permiten organizar actividades que les den al estudiante un aprendizaje íntegro.

#### 1.4.8.3 Métodos y técnicas para la enseñanza

##### a) Métodos de enseñanza:

Método didáctico es el conjunto de procedimientos que integran técnicas y métodos para el desarrollo de las actividades en aula.

Corresponde al docente seleccionar, diseñar y usar herramientas y materiales didácticos, para crear un entorno de aprendizaje.

##### b) Asignación de tareas:

Debe realizarse directamente con la actividad realizada, están necesitan ser revisadas y corregidas

##### c) Cuestionamientos:

Los cuestionamientos tienen como principal propósito estimular, clarificar y confirmar el pensamiento, las preguntas le permiten al docente verificar si el estudiante comprendió el tema o clarificar si es necesario.

#### 1.4.8.4 Diversidad en la organización del aula

##### a) Organización del aula:

El aula es el espacio, el ambiente, que se proporciona por un conjunto de experiencias, condiciones y estímulos interactuando entre sujetos, los cuales estimulan el comportamiento de dicho ambiente.

Una buena organización del aula permite mejorar el aprendizaje de los estudiantes, este debe ser un espacio donde los estudiantes pueden desenvolverse y moverse con libertad.

#### 1.4.8.5 Interacciones y actitudes positivas

Relación que se establece el profesor con sus alumnos, el cual debe ser positiva, con orientación metódica y académica, el docente debe ser atento, amable, pero sin caer en los extremos.

Es necesario también motivar a los estudiantes para mantener la actitud positiva para el aprendizaje

#### 1.4.8.6 Altas expectativas de todos los alumnos

Las expectativas de los alumnos pueden ser altas de acuerdo al nivel de motivación del docente. (Gutiérrez 2010)

#### 1.4.8.7 Habilidades en el manejo de aula

##### a) Gestión y clima del aula:

Un buen manejo del aula resulta cuando se conoce su estructura ecológica, esto facilita al organizarla, de tal manera que se disminuya el mal comportamiento y se promueva un buen clima de aula.

Un profesor eficiente es aquel que genera y gestiona un buen ambiente de aula y adecuadas actitudes de sus estudiantes.

##### b) Normas y disciplina:

La disciplina del aula es el desarrollo ordenado de la clase, sin interferencias, existen estrategias de disciplina que sirven para controlar y organizar la conducta de los estudiantes.

Un ambiente adecuado para la enseñanza está relacionado directamente con la disciplina o el control.

Un salón de clases requiere de normas y reglas para un buen funcionamiento, un manejo efectivo del aula se logra estableciendo reglas y normas desde el principio del año escolar y deben ser revisadas cotidianamente.

#### 1.4.8.8 Uso de recompensa y sanciones

Así como existen recompensas para ciertos comportamientos, se debe establecer sanciones para aquellos alumnos que tengan comportamientos inadecuados, pueden ser verbalmente o por la libreta de notas enviada a los padres de familia.

#### 1.4.8.9 Procesos de evaluación en el aula

Regularmente la evaluación se realiza al final con exámenes escritos, aunque es importante también llevar una variedad metodológica para hacer un análisis integral del progreso y aprendizaje del alumno (Gutierrez,2010: pp. 2-6).

### 1.4.9 Evaluación de Desempeño Docente

La evaluación del desempeño es un control que se realiza a los docentes, para analizar si se está realizando una labor eficiente. El objetivo es entrelazar las metas establecidas y la comunicación para que se logre un óptimo desempeño del docente (Puchol, 2003).

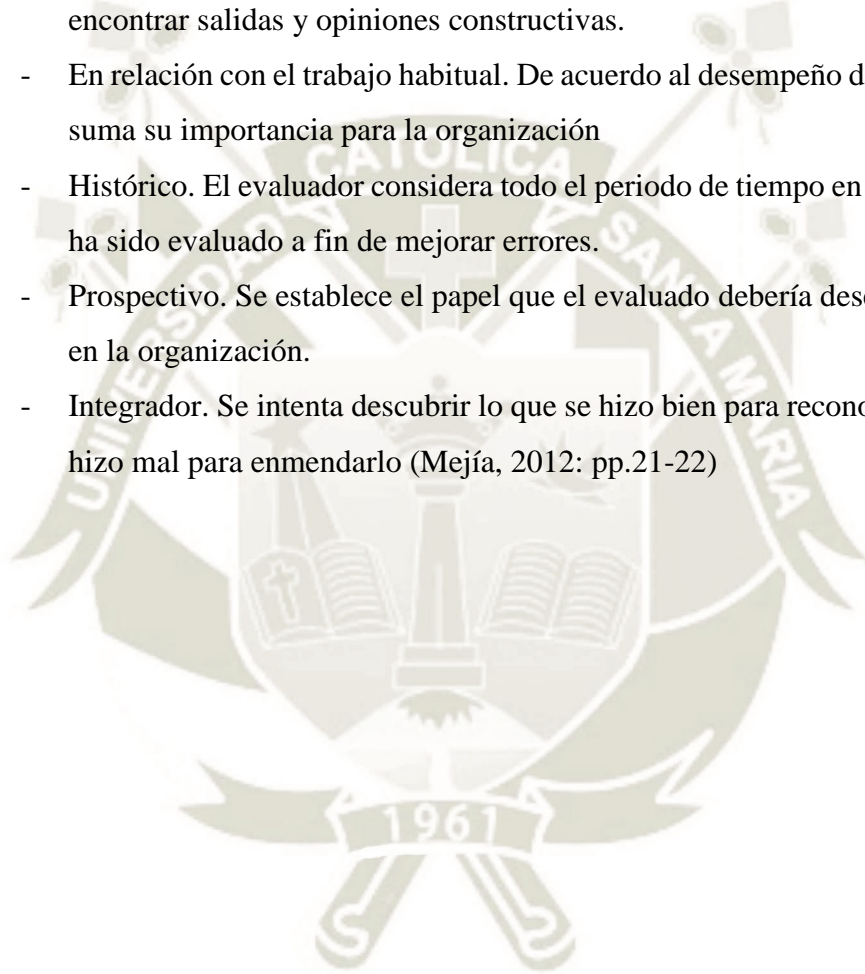
Sin embargo, para Mateo (2000), la clave de la evaluación del desempeño docente es encontrar el propósito de dicha evaluación, en este caso, si se mejora la enseñanza, la educación de los estudiantes será de calidad, y para ello, el docente debe fructificar sus conocimientos y capacidades.

Teniendo estos tres conceptos, podemos concluir en que, el desempeño laboral se basa en un comportamiento competitivo, el cual se implanta cuando están de por medio metas y objetivos establecidos por la organización, los cuales hacen que el individuo mejore su desempeño laboral.

Por otra parte, Meja (2012) cita a Aguirre (2000), sugiere que la evaluación de desempeño laboral debe ser un procedimiento:

- Continuo. Se debe considerar las actuaciones del individuo de forma continua, es decir durante todo el periodo laboral.

- Sistemático. Es necesario contar con un manual para conocer el procedimiento de la organización
- Orgánico. Aplicables a toda la organización
- En cascada. Cada empleado será evaluado por su jefe inmediato o superior, de tal manera que todos los individuos de la organización deben haber sido evaluados.
- De expresión de juicios. Poner en manifiesto los puntos fuertes y débiles para encontrar salidas y opiniones constructivas.
- En relación con el trabajo habitual. De acuerdo al desempeño de cada individuo, suma su importancia para la organización
- Histórico. El evaluador considera todo el periodo de tiempo en que el trabajador ha sido evaluado a fin de mejorar errores.
- Prospectivo. Se establece el papel que el evaluado debería desempeñar a futuro en la organización.
- Integrador. Se intenta descubrir lo que se hizo bien para reconocerlo y lo que se hizo mal para enmendarlo (Mejía, 2012: pp.21-22)



## 1.5 Antecedentes de investigación

**A. Título:** El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los gestores de servicios del banco de la nación Trujillo, 2017

**Autor:** Ubillas Ramírez, H.

**Fuente:** Tesis para optar por el grado académico de Maestro en Gestión Pública, Universidad Cesar Vallejo, Trujillo

**Año:** 2017

**Conclusión:** Existe una relación directa significativa entre la variable clima organizacional y la variable desempeño laboral de los gestores de servicios del banco de la nación Trujillo 2017. Dessler respalda este resultado, al señalar que el clima organizacional es determinante por la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y desempeño laboral.

En cuanto al resultado general, se acepta la hipótesis general, se determinó que, si existe influencia significativa entre el clima organizacional y desempeño laboral de los gestores de servicios del banco de la nación Trujillo 2017, como Dessler lo confirma indicando que el clima organizacional determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y desempeño laboral

**B. Título:** Efecto del clima organizacional y la satisfacción laboral en el desempeño organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco – 2015

**Autor:** Benavente García, M.

**Fuente:** Tesis para optar por el grado académico de Doctor en Comunicación y Desarrollo, Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa

**Año:** 2017

**Conclusión:** La investigación pretende relevar la importancia y necesidad de configurar el Desarrollo Organizacional en base a la adecuada gestión del talento humano y a las técnicas estipuladas en la moderna Administración Científica de los Recursos Humanos, cuya base es el clima organizacional, de insustituible presencia en una efectiva política del desempeño laboral para una adecuada satisfacción laboral, para optimizar los servicios de cualquier tipo de entidad o institución. En lo que concierne a la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, su aplicación, nos impele a configurar el problema de investigación.

El clima organizacional si está relacionado significativamente en el desempeño, mostrando una influencia importante de la mayoría de sus dimensiones del clima organizacional sobre el desempeño. Riesgo y calidez, apoyo conflicto, identidad, supervisión, motivación laboral, influyen significativamente. Poca significancia tiene oportunidad de desarrollo, recompensa y estructura.

**C. Título:** Relación entre clima organizacional y desempeño docente en la Institución Educativa “27 de diciembre” del distrito de Lambayeque

**Autor:** Varias Palacios, R.

**Fuente:** Tesis para optar por el grado académico de Maestro en Psicología Educativa, Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo

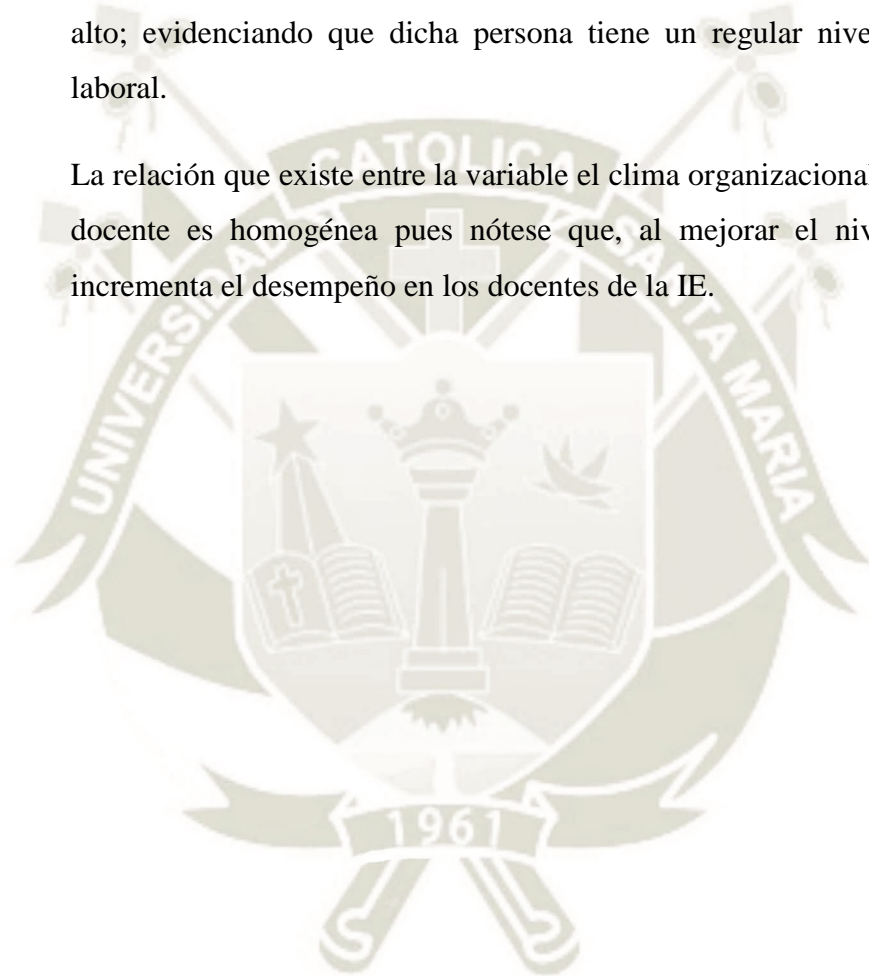
**Año:** 2017

**Conclusión:** Los docentes institución educativa “27 de diciembre” de la Provincia de Lambayeque, que se les aplico un test de clima organizacional de los docentes de los resultados, nos permitió identificar que el 100 % se

encontraron en la categoría alto, evidenciando que dicha persona tiene un alto nivel de clima organizacional.

Los docentes de la institución educativa “27 de diciembre” de la Provincia de Lambayeque que se les aplicó un cuestionario de desempeño laboral los resultados, nos permitió identificar que el 100 % se encontraron en la categoría alto; evidenciando que dicha persona tiene un regular nivel de desempeño laboral.

La relación que existe entre la variable el clima organizacional y el desempeño docente es homogénea pues nótese que, al mejorar el nivel de clima, se incrementa el desempeño en los docentes de la IE.



## CAPÍTULO II METODOLOGÍA

### 2.1 Problema de Investigación

#### 2.1.1 Enunciado del Problema:

Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa Particular Virgen del Rosario, Arequipa – 2018

#### 2.1.2 Campo, área y línea de investigación

- Campo. Ciencias Administrativas
- Área General. Gerencia Social y Recursos Humanos
- Línea. Recursos Humanos

### 2.2 Análisis de Variables e Indicadores

Tabla 1  
*Operacionalización de variables*

VARIABLE	INDICADORES	SUBINDICADORES
<b>Variable Independiente: Clima Organizacional</b> (Es el medio ambiente humano y físico en donde se desarrolla el trabajo humano)	Estímulo o Recompensa a los docentes	Reconocimiento Desarrollo profesional
	Relaciones Interpersonales	Empatía Comunicación Respeto Similitud
	Identidad a la institución	Pertenencia Participación
<b>Variable Dependiente: Desempeño laboral</b> (Es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad)	Capacidades Pedagógicas	Planifica sus clases Motiva a participar Muestra congruencia al explicar.
	Responsabilidad Profesional	Puntualidad en el horario de entrada y entrega de documentos Participación en reuniones de la institución
	Capacidades comunicativas	Respeto las opiniones de los estudiantes Escucha a sus estudiantes Resuelve problemas en el aula

## **2.3 Interrogantes Básicas.**

### **2.3.1 Interrogante general**

¿Cómo influye el Clima organizacional en el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa Particular Virgen del Rosario, Arequipa - 2018?

### **2.3.2 Interrogantes específicas**

- 1) ¿Cuál es el estímulo o recompensa que otorga la Institución Educativa Particular Virgen del Rosario a sus docentes?
- 2) ¿Cómo son las relaciones interpersonales de los docentes de Institución Educativa Particular Virgen del Rosario?
- 3) ¿Cómo es la identidad de los docentes s la Institución Educativa Particular Virgen del Rosario?
- 4) ¿Cómo son las capacidades pedagógicas de los docentes de la Institución Educativa Particular Virgen del Rosario?
- 5) ¿Cómo es la responsabilidad profesional de los docentes de la Institución Educativa Particular Virgen del Rosario?
- 6) ¿Cómo son las capacidades comunicativas de los docentes de la Institución Educativa Particular Virgen del Rosario?

## **2.4 Tipo de Investigación**

Mixta y correlacional

## **2.5 Nivel de Investigación**

Explicativa

## **2.6 Diseño**

No experimental y Transversal

## 2.7 Justificación del Problema

Ante la disminución del nivel de desempeño laboral de los docentes, hecho que preocupa a la directiva y ha afectado directamente a los estudiantes, resulta de especial interés conocer cuál es la causa de este suceso y a partir de ahí, adoptar medidas que permitan prevenir, y eliminar cualquier efecto negativo que pueda causar este acontecimiento.

La presente investigación tiene una justificación académica, puesto que, al mejorar el nivel de desempeño laboral, mejorará el rendimiento de los estudiantes, y consecuentemente, habrá mejores y más profesionales para nuestro país

La justificación social se establece en base al clima organizacional, teniendo en cuenta que si se mejora el clima organizacional de la institución mejorarán las relaciones entre docentes y estudiantes, por lo que será bueno para la tranquilidad de los profesores, de los estudiantes y de los padres de familia.

La justificación económica parte desde el desempeño laboral; mientras que, el desempeño laboral sea óptimo la institución como empresa tendrá más estudiantes y esto generará rentabilidad.

El trabajo tiene una utilidad metodológica, ya que podrán realizarse futuras investigaciones, que utilicen metodologías compatibles, de manera que se posibiliten análisis conjuntos, comparaciones entre periodos temporales y evaluaciones.

No se sabe de ningún colegio de la ciudad, que haya realizado una investigación acerca del clima organizacional y cómo influye en el desempeño laboral; si tenemos en cuenta, a grandes rasgos, que, esta puede ser la causa del bajo nivel de rendimiento de los estudiantes, entonces encontramos la solución para mejorar el sistema educativo; además ayudará a los colegios a mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

## 2.8 Técnicas, Instrumentos y Materiales de Verificación

### 2.8.1 Técnicas

Para la primera variable “Clima organizacional” de utilizará encuesta

Para la segunda variable “Desempeño laboral” se utilizará la técnica de Observación

## 2.8.2 Instrumentos

Para la primera variable se utilizará el Cuestionario

Para la segunda variable se utilizará el Cuestionario

### 2.8.2.1 Ficha técnica del cuestionario de Clima Organizacional

**Autor:** José Luis Arias Gonzáles, Bachiller en Ingeniería Comercial

**Año:** 2018

**Confiabilidad:** Alfa de Cronbach de .886

**Estructura:** Conformada por 21 ítems

**Duración del cuestionario:** 10 minutos

**Ámbito de aplicación:** Docentes de la Institución Educativa Particular Virgen del Rosario

**Puntuación:** Siempre, Casi siempre, A veces, Casi nunca, Nunca, con una escala de 4,3,2,1,0.

**Calificación:** Expresado en porcentaje

00 – 25= Clima organizacional pésimo

26 - 50= Clima organizacional negativo

51 – 75 = Clima organizacional regular

76 - 100 = Clima organizacional positivo

### 2.8.2.2 Ficha técnica del cuestionario de Desempeño laboral

**Autor:** José Luis Arias Gonzáles, Bachiller en Ingeniería Comercial

**Año:** 2018

**Confiabilidad:** Alfa de Cronbach de .915

**Estructura:** Conformada por 19 ítems

**Duración del cuestionario:** 25 minutos

**Ámbito de aplicación:** Docentes de la Institución Educativa Particular Virgen del Rosario

**Puntuación:** Siempre, A veces, Nunca., con una escala de 4,2,0.

**Calificación:** Expresado en porcentaje

- 00 – 50= Nivel bajo
- 51 - 75= Nivel regular
- 76 – 100 = Nivel alto

### 2.8.2.3 Cuadro de coherencias

Tabla 2  
*Cuadro de coherencias de las variables de estudio*

VARIABLE	INDICADORES	SUBINDICADORES	Técnicas	Instrumentos	Ítems
<b>Variable Independiente: Clima Organizacional</b>	Estímulo o Recompensa a los docentes	Reconocimiento	Encuesta	Cuestionario de clima organizacional.	1,2,3,4,5,6
		Desarrollo profesional			
	Relaciones Interpersonales	Empatía			7,8,9,10,11,12,13,14,15, 16
		Comunicación			
		Respeto			
		Similitud			
	Identidad a la institución	Pertenencia			17,18,19,20, 21
		Participación			
<b>Variable Dependiente: Desempeño laboral</b>	Capacidades Pedagógicas	Planifica sus clases	Observación	Cuestionario de desempeño laboral.	1,2,3,4,5,6,7
		Motiva a participar			
		Muestra congruencia al explicar.			
	Responsabilidad Profesional	Puntualidad en el horario de entrada y entrega de documentos			8,9,10,11,12,13
		Participación en reuniones de la institución			
	Capacidades comunicativas	Respeto las opiniones de los estudiantes			14,15,16,17,18, 19
		Escucha a sus estudiantes			
		Resuelve problemas en el aula			

## **2.9 Campo de verificación**

### **2.9.1 Población**

La población está constituida por 18 docentes del nivel inicial, primaria y secundaria de la Institución Educativa Particular Virgen del Rosario.

### **2.9.2 Muestra**

No se realiza ningún método de muestreo para hallar la muestra, dado que se trabajará con la población al 100%, es decir, los 18 docentes del nivel inicial, primaria y secundaria de la Institución Educativa Particular Virgen del Rosario.

### **2.10 Validación de Instrumentos**

El cuestionario de clima organizacional es elaborado por José Luis Arias Gonzáles, Bachiller en Ingeniería Comercial y validado por un experto: Magister Nicolás Antezana Abarca, así también es validado por Alfa de Cron Bach Mostrando un índice de confiabilidad Alfa de Cron Bach de 0.886

El cuestionario de Desempeño Laboral Docente, es elaborado por José Luis Arias Gonzáles, y validado por un experto, así también es validado por Alfa de Cron Bach Mostrando un índice de confiabilidad Alfa de Cron Bach de 0.915

### **2.11 Criterios para manejo de resultados**

Para validar los instrumentos de manera previa se calculó el índice de confiabilidad de Alpha Cronbach en el Software Estadístico SPSS 23 y se hizo una prueba de forma aleatoria a 10 docentes de la Institución Educativa Particular Virgen del Rosario.

Para el análisis e interpretación de los resultados se usará la estadística descriptiva, para ello se empleará hojas de cálculo en Excel, tanto para procesar los datos, como generar las tablas y las figuras.

### CAPÍTULO III

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN Análisis y resultados de la variable clima organizacional

En esta parte se verán los resultados de la variable “Clima organizacional” por indicadores, alcanzando los objetivos planteados.

Tabla 3.

*Indicador estímulo o recompensa a los docentes*

NIVEL	f	h	H
Clima Organizacional pésimo	6	33%	33%
Clima Organizacional negativo	11	61%	94%
Clima Organizacional regular	1	6%	100%
Clima Organizacional positivo	0	0%	100%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3 y figura 1, se muestran los resultados del indicador Recompensa correspondiente a la variable “Clima organizacional”, donde se observa que, el 61% de docentes tienen la percepción de Clima organizacional negativo, el 33% tiene la percepción de clima organizacional pésimo, y el 6% regular; en base a los resultados obtenidos, se evidencia que no existen estímulos o recompensa a los docentes, por tal razón el 94% de docentes perciben el clima organizacional en este indicador como negativo.



Figura 1. Indicador estímulo o recompensa

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.  
*Indicador Relaciones interpersonales*

NIVEL	f	h	H
Clima Organizacional pésimo	1	6%	6%
Clima Organizacional negativo	11	61%	67%
Clima Organizacional regular	5	28%	94%
Clima Organizacional positivo	1	6%	100%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4 y figura 2, se muestran los resultados del indicador Relaciones interpersonales correspondiente a la variable “Clima organizacional”, donde se observa que el 61% de docentes tienen la percepción de un clima organizacional negativo, el 28% lo perciben como regular, el 6% pésimo, al igual que los docentes que perciben el clima organizacional como positivo; en los resultados obtenidos se muestra la carencia de comunicación entre los docentes y la directora, así mismo se evidencia la falta de respeto y similitud en los docentes, por lo que, los resultados permiten establecer que el 67% de docentes perciben las relaciones interpersonales como negativo lo que afecta directamente al clima organizacional.



Figura 2. Indicador Relaciones interpersonales

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.  
*Indicador Identidad a la institución*

NIVEL	f	h	H
Clima Organizacional pésimo	0	0%	0%
Clima Organizacional negativo	9	50%	50%
Clima Organizacional regular	8	44%	94%
Clima Organizacional positivo	1	6%	100%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5 y figura 3, se muestran los resultados del indicador Identidad a la institución, correspondiente a la variable “Clima organizacional”, donde se observa que el 50% de docentes tienen la percepción de un clima organizacional pésimo, el 44% perciben el clima organizacional como regular y el 6% positivo; los datos obtenidos muestran que, los docentes no sienten que son parte importante de la institución, tampoco comparten los mismos objetivos de la institución, sin embargo, si participan y apoyan en las actividades curriculares; estos resultados permiten deducir que el 94% perciben la identidad a la institución como regular.



Figura 3. Indicador Identidad con la institución

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6  
*Consolidado de la variable Clima Organizacional*

NIVEL	Indicador Estímulos o Recompensa		Indicador relaciones interpersonales		Indicador Identidad a la institución		$\bar{X}$	
	f	h	f	h	f	h	h	H
Clima Organizacional pésimo	6	33%	1	6%	0	0%	13%	13%
Clima Organizacional negativo	11	61%	11	61%	9	50%	57%	70%
Clima Organizacional regular	1	6%	5	28%	8	44%	26%	96%
Clima Organizacional positivo	0	0%	1	6%	1	6%	4%	100%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 6 y figura 4 se muestra el consolidado de los indicadores: Recompensa, Relaciones interpersonales e Identidad a la institución, de la variable Clima Organizacional; recabando los datos obtenidos en las tablas 3,4 y 5, se consolido el promedio de cada uno de los tres indicadores, los cuales muestran los siguientes valores: 57% de docentes tienen la percepción de que existe un clima organizacional negativo, 26% perciben el clima organizacional como regular, 13% perciben el clima organizacional pésimo y 4% positivo; los resultados obtenidos permiten establecer la falta de estímulos, incentivos o recompensa a los docentes, además, las relaciones interpersonales deficientes, así mismo, la identidad que se percibe como regular se debe a las normas de responsabilidad para el cumplimiento de las actividades curriculares. Se infiere que, según el promedio del consolidado de los indicadores, el 70 % de docentes perciben el clima organizacional como negativo

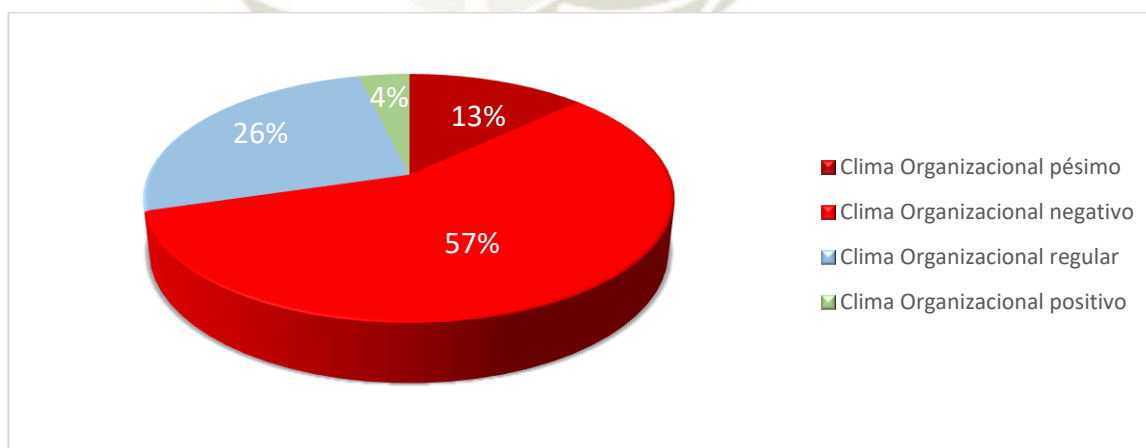


Figura 4. Consolidado de la variable Clima organizacional  
Fuente: Elaboración propia

### 3.2 Análisis y resultados de la variable desempeño laboral

En esta parte se verán los resultados de la variable “Desempeño Laboral” por indicadores, alcanzando los objetivos planteados.

Tabla 7  
*Indicador capacidades pedagógicas*

NIVEL	f	h	H
Nivel bajo	12	67%	67%
Nivel regular	5	28%	94%
Nivel alto	1	6%	100%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 7 y figura 5, se muestran los resultados del indicador capacidades pedagógicas correspondiente a la variable: “Desempeño laboral”, donde se observa que el 67% de docentes tienen un nivel bajo de desempeño laboral, el 28% tiene un nivel regular de desempeño laboral y el 6% un nivel alto; los docentes que obtuvieron un nivel bajo, no preparan sus clases con anticipación y tampoco muestran dominio del tema, por otro lado, los que están en un nivel regular, si mostraron dominio del tema, sin embargo, no interactuaban o incentivaban a participar a sus estudiantes; en base a estos resultados se deduce que, los docentes se encuentran en un nivel bajo de capacidades pedagógicas, lo que afecta directamente a su desempeño laboral.

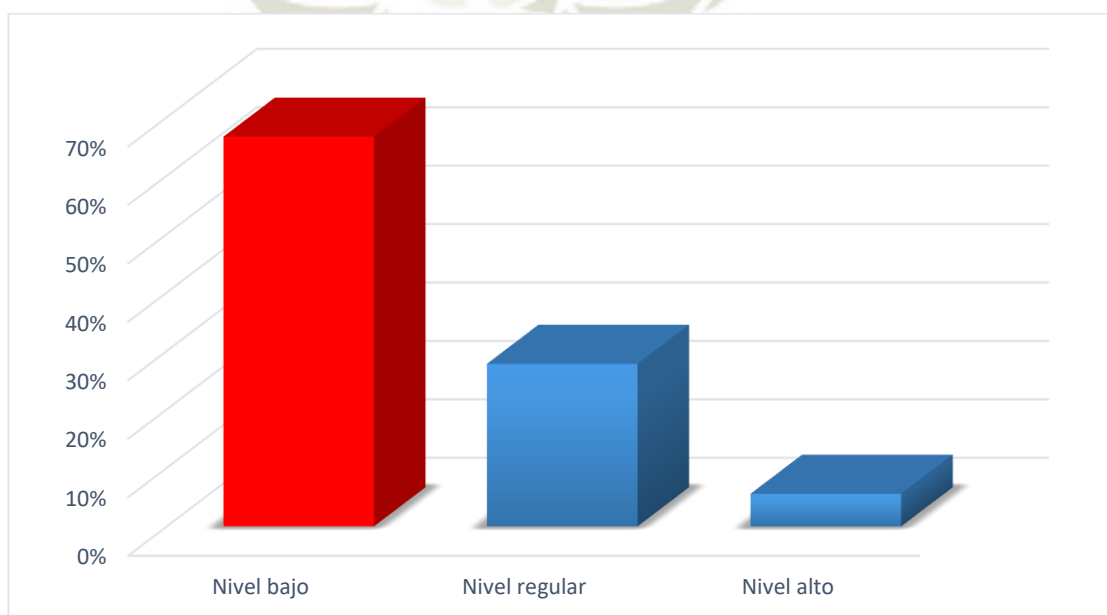


Figura 5. Indicador capacidades pedagógicas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8  
*Indicador Responsabilidad profesional*

NIVEL	f	h	H
Nivel bajo	11	61%	61%
Nivel regular	4	22%	83%
Nivel alto	3	17%	100%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 8 y figura 6, se muestran los resultados del indicador Responsabilidad profesional, correspondiente a la variable: “Desempeño laboral”, donde se observa que el 61% de docentes tienen un nivel bajo de desempeño laboral, el 22% tiene un nivel regular de desempeño laboral y el 17% tienen un nivel alto; los docentes que obtuvieron un nivel bajo son impuntuales en la hora de entrada y tienen ausencias reiteradas a la institución, además no se reúnen normalmente con los padres de familia de su grado, por otro lado los docentes que obtuvieron un nivel regular, en ocasiones son impuntuales, los docentes que obtuvieron un nivel alto cumplen con ser puntuales y participar en las actividades de la institución; estos resultados afectan directamente a su desempeño laboral obteniendo que el 61% de docentes se encuentran en un nivel bajo en su responsabilidad profesional.

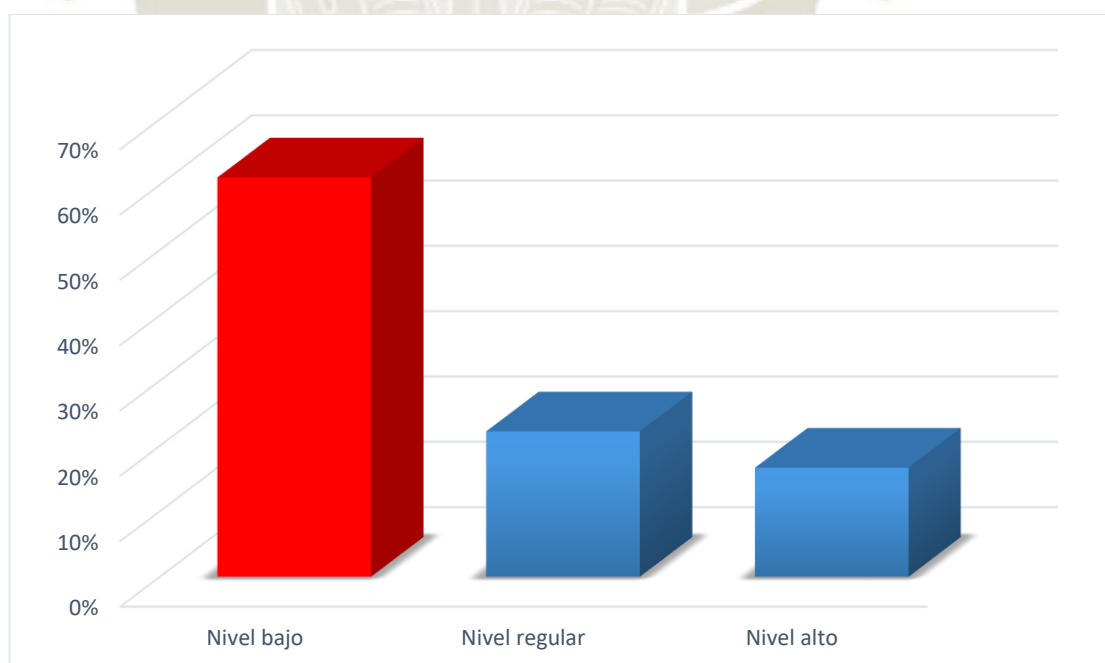


Figura 6. Indicador Responsabilidad laboral

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9  
*Indicador Capacidad comunicativa*

NIVEL	f	h	H
Nivel bajo	9	50%	50%
Nivel regular	8	44%	94%
Nivel alto	1	6%	100%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 9 y figura 7, se muestran los resultados del indicador capacidad comunicativa correspondiente a la variable: “Desempeño laboral”, donde se observa que el 50% de docentes tienen un nivel bajo de desempeño laboral, el 44% tienen un nivel regular de desempeño laboral y el 6% tienen un nivel alto; del total de encuestados el 94% no genera confianza a los estudiantes, no respeta las intervenciones de los estudiantes, tampoco responde a las preguntas hechas por los estudiantes ni crea un clima favorable para aprender en el aula, el 44% respeta las intervenciones de los estudiantes pero no presta atención a sus intervenciones, y tampoco genera confianza en sus estudiantes, sólo un docente cumple con estas capacidades, por lo que, se muestra con un nivel alto de desempeño laboral, esto permite establecer que la capacidad comunicativa de los docentes se encuentra en un nivel bajo, lo que afecta directamente a su desempeño laboral.



Figura 7. Indicador Capacidad comunicativa

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10  
*Consolidado de la variable Desempeño laboral*

NIVEL	Indicador Capacidades pedagógicas		Indicador Responsabilidad profesional		Indicador Capacidad comunicativa		$\bar{X}$	
	f	h	f	h	f	h	h	H
Nivel bajo	12	67%	11	61%	9	50%	<b>59%</b>	59%
Nivel regular	5	28%	4	22%	8	44%	<b>31%</b>	91%
Nivel alto	1	6%	3	17%	1	6%	<b>9%</b>	100%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 10 y figura 8 se muestra el consolidado de los indicadores: Capacidades pedagógicas, Responsabilidad profesional y Capacidad comunicativa de la variable Desempeño laboral, recabando los datos obtenidos en las tablas 8,9 y 10, se consolido el promedio de cada uno de los tres indicadores, los cuales muestran los siguientes valores: 59% de docentes tienen un nivel bajo en su desempeño laboral, 31% tienen un nivel regular en su desempeño laboral y 9% tiene un nivel alto; del total de encuestados el 91% no tiene un desempeño laboral alto, lo que permite establecer que el 59% carece de capacidades pedagógicas, responsabilidad profesional y capacidad comunicativa, por lo que se deduce según el promedio de sus indicadores que, el desempeño laboral de los docentes es bajo.



Figura 8. Consolidado de la variable Desempeño laboral

Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** Con respecto al objetivo general, el clima organizacional influye de forma directa y significativa en el desempeño laboral, dado que, los resultados evidenciaron que, el clima organizacional negativo en los docentes de la institución genera un bajo nivel de desempeño laboral.

**SEGUNDA:** La Institución Educativa Virgen del Rosario no otorga ningún estímulo o recompensa a los docentes, por lo que el clima organizacional se percibe como negativo en este indicador.

**TERCERA:** Las relaciones interpersonales de los docentes de la Institución Educativa Virgen del Rosario son negativas por la carencia de empatía, comunicación, respeto y similitud en el 67% de docentes.

**CUARTA:** El 50% de docentes de la Institución Educativa Virgen del Rosario no participan en la actividad ni sienten pertenencia a la institución y el 44% si participan, pero, no sienten pertenencia, por tal razón sólo algunos docentes muestran identidad a la institución, por lo que su identidad se considera regular.

**QUINTA:** Las capacidades pedagógicas de los docentes de la Institución Educativa Virgen del Rosario son deficientes, por la carencia de planificación y motivación en el 67% de docentes, por tal razón sus capacidades pedagógicas tienen un nivel bajo.

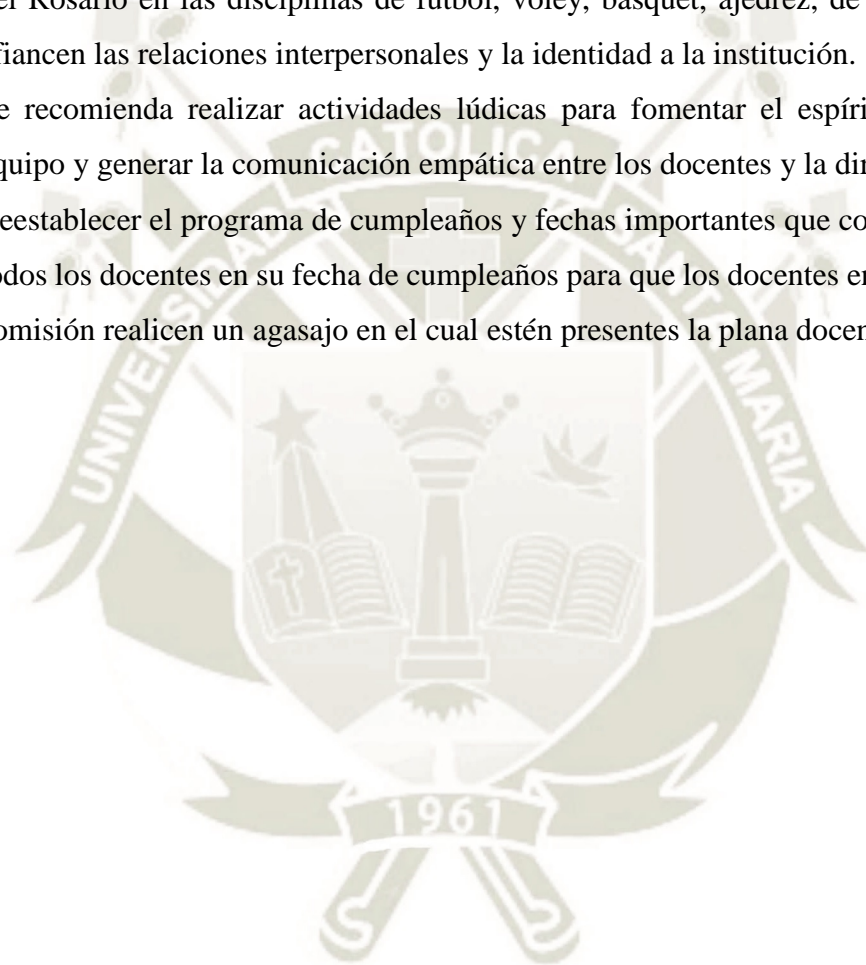
**SEXTA:** No se observó responsabilidad laboral de los docentes, dado su impuntualidad y la falta de participación en las actividades, por tal razón su nivel de responsabilidad laboral es baja.

**SETIMA:** El 50% de docentes no tienen capacidades comunicativas, dado que no escuchan ni respetan a sus estudiantes, el 44% de docentes sólo respetan a sus estudiantes, por tal razón las capacidades comunicativas de los docentes tienen un nivel bajo.

**OCTAVA:** Con respecto a la hipótesis planteada, al determinar que el clima organizacional influye de forma significativa en el desempeño laboral, entonces, resolviendo los problemas de clima organizacional de la Institución Educativa Virgen del Rosario, el nivel de desempeño laboral mejorará, por tal razón se acepta la hipótesis planteada.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda ejecutar un plan de mejora del clima organizacional (detalles en anexo 14).
2. Realizar una actividad deportiva con equipos de futbol, básquet, vóley entre los docentes de la institución, así también, conversar con otra institución educativa para que forme su equipo deportivo y que compita contra el equipo de la institución Virgen del Rosario en las disciplinas de futbol, vóley, básquet, ajedrez, de tal forma que se afiancen las relaciones interpersonales y la identidad a la institución.
3. Se recomienda realizar actividades lúdicas para fomentar el espíritu de trabajo en equipo y generar la comunicación empática entre los docentes y la directora.
4. Reestablecer el programa de cumpleaños y fechas importantes que consiste en juntar a todos los docentes en su fecha de cumpleaños para que los docentes encargados de esta comisión realicen un agasajo en el cual estén presentes la plana docente y dirección.



## REFERENCIAS

- Aguilarte, I., Calcurián, I., & Ramírez, Y. (2010). La comunicación asertiva como estrategia para mejorar las relaciones interpersonales en los docentes. Universidad Central de Venezuela.
- Alcocer, A. (2003). *LA organización empresarial*. Lima: Cultura.
- Alfaro, A. (2012). *La motivación: una actividad inicial o un proceso permanente*. Recuperado el 17 de 11 de 2018, de file:///C:/Users/Pepe%20Arias/Downloads/Dialnet-LaMotivacion-5897814.pdf
- Armengol, C. (2001). *La cultura de la colaboración: reto para una enseñanza*. Madrid: La murralla.
- Asociación de buenos empleadores*. (2018). Recuperado el 02 de 11 de 2018, de Programa de Reconocimiento:  
<https://www.amcham.org.pe/abe/descargas/guidareconocimiento.pdf>
- Audirac, C., De León, V., Dominguez, A., Lopez, M., & Puerta, L. (2012). *ABC del desarrollo Organizacional*. Mexico: Trillas.
- Báez, J. (2011). La participación de los trabajadores en la empresa. El caso de Irlanda. CIRIEC-España. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(70), 127-148.
- Balart, M. (2013). *Claves del poder personal*. Recuperado el 02 de 11 de 2018, de La empatía: La clave para conectar con los demás:  
[http://www.gref.org/nuevo/articulos/art\\_250513.pdf](http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_250513.pdf)
- Bivio, C. (2012). *Como planificar y evaluar en el aula*. Buenos Aires: Homo Sapiens Ediciones.
- Brody, L. (1999). *Gender, Emotion, and the Family*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Brunet, L. (2011). *EL clima de trabajo en las organizaciones*. Mexico: Editorial Trillas.
- Burke, P.y Stets, J. (2009). *Identity Theory*. New York: Oxford.

- Casassus, J. (1997). *Laboratorio latinoamericano de evaluación de la calidad de la educación*.  
Obtenido de Estándares en educación: conceptos fundamentales:  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001836/183652s.pdf>
- Castaño, P., Henao, L., & Martínez, D. (2016). Formas de comunicación y relaciones personales, en el desempeño del rol docente: Un estudio de percepción. (*Tesis de posgrado*). Universidad de San Buena Ventura, Medellín.
- Cevallos, L. (2012). Indicadores para la evaluación del desempeño por competencias de los docentes, como herramienta para una educación de calidad. Tesis de maestría publicada, PUCE, Ambato, Ecuador.
- Chauvie, P. (2015). Empatía: Efectos de los vínculos primarios. (*Tesis de grado*). Universidad de la República, Montevideo.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F Mc Graw Hill.
- Cooper, J. (1997). *Estrategias de enseñanza*. México: Ed. Limusa.
- De Febres, R. (Enero - Junio de 2007). El varlos de la responsabilidad. *Educación en valores*, 1(7), 119.
- Dolly, B. (2007). *Administración de Servicios de Administración*. Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Dominguez, R., & Garcia, S. (2003). *Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones*. Recuperado el 01 de 11 de 2018, de [file:///C:/Users/Pepe%20Arias/Downloads/INTRODUCCION\\_A\\_LA\\_TEORIA\\_DEL\\_CONFLICTO\\_EN\\_LAS\\_ORGA.pdf](file:///C:/Users/Pepe%20Arias/Downloads/INTRODUCCION_A_LA_TEORIA_DEL_CONFLICTO_EN_LAS_ORGA.pdf)
- Escuela de Administración Pública*. (2013). Recuperado el 03 de 11 de 208, de Supervisión en la intervención social: <file:///C:/Users/Pepe%20Arias/Downloads/103957-13-SEM-4294%20PROTECCION%20MENORES%20Y%20FAMILIA.pdf>

- Espinoza, J., Vilca, C., & Pariona, J. (2014). El desempeño docente y el rendimiento académico en el curso de Aritmética: Conjuntos, logica, proposicional del cuarto grado de secundaria de la institucion educativa Pamer de zarate, San Juan de Lutigancho Lima 2014. (*Tesis de pregrado*). Universidad Nacional de Educación, Lima.
- Esquiaque, G., & Escobar, W. (2012). Estructura Organizacional y Estrategia empresarial. (*Tésis de grado*). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.
- Estrada, L. (2013). *El desempeño docente* . Carabobo: Universidad de Carabobo Venezuela.
- Fiallos, M. (2012). La influencia de las estrategias didácticas en el desarrollo del pensamiento lógico en los estudiantes de tercer nivel del instituto superior “Misael Acosta Aolís” de la ciudad de baños de agua santa, provincia de Tungurahua,. (*Tesis de Maestría*). Universidad técnica de Ambato, Ambato.
- Forner, P. (2018). *Dirige tu vida* (1ra edición ed.). Barceona: Editorial PLaneta
- Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional, el comportamietno del individuo en las organizaciones*. Mexico: Oxford University.
- Gan, F., & Bervel, Y. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. España: Editorial UOC.
- García, Y. (2015). Desempeño docente y la calidad del aprendizaje de los estudiantes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Antonio Lorena de Cusco. (*Grado de Magister*). Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Antonio Lorena, Juliaca.
- Gestiopolis. (2001). Recuperado el 02 de 11 de 2018, de Desarrollo profesional: <https://www.gestiopolis.com/desarrollo-profesional/>
- Gonzáles , L., & Bermúdez, L. (2011). *La competencia comunicativa: elemento*. Recuperado el 04 de 11 de 2018, de file:///C:/Users/Pepe%20Arias/Downloads/Dialnet-LaCompetenciaComunicativa-3998947.pdf
- Guardia, N. (2009). *Lenguaje y Comunicación* (2da EDDición ed., Vol. 25). República Dominicana: San José.

Guízar (2004). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. McGraw-Hill, 2da. Ed., México.

Gutierrez, e. (2010). *EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN*. Recuperado el 29 de octubre de 2018, de Un modelo de evaluación del desempeño docente que: <http://www.adeepra.org.ar/congresos/Congreso%20IBEROAMERICANO/EVALUACION/RLE3221Gutierrez.pdf>

Huamán Peralta, Herliz B. y Quispe Salazar, Bamer M. (2017). *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de las estaciones de servicio del Distrito de Morales, 2017 (Tesis de grado)*. Universidad Peruana Unión, Tarapoto, San Martín, Perú.

Instituto de Ingeniería del conocimiento. (2013). Recuperado el 02 de 11 de 2018, de motivación y reconocimiento: <http://www.iic.uam.es/rr-hh/motivacion-y-reconocimiento/>

Jaramillo, R. (2012). *Trabajo en equipo*. Recuperado el 03 de 11 de 2018, de <http://dgrh.salud.gob.mx/Formatos/MANUAL-DE-TRABAJO-EN-EQUIPO-2012.pdf>

Jurburg, D., Tanco, M., Viles, E., & Mateo, R. (2015). La participación de los trabajadores: clave para el éxito de los sistemas de mejora continua. *Memoria Investigaciones en Ingeniería*, 17-32.

Katz, D., & Kahn, R. (1986). *Psicología social de las organizaciones*. Mexico: Trillas.

Lobato Fraile, C. (2007). La supervisión de la práctica profesional socioeducativa. *Revista de Psicodidáctica*, 12 (1), 29-50.

López , A. (2017). El sentido de pertenencia como elemento de la cultura organizacional: Factores que inciden en su desarrollo. *(Tesis de Doctor)*. Universidad de Santo Tomas.

López, M., Arán, V., & Richaud, M. (2014). *Empatía: desde la percepción automática*. Recuperado el 02 de 11 de 2018, de <http://www.scielo.org.co/pdf/apl/v32n1/v32n1a04.pdf>

López. & Hinojosa (2000) "Evaluación del Aprendizaje". Editorial Trillas, ITESM y Universidad Virtual. México.

- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. Mexico: McGraw-Hkll.
- Mariin, F. (2015). La estabilidad laboral: aspectos y procedimientos en la LOTTT. *Cuestiones jurídicas*, IX(2), 11-27.
- Maslow, A. H. (1954). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.  
Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1037/h0054346>
- Mateo, J. (2000). *La Evaluación Educativa, su practica y otras metáforas*. Lima: San Marcos.
- Maturana, H. (2001). Emociones y lenguaje en educación y política. (Décima ed.). Palma de Santiago: Dolmen.
- Mejia, Y. (2012). Evaluación de desempeño con enfoque en las competencias laborales. (*Tesis de grado*). Universidad Rafael Landivar, Quetzaltenango,.
- Melo, C. (2009). *Manual de manejo de conflictos interpersonales*. Apuntes comerciales.
- Ministerio de Educación de Chile. (Mayo de 2011). Recuperado el 01 de 11 de 2018, de Comunicados apoderados:  
[http://www.comunidadescolar.cl/comunicados/2011/mayo/boletin\\_padres\\_mayo\\_2011.pdf](http://www.comunidadescolar.cl/comunicados/2011/mayo/boletin_padres_mayo_2011.pdf)
- Mino, T. (2014). Diagnóstico de la satisfacción laboral del departamento de educación de la universidad de Guanajuato
- Miranda Padilla, A., & Hernández de la Rosa, M., & Hernández Luque, E. (2015). El desarrollo profesional: una categoría necesaria al hablar de calidad de la formación y la introducción de resultados. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 9, 104- 121.
- Montecinos, C. (2003). Desarrollo Profesional Docente y Aprendizaje Colectivo. *Revista Psicoperspectivas*, II, 105-128. Recuperado el 2013, de <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/6/6>
- Moreno, L., Garcia, J., Rubio, S., & Diaz Eva. (2004). *Factores sicosociales en el entorno laboral, estrés y enfermedad*. Recuperado el 01 de 11 de 2018, de <file:///C:/Users/Pepe%20Arias/Downloads/Dialnet-FactoresPsicolsocialesEnElEntornoLaboralEstresYEnf-1071126.pdf>

- Palaci, F. (2005). *Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Palma, J. (2012). Definición y aplicación de los valores respeto y responsabilidad de una muestra de estudiantes de segundo y tercer grado de secundaria. (*Tesis de grado*). Universidad Pedagógica Nacional.
- Palma, R., & Valero, J. (2013). *Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia*. Recuperado el 29 de Octubre de 2018, de Espacios públicos: <http://www.redalyc.org/pdf/676/67630574009.pdf>
- Palma, S. (2014). Motivación y clima laboral en personas de entidades universitarias. Perú. *Revista de investigación en Psicología*. USM. Lima, 101
- Peréz, Y. (2012). Relación entre e clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de la red n°1 Pachacutec Ventanilla. (*Tesis de maestría*). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima.
- Perú, M. d. (s.f.). *Marco de buen desempeño docente*. Obtenido de Recuperado de: <http://www.perueduca.pe/documents/60563/ce664fb7-a1dd-450d-a43d-bd8cd65b4736>, revisado el 18/09/2018
- Planeación estretégica. (2011). Recuperado el 03 de 11 de 2018, de Dirección de plaenación: [https://cursos.campusvirtualesp.org/pluginfile.php/2267/mod\\_resource/content/1/Modulo\\_1/trabajo\\_en\\_equipo.pdf](https://cursos.campusvirtualesp.org/pluginfile.php/2267/mod_resource/content/1/Modulo_1/trabajo_en_equipo.pdf)
- Ponce, M. (2005). El desempeño Profesional Pedagógico del Tutor Docente en Formación en la Escuela. (*Tesis de doctor*). Instituto Superior Pedagógico “Juan Marinello. Matanzas., Matanzas.
- Puchol, L. (2003). *Habilidades directivas en la actividad empresarial*. España: Editorial Castilla y León.
- Pulido, C. (2003). *Clima Organizacional*. Lima: Athamor.
- Raimundi, M., & Molina, M., & Giménez, M., & Minichiello, C. (2014). ¿Qué es un desafío? Estudio cualitativo de su significado subjetivo en adolescentes de Buenos

Aires. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 12 (2), 521-534.

Rincón, C. (s.f.). *La competencia comunicativa*. Recuperado el 04 de 11 de 2018, de <http://aprendeonline.udea.edu.co/boa/contenidos.php/cb10887d80142488399661377b684b60/511/1/contenido/capitulos/Unidad11CompetenciaComunicativa.PDF>

Salcedo, S., & Lozano, Y. (2015). *Análisis de los factores determinantes del clima organizacional aplicando el modelo de Litwin y Stinger de davivienda en Cartagena durante 2014 (Tesis de pregrado)*. Universidad de Cartagena.

Sánchez, E. (2000). *Continuidad de la participación ciudadana*. Recuperado el 03 de 11 de 2018, de <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/sistemaeducativo/psicologiaase/jornadacapitacion/participacion.pdf>

Santos, D. (2012). *Fundamentos de la comunicación (1RA EDICIÓN ed.)*. Estado de México: RED TERCER MILENIO. Obtenido de [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/comunicacion/Fundamentos\\_de\\_comunicacion.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/comunicacion/Fundamentos_de_comunicacion.pdf)

Schmidt, S. (2006). *Inacap*. Recuperado el 17 de 11 de 2018, de <http://www.inacap.com/tportal/portales/tp4964b0e1bk102/uploadImg/File/FormacionDesarrolloDoc/CursosTalleres/TallerPADPlanificClasesAssignSSchm.pdf>

Serón, F. (2009). *Sentido de pertenencia*. Recuperado el 03 de 11 de 2018, de [http://webdiis.unizar.es/~seron/archivos/pres\\_entradas/070.\\_sentido\\_de\\_pertenencia.pdf](http://webdiis.unizar.es/~seron/archivos/pres_entradas/070._sentido_de_pertenencia.pdf)

Silveria, M. (2014). *EL arte de las relaciones personales*. Madrid: Editorial Alba.

Soriano, E., Flores, H., & Rodriguez, M. (06 de Mayo de 2014). *Impacto de la motivación en el desempeño laboral*. Recuperado el 29 de Octubre de 2018, de [https://metodologiacualitativa2014.files.wordpress.com/2014/05/impacto\\_de\\_la\\_motivacion\\_en\\_el\\_desempec3b1o\\_laboral1-docx.pdf](https://metodologiacualitativa2014.files.wordpress.com/2014/05/impacto_de_la_motivacion_en_el_desempec3b1o_laboral1-docx.pdf)

Uribe, J. (2014). *Clima y ambiente organizacional*. Mexico, D.F: El manual Moderno.

Verano, F. (2011). *Reeditor*. Recuperado el 17 de 11 de 2018, de la congruencia:  
<https://www.reeditor.com/columna/2054/24/psicologia/la/congruencia>

Zabalza, M. (2003). *Competencias docentes del profesorado universitario*. Madrid: Narcea.



## ANEXOS



**Anexo 1: Instrumento de recolección de datos de la variable “Clima organizacional”**

**CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Estimado Docente:

Este cuestionario tiene como objetivo realizar un perfil del Clima Organizacional. Está basado en la percepción que tienen los docentes sobre los diferentes aspectos vinculados a la institución escolar. Es de forma ANÓNIMA, siéntase en libertad de marcar con la verdad.

Elija uno de los cuatro grupos que aparecen y marque una X en el cuadro que Ud. elija. Gracias por su valiosa colaboración

A	B	C	D	E
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA

CLIMA ORGANIZACIONAL		ALTERNATIVAS				
	RECOMPENSA	A	B	C	D	E
1	Cuando hago un buen trabajo, mis compañeros me felicitan					
2	La directora del plantel reconoce y alienta mis logros					
3	felicito y reconozco cuando alguno de mis colegas realiza un trabajo eficiente					
5	Me siento motivado a realizar mis actividades					
6	Existen oportunidades para mejorar en la Institución					
7	Mis colegas se esmeran en mejorar sus aptitudes pedagógicas y de enseñanza					
	RELACIONES	A	B	C	D	E
7	Mis colegas me comprenden cada vez que tengo algún problema					
8	Los demás docentes me entienden y son amables conmigo					
9	La directora me escucha y me ayuda cuando tengo dudas					
10	Mis opiniones son importantes en las reuniones con los docentes					
11	Solucionamos los problemas sin discutir					
12	mis colegas respetan las decisiones de la directora					
13	Se respeta el trabajo de los demás docentes					
14	Los docentes piensan igual que yo					
15	Tengo metas en común con mis compañeros					
16	Me gusta compartir experiencias con mis colegas					
	IDENTIDAD	A	B	C	D	E
17	Me siento parte importante de la Institución					
18	Me siento a gusto trabajando aquí					
19	Comparto los mismos objetivos de la organización					
20	Participo en reuniones de confraternidad					
21	Apoyo a las actividades de la institución					

Agradezco su participación y sinceridad. Le aseguro que lo que contestó es confidencial. Por último, quisiera preguntarle si considera necesario hacer un comentario adicional acerca del clima organizacional de su institución.

.....

.....

.....

.....



**Anexo 2: Instrumento de recolección de datos de la variable “Desempeño laboral”**

CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL

FECHA DE EVALUACIÓN:

PROFESOR EVALUADO:

CURSO:

GRADO:

Marcar con una X sólo una respuesta, de acuerdo a la siguiente escala.

A	B	C
SIEMPRE	A VECES	NUNCA

DESEMPEÑO LABORAL		A	B	C
	CAPACIDADES PEDAGÓGICAS			
1	Ha preparado adecuadamente los recursos de clases			
2	EL docente muestra un dominio del curso			
3	El docente ha planificado las actividades de aprendizaje			
4	El docente interactúa con sus estudiantes			
5	Incentiva a la participación de los estudiantes			
6	EL docente muestra los contenidos de forma ordenada			
7	EL docente se expresa con claridad y seguridad			
	RESPONSABILIDAD PROFESIONAL	A	B	C
8	Es puntual a la hora de ingreso			
9	cumple su horario al finalizar la jornada			
10	Entrega los documentos en la fecha indicada			
11	Asiste normalmente al trabajo			
12	Se reúne con los padres de familia			
13	Participa en reuniones programadas de la institución			
	CAPACIDAD COMUNICATIVA	A	B	C
14	el docente respeta la intervención del estudiante			
15	el docente presta atención a la participación del estudiante			
16	el docente no interrumpe la participación del estudiante			
17	Responde a todas las preguntas de los estudiantes			
18	crea un ambiente que favorece el compañerismo entre los estudiantes			
19	El docente genera confianza para que los estudiantes intervengan			

### Anexo 3: Confiabilidad del instrumento de “Clima organizacional” por Alpha de Cronbach

**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	10	100.0
	Excluido	0	0.0
	Total	10	100.0

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.886	.884	21

**Estadísticas de elemento**

	Media	Desviación estándar	N
Cuando hago un buen trabajo mis compañeros me felicitan	4.30	.949	10
La directora del plantel alienta y reconoce mis logros	4.50	.707	10
felicito y reconozco cuando alguno de mis colegas realiza un trabajo eficiente	4.10	.738	10
Me siento motivado a realizar mis actividades	4.30	1.059	10
Existen oportunidades para mejorar en la Institución	4.20	.632	10
Mis colegas se esmeran en mejorar sus aptitudes pedagógicas y de enseñanza	4.20	.919	10
Mis colegas me comprenden cada vez que tengo algún problema	4.00	.667	10
Los demás docentes me entienden y son amables conmigo	4.10	.738	10
La directora me escucha y me ayuda cuando tengo dudas	4.20	.789	10
Mis opiniones son importantes en las reuniones con los docentes	4.20	.632	10
Solucionamos los problemas sin discutir	4.20	.789	10
mis colegas respetan las decisiones de la directora	4.10	.738	10
Se respeta el trabajo de los demás docentes	3.80	.789	10
Los docentes piensan igual que yo	4.20	.632	10
Tengo metas en común con mis compañeros	4.10	.738	10
Me gusta compartir experiencias con mis colegas	4.20	.632	10
Me siento parte importante de la Institución	3.80	1.033	10
Me siento a gusto trabajando aquí	3.80	.632	10
Comparto los mismos objetivos de la organización	4.20	.789	10
Participo en reuniones de confraternidad	4.10	.568	10
Apoyo a las actividades de la institución	3.90	.738	10

### Anexo 4: Confiabilidad del instrumento de “Desempeño laboral” por Alpha de Cronbach

**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	10	100.0
	Excluido	0	0.0
	Total	10	100.0

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cron Bach	Alfa de Cron Bach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.915	.910	19

**Estadísticas de elemento**

	Media	Desviación estándar	N
Ha preparado adecuadamente los recursos de clases	2.30	.675	10
EL docente muestra un dominio del curso	2.30	.675	10
El docente ha planificado las actividades de aprendizaje	2.40	.516	10
El docente interactúa con sus estudiantes	2.10	.738	10
Incentiva a la participación de los estudiantes	2.20	.789	10
EL docente muestra los contenidos de forma ordenada	2.00	.667	10
EL docente se expresa con claridad y seguridad	1.90	.738	10
Es puntual a la hora de ingreso	2.20	.422	10
cumple su horario al finalizar la jornada	2.00	.816	10
Entrega los documentos en la fecha indicada	2.10	.568	10
Asiste normalmente al trabajo	2.10	.876	10
Se reúne con los padres de familia	2.20	.632	10
Participa en reuniones programadas de la institución	2.20	.789	10
el docente respeta la intervención del estudiante	2.10	.568	10
el docente presta atención a la participación del estudiante	2.10	.738	10
el docente no interrumpe la participación del estudiante	2.10	.568	10
Responde a todas las preguntas	2.30	.483	10
crea un ambiente que favorece el compañerismo entre los estudiantes	2.10	.568	10
El docente genera confianza para que los estudiantes intervengan	2.20	.422	10

**Anexo 5: Matriz de Sistematización de datos obtenidos en el instrumento de “Clima organizacional”**

MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN DE DATOS																					
CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL																					
N° de docentes	RECOMPENSA						RELACIONES										IDENTIDAD				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	0	1	0	3	3	0	0	1	1	4	0	4	4	4	1	1	0	2	3	0	1
2	1	1	2	3	3	1	4	4	3	4	3	4	1	3	3	4	0	1	4	3	1
3	3	3	3	2	2	0	3	0	1	4	1	4	4	2	3	3	4	3	1	2	4
4	1	3	3	2	2	3	1	3	3	4	2	3	3	2	3	3	4	0	2	2	3
5	1	3	3	0	1	3	3	3	1	3	1	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3
6	2	2	2	0	1	2	2	4	2	3	1	2	3	1	2	2	3	2	2	3	3
7	0	2	0	2	1	2	2	2	1	3	1	2	3	2	2	0	3	2	0	2	3
8	0	2	2	1	1	1	1	2	1	3	0	2	3	2	1	2	2	2	2	2	3
9	0	0	2	1	1	1	2	2	4	3	1	1	2	3	1	2	1	2	0	2	3
10	0	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	4	2	2	3
11	0	1	1	0	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	0	2
12	0	0	1	1	1	2	1	0	2	2	1	1	2	2	0	2	1	2	1	2	0
13	0	1	0	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2
14	4	0	0	1	0	1	3	2	1	2	0	1	2	1	1	0	1	2	1	1	2
15	0	0	0	1	0	4	0	1	3	2	0	1	2	2	1	1	4	4	0	1	4
16	0	0	0	2	0	0	0	1	0	2	3	0	4	1	1	1	0	1	0	0	4
17	1	0	3	2	0	4	0	4	0	1	0	0	1	0	0	4	0	1	2	2	1
18	1	0	4	1	0	0	4	0	2	0	1	0	0	0	0	2	4	3	2	4	2



**Anexo 6: Matriz de Sistematización de datos obtenidos en el instrumento de  
“Desempeño laboral”**

MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN DE DATOS																			
CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL																			
N° de docentes	CAPACIDADES PEDAGÓGICAS							RESPONSABILIDAD PROFESIONAL						CAPACIDAD COMUNICATIVA					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	0	2	3	0	4	4	0	1	4	3	4	0	0	1	4	2	4	1	1
2	3	1	2	2	2	3	3	1	4	4	2	4	4	4	4	2	0	0	1
3	3	4	2	4	2	0	3	4	4	1	4	2	4	3	3	3	1	4	3
4	3	3	2	2	3	2	2	3	4	1	3	3	4	3	3	1	3	4	2
5	2	3	1	3	0	2	2	3	4	3	3	2	2	3	2	3	1	3	2
6	2	2	1	2	3	2	1	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2
7	2	1	0	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	4	3	3	2
8	1	4	0	2	2	2	2	2	3	0	3	2	2	2	2	1	2	2	3
9	1	1	1	3	2	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2
10	1	1	1	2	2	2	1	2	3	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2
11	1	4	1	2	4	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2
12	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	3	2	2	2	4	4	2	4
13	1	0	3	4	4	2	1	2	2	1	4	1	3	0	1	1	3	2	2
14	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	3	2	2
15	1	2	0	1	2	1	1	4	2	2	2	1	2	2	1	2	3	4	2
16	1	1	0	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	0	1	1	1	1
17	0	1	1	0	2	0	1	4	0	1	2	4	1	4	0	3	3	0	1
18	4	0	1	4	3	3	4	0	3	0	3	0	4	2	0	0	0	4	0



**Anexo 7: Registro de trabajadores por edad y sexo**

REGISTRO DE PROFESORES 2018							
n°	NOMBRE	ESPECIALIDAD	DIRECCIÓN	TELEFONO	EDAD	SEXO	ESTADO CIVIL
1	DARWIN GÓMEZ APAZA	EDUCACIÓN FÍSICA	SOCABAYA	958744521	25	M	S
2	MARY LUZ CRUZ ARENAS	INICIAL 3 AÑOS	CERRO COLORADO	977412049	40	F	S
3	GLEDYS GARCÍA BRACAMONTE	INICIAL 4 AÑOS	CAYMA	959653254	26	F	C
4	LEYDI MAMANI FERNANDEZ	INICIAL 5 AÑOS	CAYMA	958123249	45	F	S
5	YANIRA VELASQUEZ TARAMONA	PRIMER GRADO	SELVA ALEGRE	998326128	27	F	C
6	ANGELICA RUIZ FLORES	SEGUNDO GRADO	YANAHUARA	965326117	45	F	C
7	ROLANDO QUISPE CONDORI	MATEMATICA	YANAHUARA	986321445	29	M	S
8	ALEJANDRA SEGOVIA ZONA	TERCER GRADO	CERRO COLORADO	959876129	47	F	C
9	KARELLY LAZO VALDIVIA	CUARTO GRADO	J.L.B.R.	935654512	20	F	S
10	MIRIAM PORTUGAL MOSCOSO	QUINTO GRADO	YANAHUARA	987623217	49	F	C
11	MIRIAM LAZARTE VILCA	SEXTO GRADO	CERCADO	956894456	30	F	C
12	HENRY TAPIA PINO	FÍSICA	CERRO COLORADO	958745652	35	M	C
13	MILAGROS CÁCERES CHAVEZ	RAZ. MATEMÁTICO	CERRO COLORADO	973589972	29	F	C
14	KAROL MARCANO DEL NOSTRO	CS. NATURALES	CERRO COLORADO	953263521	47	F	S
15	JESSICA ALVAREZ HUAMANI	CS. SOCIALES	CAYMA	985632156	46	F	C
16	MARTHA LLERENA DE ORIHUELA	INGLÉS	CERRO COLORADO	953265478	56	F	C
17	ROSA CHAVEZ GARCIA	COMUNICACIÓN	J.L.B.R.	958478956	49	F	C
18	MILAGROS OCSA CASTILLO	COMPUTACIÓN	SELVA ALEGRE	958654124	58	F	C



*Regina Delbi Chavez Rodriguez*  
VR  
Regina Delbi Chavez Rodriguez  
DIRECTORA

### Anexo 8: Registro de asistencia y tardanzas

REGISTRO DE ASISTENCIA - CONSOLIDADO MARZO - DICIEMBRE						
n°	DOCENTE	ESPECIALIDAD	GRADO	N° DE FALTAS	N° DE TARDANZAS	ENTREGA DE DOCUMENTOS
1	DARWIN GÓMEZ APAZA	EDUCACIÓN FÍSICA	PRIMARIA Y SECUNDARIA	1	1	NO ENTREGO
2	MARY LUZ CRUZ ARENAS	INICIAL 3 AÑOS	INICIAL 3 AÑOS	0	0	NO ENTREGO
3	GLEDYS GARCÍA BRACAMONTE	INICIAL 4 AÑOS	INICIAL 4 AÑOS	3	9	NO ENTREGO
4	LEYDI MAMANI FERNANDEZ	INICIAL 5 AÑOS	INICIAL 5 AÑOS	0	0	NO ENTREGO
5	YANIRA VELASQUEZ TARAMONA	PRIMER GRADO	PRIMER GRADO	1	2	ENTREGO
6	ANGELICA RUIZ FLORES	SEGUNDO GRADO	SEGUNDO GRADO	8	17	DEBE
7	ROLANDO QUISPE CONDORI	MATEMATICA	SECUNDARIA	7	11	ENTREGO
8	ALEJANDRA SEGOVIA ZONA	TERCER GRADO	TERCER GRADO	9	18	ENTREGO
9	KARELLY LAZO VALDIVIA	CUARTO GRADO	CUARTO GRADO	6	12	NO ENTREGO
10	MIRIAM PORTUGAL MOSCOSO	QUINTO GRADO	QUINTO GRADO	2	3	NO ENTREGO
11	MIRIAM LAZARTE VILCA	SEXTO GRADO	SEXTO GRADO	0	0	DEBE
12	HENRY TAPIA PINO	FÍSICA	SECUNDARIA	7	11	NO ENTREGO
13	MILAGROS CÁCERES CHAVEZ	RAZ. MATEMÁTICO	SECUNDARIA	4	9	DEBE
14	KAROL MARCANO DEL NOSTRO	CS. NATURALES	SECUNDARIA	8	13	NO ENTREGO
15	JESSICA ALVAREZ HUAMANI	CS. SOCIALES	SECUNDARIA	9	12	NO ENTREGO
16	MARTHA LLERENA DE ORIHUELA	INGLÉS	SECUNDARIA	12	22	DEBE
17	ROSA CHAVEZ GARCIA	COMUNICACIÓN	SECUNDARIA	7	11	NO ENTREGO
18	MILAGROS OCSA CASTILLO	COMPUTACIÓN	PRIMARIA Y SECUNDARIA	8	16	NO ENTREGO



*VR*  
Regina Delbi Chavez Rodriguez  
DIRECTORA

POLÍTICAS	
TARDANZAS MÁXIMAS AL MES	3
FALTAS MÁXIMAS AL MES	1



**Anexo 9: Cronograma de trabajo**

Actividades	Agosto – setiembre (2018)				Octubre – noviembre				Diciembre (2018) – enero (2019)				Marzo – abril				Mayo – junio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración del proyecto	■	■	■	■	■	■														
Desarrollo del proyecto							■	■	■	■	■	■	■	■	■					
Recolección de datos							■	■	■	■	■	■								
Sistematización									■	■	■	■	■							
Conclusiones y sugerencias														■	■					
Elaboración del informe																	■	■	■	■



## Anexo 10: Glosario

- **Clima:** Circunstancias que engloban a una persona o conjunto de personas dentro de un lugar físico o psicológico
- **Docente:** Un docente es aquel que enseña y aprende para enseñar.
- **Evaluación:** Es la acción de evaluar o medir el rendimiento o las acciones de un individuo, servicio o producto.
- **Desempeño:** Es realizar una tarea designada poniendo en evidencia los conocimientos, experiencia y la aptitud de un individuo en el transcurso de esta actividad.
- **Condición:** Naturaleza o conjunto de características propias y definitorias de un ser o de un conjunto de seres.
- **Congruencia:** Relación coherente entre varias ideas, acciones o cosas.
- **Capacidad:** Circunstancia o conjunto de condiciones, cualidades o aptitudes, especialmente intelectuales, que permiten el desarrollo de algo, el cumplimiento de una función, el desempeño de un cargo
- **Institución Educativa:** Es un sistema organizado de estructuras que está fuertemente arraigado de valores, sentimientos y actitudes con una finalidad conocida por todos: la gestión del proceso enseñanza aprendizaje
- **Liderazgo:** Es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un grupo de personas determinado, haciendo que el equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos.
- **Incentivos:** Es la compensación que otorga la organización al empleado para mantener y desarrollar una fuerza laboral efectiva.
- **Horario laboral:** Es el tiempo que cada trabajador dedica a la ejecución del trabajo por el cual ha sido contratado.
- **Comportamiento laboral:** Es la conducta de las personas en su entorno laboral y la que interactúa con estos.
- **Dinámica de grupo:** Conjunto de acciones, cambios, interacciones, reacciones y movimientos que actúan en un grupo de personas y que lo llevan a comportarse en la forma como lo hace. La Dinámica de Grupo es, por otro lado, una disciplina perteneciente al campo de la Psicología Social, que se ocupa del análisis de la conducta de los grupos en su conjunto, de las variaciones de la

conducta individual de las personas que los integran, de las relaciones entre grupos y del establecimiento de principios y técnicas que aumenten la eficacia de los grupos.

- Preguntas cerradas: Son aquéllas en las que la persona entrevistada puede contestar solamente alguna de las diferentes alternativas que existen como respuestas.
- Salario: Es el conjunto de las diferentes remuneraciones que una persona obtiene como contraprestación de los trabajos realizados por cuenta ajena.
- Organizar: Estructuración y disposición conveniente y racional de los medios físicos, económicos y humanos disponibles para realizar una labor.
- Participación: Intervención o implicación física, mental y emocional de una persona, para contribuir responsablemente en la resolución de algún asunto o en el logro de los objetivos planteados en el desarrollo de alguna actividad.
- Políticas: Conceptos o afirmaciones de carácter general que guían el pensamiento en la toma de decisiones. Su esencia es la discreción, dentro de ciertos límites, en la toma de decisiones.
- Problema: Situación anormal respecto a las conductas o hechos considerados normales en un momento histórico determinado y en un lugar dado.
- Programa: Conjunto de actividades encaminadas a alcanzar determinados objetivos en tiempos cortos y espacios dados.
- Recursos: Medios que se emplean para realizar las actividades. Se clasifican en seis clases: humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo.
- Responsabilidad: Condición de responder, ante la administración y los administrados, por las acciones y decisiones, y por sus consecuencias e impacto, que resulten del desempeño de un cargo.
- Requisitos académicos: Estudios académicos y técnicos que una persona debe poseer para desempeñar un puesto.
- Bono: Papel, tarjeta o documento que se puede canjear por una cantidad de dinero, un objeto o un servicio.
- Mérito: Valor o importancia que tiene una cosa o una persona.
- Conocimiento: Facultad del ser humano para comprender por medio de la razón la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas.

- Evaluación: Herramienta para la medición de las capacidades y habilidades de los empleados a la hora de cumplir sus objetivos en la empresa.
- Recursos humanos: Los recursos humanos son un departamento dentro de las empresas en el que se gestiona todo lo relacionado con las personas que trabajan en ella.
- Retribución flexible: También llamada salario en especie, es la oferta por parte de la empresa a sus empleados de servicios o bienes de manera gratuita o a un coste inferior del precio de mercado.
- Retribución fija: Retribución que el empleado ha pactado con la empresa y cuyo mínimo viene establecido por ley. No va ligada a otros objetivos o variables.
- Salario bruto: Es el total de la retribución dineraria que recibe el empleado antes de que se le deduzcan las retenciones, cotizaciones, impuestos, etc. a los que esté sujeto.
- Contrato: Se entiende por contrato un acuerdo, generalmente escrito, por el que dos o más partes (en el caso laboral la empresa y los empleados) se comprometen a respetar y cumplir un seguido de condiciones que vienen especificadas en el mismo documento.
- Beneficio: Los resultados positivos de un proyecto en el desarrollo personal, material, económico o social de los beneficiarios.
- Coherencia: Lo que presenta relación lógica y adecuada entre las diversas partes o componentes más importantes de un proyecto.
- Comunicación organizacional: Se concreta en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones de la organización y se proyectan potenciando la práctica y visibilidad de la institución y su tarea; es un proceso transversal que hace posible incluirlo en una política institucional.
- Cualitativo: Características de definición (por ej. indicadores cualitativos) que no pueden ser cuantificadas. Implica el uso de percepciones y juicios.
- Cuantitativo: Se refiere a algo medido o susceptible de ser medido que se expresa en montos o cantidades
- Finalidad: Objetivo general de desarrollo.
- Institución: Cualquier organismo o grupo social – cuerpos normativos, jurídicos y culturales, conformados por un conjunto de ideas, creencias, valores y reglas

que condicionan las formas de intercambio social - que, con determinados medios y recursos, persigue la realización de unos fines o propósitos.

- Marco de rendimiento: Es una herramienta de la Gestión por Resultados, usada para conceptualizar proyectos, preguntando cuestiones fundamentales a los involucrados principales (financieros, ejecutores y beneficiarios).
- Objetivos: Situación a crear o a mantener. Fin o intento al que se dirige una acción. Propósito que se quiere conseguir. Causa o razón que tiene la virtud de movilizar actores y recursos para ocupar una posición o lugar distinto del ocupado antes de decidir las acciones conforme a un plan.
- Planificación: Acción intelectual de anticiparse y prever. Es un proceso dinámico y flexible que requiere de cierta lógica y metodología para el logro de una determinada expectativa.
- Revisión: “Evaluación” puntual de los avances alcanzados por un proyecto o programa o de un aspecto particular de un proyecto/programa. Por lo general es más informal que una evaluación, es interna y periódica.
- Sistema: Un conjunto de partes que conforman un todo complejo o unitario, que están interrelacionadas y coordinadas entre sí para lograr uno o varios objetivos predeterminados.
- Viabilidad: Es el criterio que alude a la capacidad, legitimidad y posibilidad de ejecución de un proyecto en la población destinataria y su entorno social y político, teniendo en cuenta los supuestos y factores externos que pueden repercutir en el proyecto y que podrían facilitar o impedir su ejecución

**Anexo 11: Símbolos**

Tabla 11  
*Símbolos Estadísticos*

<b>Símbolo</b>	<b>Descripción</b>
$\bar{X}$	Media
f	Frecuencia absoluta
F	Frecuencia absoluta acumulada
h	Frecuencia relativa
H	Frecuencia relativa acumulada
n	Tamaño de la Muestra
N	Tamaño de la Población

Fuente: Elaboración propia



**Anexo 12: Ficha de consulta en base a las propuestas de mejora**

Ing., José Luis Arias Gonzáles, lo saludo cordialmente y le remito la siguiente opinión.

Después de ponerme al tanto acerca de lo sucedido con mis docentes, el clima organizacional y su desempeño laboral, acepto las recomendaciones propuestas por su persona, en cuanto a la recomendación del psicólogo coordinaré con él para realizar un cronograma y precisar las fechas y horarios, en cuanto a las comisiones de confraternidad para las fechas de cumpleaños, conversaré directamente con los docentes encargados para darle más relevancia a la actividad, en cuanto a la actividad deportiva, de la misma forma conversaré con la comisión de confraternidad para ponerlos al tanto y yo misma conversaré con el director/a de otra institución para darle fecha y realizar esta actividad propuesta. En el caso del programa de incentivos financieros es aplicable siempre y cuando haya la inversión necesaria, lo cual por el momento no tenemos, sin embargo, acepto su recomendación para ser ejecutada al próximo año, en el caso de los incentivos no financieros haré saber a todos los docentes y podremos aplicarlo el próximo bimestre.

Me despido agradecida.

Atte.

Delbi Chávez Rodríguez

### Anexo 13: Presupuesto para el programa de incentivos

En el caso de la recomendación N° 2, “Programa de incentivos financieros”, se desarrolla el presupuesto a continuación:

<b>Compensación por conocimientos especializados</b>	
Categoría	Soles
Por curso	S/. 50.00
Por diplomado	S/. 100.00
Por especialidad	S/. 150.00
Por maestría	S/. 350.00
Por doctorado	S/. 500.00

Beneficios esperados:

- Fidelizar a los docentes
- Incrementar el nivel de desempeño laboral
- Estudiantes fidelizados
- Aumento de estudiantes en el próximo año escolar

<b>Bonos individuales</b>				
Logro	Cenas	Dinero	Días libres	Viajes
Primer puesto	S/. 300.00	S/. 250.00	2.00	S/. 500.00
Segundo puesto	S/. 150.00	S/. 200.00	1.00	S/. 250.00
Tercer puesto	S/. 100.00	S/. 100.00	1.00	S/. 150.00
Cuarto puesto	S/. 50.00	S/. 50.00	-	S/. -

Cada bono será entregado en una evaluación de desempeño diferente, al año hay cuatro evoluciones de desempeño por lo que, los cuatro tipos de bonos individuales planteados se dividirán por bimestre. Las cenas, y los viajes se miden en dinero, los días libre no tienen ninguna pérdida monetaria porque se destinará evaluación psicológica cuando el docente decida tomar su día libre.

Beneficios esperados:

- Fidelizar a los docentes
- Incrementar el desempeño laboral
- Generar competitividad en los docentes

<b>Aumento económico por mérito</b>	
Logro de la clase en nivel primario y secundario	Aumento en base al salario
Primer puesto	S/. 100.00
Segundo puesto	S/. 50.00

El aumento de salario se realizará por bimestre, y tendrá duración de un bimestre, lo que implica que el docente con aumento económico por mérito sólo durará dos meses, si el docente continúa con el mérito al aumento económico podrá permanecer, si no, será dado a otro docente quien obtenga el mérito.

Beneficios esperados:

- Fidelizar a los docentes
- Mejorar el clima del aula
- Generar capacidad comunicativa, responsabilidad y pedagógica en el docente
- Generar competitividad
- Estudiante con mejor rendimiento académico
- Padres satisfechos

La medición del programa de incentivos se realizará por bimestre. El psicólogo obtendrá los cuestionarios de la investigación para medir a los docentes de forma bimestral, así también, podrá utilizar otros medios para medir los resultados.

## Anexo 14: Plan “Unión y educación”

### Objetivo

Mejorar el clima organizacional de la plana docente de la Institución Educativa Virgen del Rosario.

### Beneficiarios:

18 Docentes de la Institución Educativa Virgen del Rosario, del nivel inicial, primaria y secundaria, como se detalla a continuación:

INICIAL	PRIMARIA	SECUNDARIA
3	6	9

### Actividades

1. Realizar el feedback sobre los acontecimientos en la semana.
2. Reconocimiento a los empleados
3. Jornada ambiental por aula mensualmente.
4. Actividades fuera del lugar de trabajo
5. Jornada familiar (visita de la familia de los docentes al plantel)
6. Celebración de eventos importantes
7. Coach organizacional
8. Noche de karaoke
9. Cena sorpresa
10. Voluntariado
11. Reformulación del plan
12. Evaluación del clima organizacional

**Cronograma de actividades**

2019	Agosto				Setiembre				Octubre					Noviembre				Diciembre		
<b>Plan “Unión y educación”</b>	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3
<b>Fecha de inicio: agosto</b>																				
Actividades																				
1. Realizar el feedback sobre los acontecimientos en la semana.																				
2. Reconocimiento a los empleados																				
3. Jornada ambiental por aula mensualmente.																				
4. Actividades fuera del lugar de trabajo																				
5. Jornada familiar (visita de la familia de los docentes al plantel)																				
6. Celebración de eventos importantes																				
7. Coach organizacional																				
8. Noche de karaoke																				
9. Cena sorpresa																				
10. Voluntariado																				
11. Reformulación del plan																				
12. Evaluación del clima organizacional																				

## Presupuesto

Actividad		Recursos		Costo	
1.	Realizar el feedback sobre los acontecimientos en la semana.	Directora	19 horas	Materiales de escritorio	S/. 250.00
2.	Reconocimiento a los empleados	Directora	5 horas	Diplomas	S/. 250.00
3.	Jornada ambiental por aula mensualmente.	Docentes de aula	8 horas	Equipos de limpieza	S/. 400.00
4.	Actividades fuera del lugar de trabajo	Docentes y directora	-	-	S/. 250.00
5.	Jornada familiar (visita de la familia de los docentes al plantel)	Docentes, directora y familia	4 horas	Plantel de la I.E.P.	S/. 250.00
6.	Celebración de eventos importantes	Docentes y directora	20 horas	Materiales de escritorio	S/. 200.00
7.	Coach organizacional	Psicólogo	8 horas	Materiales de escritorio	S/. 150.00
8.	Noche de karaoke	Docentes y directora	-	-	S/. 100.00
9.	Cena sorpresa	Docentes y directora	-	-	S/. 400.00
10.	Voluntariado	Docentes y directora	4 horas	-	S/. 150.00
11.	Reformulación del plan	Psicólogo y directora	4 horas	Materiales de escritorio	S/. 50.00
12.	Evaluación del clima organizacional	Psicólogo y directora	4 horas	Materiales de escritorio	S/. 50.00
<b>TOTAL</b>			<b>75 HORAS</b>	<b>S/. 2,500.00</b>	

### **Resultados esperados**

- ✓ Estimular a los docentes de la Institución Educativa Particular Virgen del Rosario, para mejorar su desempeño laboral.
- ✓ Mejorar las relaciones interpersonales de los docentes de la Institución Educativa Particular Virgen del Rosario
- ✓ Generar identidad de los docentes a la Institución Educativa Particular Virgen del Rosario
- ✓ Mejorar las capacidades pedagógicas de los docentes de la Institución Educativa Particular Virgen del Rosario
- ✓ Generar la responsabilidad laboral de los docentes en la Institución Educativa Particular Virgen del Rosario
- ✓ Mejorar las capacidades comunicativas de los docentes de la Institución Educativa Particular Virgen del Rosario

