

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**TESIS**

**INTERACCIÓN ENTRE EL DESEMPEÑO DOCENTE Y EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “MIGUEL  
GONZÁLEZ CHÁVEZ” DE GRANJA PORCÓN CAJAMARCA - 2011**

**Para optar el Grado Académico de**

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**Presentada por:**

**Alindor Nicanor Briones Fernández**

**Asesor:**

**MCs. Carlos Rafael Suárez Sánchez**

**Cajamarca – Perú**

**2018**

**COPYRIGHT © 2018 by**  
**ALINDOR NICANOR BRIONES FERNÁNDEZ**  
Todos los derechos reservados

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

## **ESCUELA DE POSGRADO**



## **MAESTRÍA EN CIENCIAS**

### **MENCIÓN: PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

### **TESIS**

**INTERACCIÓN ENTRE EL DESEMPEÑO DOCENTE Y EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “MIGUEL  
GONZÁLEZ CHÁVEZ” DE GRANJA PORCÓN CAJAMARCA - 2011**

**Para optar el Grado Académico de**

## **MAESTRO EN CIENCIAS**

Presentada por:

**Alindor Nicanor Briones Fernández**

### **Comité Científico:**

-----  
MCs. Carlos Rafael Suárez Sánchez  
Asesor

-----  
Dr. Juan Miranda Castro  
Presidente del Comité

-----  
M.Cs. Rodolfo Alvarado Padilla  
Primer Miembro titular

-----  
M.Cs. Irma Mostacero Castillo  
Segundo Miembro Titular

**Cajamarca – Perú**

2018



# Universidad Nacional de Cajamarca

"NORTE DE LA UNIVERSIDAD PERUANA"

## Escuela de Posgrado

CAJAMARCA - PERÚ

### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las ...11:00 de la mañana del día 20 de febrero de 2018, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, los miembros del Comité Científico presidido por el Dr. **JUAN MIRANDA CASTRO**, como Jurado Evaluador, **M.Cs. CARLOS SUÁREZ SÁNCHEZ**, en calidad de Asesor, **M.Cs. RODOLFO ALVARADO PADILLA**, **M.Cs. IRMA MOSTACERO CASTILLO**, como integrantes del Jurado Evaluador; actuando de conformidad con el Reglamento de la Escuela de Posgrado, se dio inicio a la **SUSTENTACIÓN** de la tesis titulada "**INTERACCIÓN ENTRE EL DESEMPEÑO DOCENTE Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "MIGUEL GONZÁLES CHÁVEZ" DE GRANJA PORCÓN-CAJAMARCA**", presentada por el alumno **ALINDOR NICANOR BRIONES FERNÁNDEZ**, con la finalidad de optar el Grado Académico de **MAESTRO EN CIENCIAS**, en la Unidad de Posgrado de la Facultad de **EDUCACIÓN**, con Mención en **PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Comité Científico, y luego de la deliberación, se acordó... *aprobar*... la mencionada Tesis con la calificación de *buena (17)*; en tal virtud el alumno **ALINDOR NICANOR BRIONES FERNÁNDEZ**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, en la Unidad de Posgrado de la Facultad de **EDUCACIÓN**, con Mención en **PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**.

Siendo las...12:00 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

Dr. Juan Miranda Castro  
Miembro de Jurado Evaluador

M.Cs. Carlos Suárez Sánchez  
Asesor

M.Cs. Rodolfo Alvarado Padilla  
Miembro de Jurado Evaluador

M.Cs. Irma Mostacero Castillo  
Miembro de Jurado Evaluador

## **DEDICATORIA**

A a la memoria de mi padre Walter Alindor Briones Zelada, por sus correcciones oportunas en mi vida, desde allá en el cielo derrama sus bendiciones.

A la memoria de mi hermana Soledad del Pilar Briones Fernández, por su incansable persistencia, perseverancia y deseo de superación en mi vida profesional, desde allá en el cielo derrama sus bendiciones.

A mi madre Luisa Graciela Fernández Suquilanda viuda de Briones, por sus constantes consejos y amor para progresar por el sendero de la vida y el mundo profesional.

A mi esposa Gloria Elizabeth Narváez Basauri e hijos: Katherine Milagros, Jhonathan Alexander y Diego Joaquin Briones Narváez, por su profundo amor, respeto, comprensión en mi vida familiar y por ser la razón de mi vida.

A mis inolvidables hermanos: Walter Felipe, Oscar Noé, Hilda Rocío, Dolores Maribel, Claudia Karina, Natividad Verónica y Francisco Arturo Briones Fernández, por su apoyo desinteresado para alcanzar esta meta.

## AGRADECIMIENTOS

A Dios por haberme guiado y ayudado en todo momento en el sendero de mi vida y en especial en la presente investigación ya que sin su luz divina no hubiese sido posible terminar este trabajo.

A cada uno de los miembros de mi familia por haber aportado con un granito de arena para lograr culminar esta investigación y que en todo momento me expresaban su comprensión desinteresada y aliento de motivación sobre todo a mi esposa Gloria Elizabeth Narváez Basauri y mis adorados hijos: Katherine Milagros, Jhonathan Alexander y Diego Joaquín Briones Narváez, para no desmayar en este largo camino.

A los directivos: Dra. Marina Estrada Pérez, al Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar y a los docentes de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca por sus orientaciones e implementación en el campo de la investigación que permitieron mejorar este trabajo de investigación.

Al asesor de tesis, M.Cs. Carlos Rafael Suárez Sánchez por sus acertados y valiosos aportes, conocimientos, profesionalismo, acompañamiento y asesoramiento durante el proceso de investigación.

A mis amigos y colegas de la maestría en especial a Fernando Quiroz Narváez y Carlos Pacífico Chávez Alvarado, quienes no escatimaron esfuerzos ni valor crítico a través de sus aportes y sugerencias para mejorar la investigación.

A mis colegas y estudiantes de la Institución Educativa “Miguel Gonzales Chávez” de Granja Porcón, por su apoyo desinteresado y sin su valiosa colaboración no hubiera sido posible realizar el presente trabajo de investigación.

La tarea de toda teoría científica consiste precisamente en analizar las relaciones fundamentales que existen entre el medio y el organismo.

Vygotski.

## ÍNDICE

Ítem	Página
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
ÍNDICE.....	vii
LISTA DE TABLAS.....	xi
LISTA DE TABLAS.....	xii
LISTA DE TABLAS.....	xiii
LISTA DE CUADROS.....	xiv
LISTA DE FIGURAS.....	xv
LISTA DE GRÁFICAS.....	xvi
LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS.....	xvii
RESUMEN.....	xviii
ABSTRACT.....	xix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	6
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.1. Planteamiento del problema:.....	6
1.2. Formulación del problema:.....	8
1.3. Justificación de la investigación:.....	8
1.4. Delimitación:.....	9
1.5. Limitaciones:.....	10
1.6. Objetivos de la investigación:.....	11
CAPÍTULO II.....	12
MARCO TEÓRICO.....	12



<b>2.1.</b>	<b>Antecedentes de la investigación:</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2.</b>	<b>Bases teórico – científicas:</b> .....	<b>14</b>
<b>2.2.1.</b>	<b>Teoría General de la Administración (Idalberto Chiavenato):</b> .....	<b>14</b>
<b>2.2.2.</b>	<b>Desempeño Docente:</b> .....	<b>17</b>
<b>2.2.2.1.</b>	<b>El Marco del Buen Desempeño Docente:</b> .....	<b>30</b>
<b>2.2.2.2.</b>	<b>Propósitos Específicos Del Marco De Buen Desempeño Docente:</b> .....	<b>30</b>
<b>2.2.2.3.</b>	<b>Los Cuatro Dominios Del Marco Del Buen Desempeño Docente:</b> .....	<b>31</b>
<b>2.2.2.4.</b>	<b>Las Nueve Competencias Docentes:</b> .....	<b>33</b>
<b>2.2.2.5.</b>	<b>Los Desempeños:</b> .....	<b>35</b>
<b>2.2.2.6.</b>	<b>Interacción entre dominios, competencias y desempeños:</b> .....	<b>35</b>
<b>2.2.2.7.</b>	<b>Dimensiones de la Profesión Docente:</b> .....	<b>36</b>
<b>2.2.2.8.</b>	<b>Dimensiones Compartidas de la profesión docente con otras Profesiones:</b> .....	<b>36</b>
<b>2.2.2.9.</b>	<b>Dimensiones Específicas De La Docencia:</b> .....	<b>41</b>
<b>2.2.2.10.</b>	<b>Aspectos fundamentales del Desempeño Docente:</b> .....	<b>43</b>
<b>2.2.3.</b>	<b>Teoría de la Motivación (Idalberto Chiavenato, Stephen P. Robbins)....</b>	<b>44</b>
<b>2.2.4.</b>	<b>Clima Organizacional:</b> .....	<b>46</b>
<b>2.3.</b>	<b>Definición de Términos Básicos:</b> .....	<b>50</b>
	<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>53</b>
	<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>53</b>
<b>3.1.</b>	<b>Hipótesis de la investigación:</b> .....	<b>53</b>
<b>3.2.</b>	<b>Definición conceptual de variables:</b> .....	<b>53</b>
<b>3.3.</b>	<b>Matriz operacional de variables:</b> .....	<b>54</b>

3.4.	<b>Variables:</b> .....	61
3.5.	<b>Población, Muestra y Unidad de Análisis:</b> .....	61
3.6.	<b>Tipo de investigación:</b> .....	62
3.7.	<b>Diseño de investigación:</b> .....	62
3.8.	<b>Técnicas e instrumentos de recolección y procesamiento de datos:</b> .....	62
3.8.1.	<b>Técnicas de recolección de datos:</b> .....	62
3.8.2.	<b>Técnicas de procesamiento y análisis de los datos:</b> .....	64
3.9.	<b>Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación:</b> .....	65
<b>CAPÍTULO IV</b> .....		68
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....		68
4.	<b>Resultados de las Variables: Desempeño Docente y clima organizacional</b> .....	68
4.1.	<b>Percepción de los docentes ante las afirmaciones formuladas en cada dimensión con relación al desempeño y al clima organizacional de la I. E “MGCh” G.P.</b> .....	68
4.2.	<b>Percepción de los estudiantes ante las afirmaciones dadas en cada dimensión con relación a las variables: desempeño docente y el clima organizacional en la I.E.</b> ....	82
4.2.1.	<b>Dimensión: Planificador de los Aprendizajes. Tabla 15</b> .....	82
4.2.2.	<b>Dimensión: Facilitador-Mediador de los Aprendizajes. Tabla 16</b> .....	83
4.2.3.	<b>Dimensión: Gestión de los aprendizajes. Tabla 17</b> .....	84
4.2.4.	<b>Dimensión: Evaluador de los aprendizajes. Tabla 18</b> .....	85
4.2.5.	<b>Dimensión: Actividades de Interacción-Comunicación de los Aprendizajes.</b> .....	86
4.2.6.	<b>Dimensión: Orientador de los Aprendizajes. Tabla 20</b> .....	87
4.2.7.	<b>Dimensión: Ética Profesional. Tabla 21</b> .....	88
4.2.8.	<b>Dimensión: Estructura organizacional. Tabla 22</b> .....	89
4.2.9.	<b>Dimensión: Responsabilidad. Tabla 23</b> .....	90
4.2.10.	<b>Dimensión: Riesgos. Tabla 24</b> .....	91

<b>4.2.11. Dimensión: Motivación. Tabla 25 .....</b>	<b>92</b>
<b>4.2.12. Dimensión: Calor-apoyo. Tabla 26 .....</b>	<b>93</b>
<b>4.2.13. Dimensión: Conflictos. Tabla 27 .....</b>	<b>94</b>
<b>4.3. Procesamiento y Análisis de Resultados del Estudio: .....</b>	<b>95</b>
<b>4.4. Prueba de la Hipótesis: Medición del Desempeño docente desde la percepción Docentes y estudiantes: Tabla 30 .....</b>	<b>98</b>
<b>4.5. Prueba de la Hipótesis: Medición del Clima Organizacional desde la percepción docentes y estudiantes: Tabla 33.....</b>	<b>101</b>
<b>4.6. Prueba de la Hipótesis: Interacción entre el desempeño docente y el clima organizacional: .....</b>	<b>102</b>
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>106</b>
<b>5. Programa de Relaciones Humanas basado en el: Respeto, La Comunicación, La Motivación, La Toma de Decisiones para la Solución de Conflictos. ....</b>	<b>106</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>110</b>
<b>SUGERENCIAS.....</b>	<b>118</b>
<b>LISTA DE REFERENCIAS .....</b>	<b>119</b>

## LISTA DE TABLAS

Nº	Denominaciones:	Página
1.	<b>Tabla 1.</b> Distribución de la muestra por estrato.	<b>61</b>
2.	<b>Tabla 2.</b> Percepción de los Docentes de su desempeño en la Dimensión: Planificador de los Aprendizajes.	<b>69</b>
3.	<b>Tabla 3.</b> Percepción de los Docentes de su desempeño en la dimensión: facilitador-mediador de los aprendizajes.	<b>70</b>
4.	<b>Tabla 4.</b> Percepción de los Docentes de su desempeño en la dimensión: Gestión de los Aprendizajes.	<b>71</b>
5.	<b>Tabla 5.</b> Percepción de los Docentes de su desempeño en la dimensión: Evaluador de los Aprendizajes.	<b>72</b>
6.	<b>Tabla 6.</b> Percepción de los Docentes de su desempeño en la dimensión: Actividades de interacción, comunicación de los Aprendizajes.	<b>73</b>
7.	<b>Tabla 7.</b> Percepción de los docentes de su desempeño en la dimensión: orientador de los aprendizajes.	<b>74</b>
8.	<b>Tabla 8.</b> Percepción de los docentes de su desempeño en la dimensión: ética profesional.	<b>75</b>
9.	<b>Tabla 9.</b> Percepción de los docentes del clima organizacional en la dimensión: estructura organizacional.	<b>76</b>
10.	<b>Tabla 10.</b> Percepción de los docentes del clima organizacional en la dimensión: responsabilidad.	<b>77</b>
11.	<b>Tabla 11.</b> Percepción de los docentes del clima organizacional en la dimensión: riesgos.	<b>78</b>
12.	<b>Tabla 12.</b> Percepción de los docentes del clima organizacional en la dimensión: motivación.	<b>79</b>
13.	<b>Tabla 13.</b> Percepción de los docentes del clima organizacional en la dimensión: calor y apoyo.	<b>80</b>
14.	<b>Tabla 14.</b> Percepción de los docentes del clima organizacional en la dimensión: conflictos.	<b>81</b>
15.	<b>Tabla 15.</b> Percepción de los estudiantes del desempeño docente en la dimensión: planificador de los aprendizajes.	<b>82</b>

## LISTA DE TABLAS

Nº	Denominaciones:	Página
16.	<b>Tabla 16.</b> Percepción de los estudiantes del desempeño docente en la dimensión: facilitador-mediador de los aprendizajes	<b>83</b>
17.	<b>Tabla 17.</b> Percepción de los estudiantes del desempeño docente en la dimensión: gestión de los aprendizajes	<b>84</b>
18.	<b>Tabla 18.</b> Percepción de los estudiantes del desempeño docente en la dimensión: evaluador de los aprendizajes.	<b>85</b>
19.	<b>Tabla 19.</b> Percepción de los estudiantes del desempeño docente en la dimensión: actividades de interacción y comunicación de los aprendizajes.	<b>86</b>
20.	<b>Tabla 20.</b> Percepción de los estudiantes del desempeño docente en la dimensión: orientador de los aprendizajes.	<b>87</b>
21.	<b>Tabla 21.</b> Percepción de los estudiantes del desempeño docente en la dimensión: ética profesional.	<b>88</b>
22.	<b>Tabla 22.</b> Percepción de los estudiantes del clima organizacional en la dimensión: estructura organizacional.	<b>89</b>
23.	<b>Tabla 23.</b> Percepción de los estudiantes del clima organizacional en la dimensión: responsabilidad.	<b>90</b>
24.	<b>Tabla 24.</b> Percepción de los estudiantes del clima organizacional en la dimensión: riesgos.	<b>91</b>
25.	<b>Tabla 25.</b> Percepción de los estudiantes del clima organizacional en la dimensión: motivación.	<b>92</b>
26.	<b>Tabla 26.</b> Percepción de los estudiantes del clima organizacional en la dimensión: calor y apoyo.	<b>93</b>
27.	<b>Tabla 27.</b> Percepción de los estudiantes del clima organizacional en la dimensión: conflictos.	<b>94</b>
28.	<b>Tabla 28.</b> Percepción de los docentes de su desempeño por dimensiones.	<b>95</b>
29.	<b>Tabla 29.</b> Percepción de los estudiantes del desempeño docente por dimensiones.	<b>97</b>
30.	<b>Tabla 30.</b> Medición del desempeño docente desde las percepciones docentes y estudiantes.	<b>98</b>
31.	<b>Tabla 31.</b> Percepción de los docentes del clima organizacional por dimensiones.	<b>99</b>

## LISTA DE TABLAS

Nº	Denominaciones:	Página
32.	<b>Tabla 32.</b> Percepción de los estudiantes del clima organizacional por dimensiones.	<b>100</b>
33.	<b>Tabla 33.</b> Medición del clima organizacional desde las percepciones docentes y estudiantes.	<b>101</b>
34.	<b>Tabla 34.</b> Interacción entre el desempeño docente y el clima organizacional desde la percepción de los docentes.	<b>102</b>
35.	<b>Tabla 35.</b> Interacción entre el desempeño docente y el clima organizacional desde la percepción de los estudiantes.	<b>103</b>
36.	<b>Tabla 36.</b> Interacción entre el desempeño docente y clima organizacional según percepción de los docentes y estudiantes.	<b>104</b>
37.	<b>Tabla 37.</b> Cronograma del programa de relaciones humanas.	<b>108</b>

## LISTA DE CUADROS

Nº	Denominaciones:	Página
1.	<b>Cuadro 1.</b> Los cuatro dominios y las nueve competencias del buen desempeño docente.	<b>34</b>
2.	<b>Cuadro 2.</b> Dimensiones: planificador, facilitador-mediador de los aprendizajes.	<b>55</b>
3.	<b>Cuadro 3.</b> Dimensiones: gestión de los aprendizajes.	<b>56</b>
4.	<b>Cuadro 4.</b> Dimensiones: evaluador, actividades de interacción y comunicación de los aprendizajes.	<b>57</b>
5.	<b>Cuadro 5.</b> Dimensiones: orientador de los aprendizajes y ética profesional.	<b>58</b>
6.	<b>Cuadro 6.</b> Dimensiones: estructura organizacional, responsabilidad y riesgos.	<b>59</b>
7.	<b>Cuadro 7.</b> Dimensiones: motivación, calor, apoyo y conflictos.	<b>60</b>
8.	<b>Cuadro 8.</b> Escala valorativa y categorías cualitativas para las variables.	<b>65</b>
9.	<b>Cuadro 9</b> Índices de confiabilidad de Alpha ( $\alpha$ ) de Cronbach.	<b>66</b>

## LISTA DE FIGURAS

N°	Denominaciones:	Página
1.	<b>Figura 1.-</b> Dominios del marco del buen desempeño docente.	<b>32</b>



## LISTA DE GRÁFICAS

Nº	Denominaciones:	Página
1.	<b>Gráfica 1.</b> Percepción de los docentes de su desempeño por dimensiones.	<b>96</b>
2.	<b>Gráfica 2.</b> Percepción de los estudiantes del desempeño docente por dimensiones.	<b>97</b>
3.	<b>Gráfica 3.</b> Medición del desempeño docente desde las percepciones docentes y estudiantes.	<b>98</b>
4.	<b>Gráfica 4.</b> Percepción de los docentes del clima organizacional por dimensiones.	<b>99</b>
5.	<b>Gráfica 5.</b> Percepción de los estudiantes del clima organizacional por dimensiones.	<b>100</b>
6.	<b>Gráfica 6.</b> Medición del clima organizacional desde las percepciones docentes y estudiantes.	<b>101</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS

<b>CAP.</b>	Cuadro de Asignación de Personal.
<b>CO.</b>	Clima Organizacional.
<b>CONEI.</b>	Consejo Educativo Institucional
<b>DRE.</b>	Dirección Regional de Educación
<b>EBR.</b>	Educación Básica Regular
<b>ECE.</b>	Evaluación Censal de Estudiantes.
<b>GP.</b>	Granja Porcón.
<b>I.E.</b>	Institución Educativa.
<b>II.EE.</b>	Instituciones Educativas
<b>MBDD.</b>	Marco del Buen Desempeño Docente.
<b>MINEDU.</b>	Ministerio de Educación
<b>MGCh.</b>	Miguel Gonzales Chávez.
<b>PAT.</b>	Plan Anual de Trabajo
<b>PCIE.</b>	Proyecto Curricular Institución Educativa.
<b>PJVPA.</b>	Pedro José Villanueva Porcón Alto
<b>PEI.</b>	Proyecto Educativo Institucional.
<b>RI.</b>	Reglamento Interno.
<b>SPs.</b>	Sistema de Procesamientos
<b>UGEL.</b>	Unidad de Gestión Educativa Local
<b>UNC.</b>	Universidad Nacional de Cajamarca

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo, determinar la relación que existe entre el desempeño docente y el clima organizacional en la Institución Educativa “Miguel González Chávez” de Granja Porcón de Cajamarca. Para el desarrollo del estudio se plantea la hipótesis: si existe una interacción directa positiva entre el desempeño docente y el clima organizacional, es probable que se logre un clima favorable en dicha institución. La interacción entre las variables identificadas contribuirá para determinar su interacción. En el Marco Teórico, para el desempeño docente se adopta el Pensamiento Sistémico de Peter Senge, el Comportamiento Organizacional de Stephen P. Robbins y el Marco del Buen Desempeño Docente. Para el Clima Organizacional se adopta la Teoría General de la Administración, el Enfoque Sistémico de Idalberto Chiavenato. El diseño de investigación es de tipo transaccional por ser descriptiva\_correlacional, utilizándose el Coeficiente de Correlación de Pearson y la Prueba Estadística Chi-cuadrada para determinar el grado de asociación entre ambas variables; entre las Técnicas utilizadas: la encuesta, la observación y como Instrumentos: el cuestionario con escalas tipo Rensis Likert. Se concluye que existe relación significativa positiva perfecta de ( $p < 0,01$ ), con un coeficiente de correlación de Pearson de ( $r = 0,91$ ), y como el valor de “r” es superior, nos muestra una fuerza de relación fuerte; y que al comparar ambas variables, se encuentran juntas en la misma dirección del nivel de categoría de bueno, ésta significancia, permite afirmar, que existe una buena relación de interacción entre el desempeño docente y el clima organizacional en la Institución Educativa, aceptándose la hipótesis dada. Se formula un Programa de Relaciones Humanas basado en el: respeto, la Comunicación asertiva, la motivación, y en la toma de decisiones para la solución de conflictos que permitan un cambio de actitud y compromiso para la mejora de la gestión administrativa y pedagógica en la institución.

**PALABRAS CLAVE:** desempeño docente y clima organizacional.

## ABSTRACT

This research aims to determine the relationship between teacher performance and the organizational climate in the educational institution “Miguel González Chávez” of Granja Porcón in Cajamarca. For the development of the study, the hypothesis arises: if there is a positive direct interaction between the teaching performance and the organizational climate, a favorable climate is likely to be achieved in this institution. The interaction between the variables identified will contribute to determine their interaction. In the theoretical framework, for the teacher performance is adopted the systemic thought of Peter Senge, the organizational behavior of Stephen P. Robbins and the framework of good teacher performance. For the organizational climate The General theory of Administration is adopted, the systemic approach of Idalberto Chiavenato. The research design is of transactional type by being descriptive\_correlational, using Pearson's correlation coefficient and Chi-square statistical test to determine the degree of association between the two variables; among the techniques used: survey, observation and as instruments: the questionnaire with scales type Rensis Likert. It is concluded that there is a perfect positive significant relationship of ( $p < 0.01$ ), with a Pearson correlation coefficient of ( $R = 0.91$ ), and as the value of "R" is higher, it shows us a strong relationship force; And that by comparing both variables, they are together in the same direction as the category level of good, this significance, allows to affirm, that there is a good relation of interaction between the teacher performance and the organizational climate in the educational institution, accepting the hypothesis given. A human Relations program is formulated based on: respect, assertive communication, motivation, and decision-making for the resolution of conflicts that allow a change of attitude and commitment for the improvement of administrative and pedagogical management in the institution.

**KEY WORDS:** Teacher performance and organizational climate.

  
Mg. Pilar Camacho Cerna  
PROFESORA DE INGLES

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación interacción entre el desempeño docente y el clima organizacional en la I.E. “Miguel González Chávez” de Granja Porcón, tiene como propósito fundamental determinar la interacción entre el desempeño docente y el clima organizacional, en los subsistemas: académica, pedagógica y administrativa para la mejora de la calidad educativa del servicio que se brinda en dicha I.E., y así lograr: una gestión deseable, motivación laboral favorable, docentes con objetivos comunes acerca de su rol en la organización y más comprometidos con su labor educativa para lograr mejores resultados.

En el sistema educativo muchas veces se da cuenta que la mayoría de los docentes que conviven en las instituciones no se ven como parte de una organización sino por el contrario se ven a sí mismo y al ambiente como un espacio de trabajo con intereses y objetivos poco comunes. Esta interacción no se percibe como tal, debido a que existe una organización con una misión y visión no compartida y comprometida a cumplir; docentes que no logran descifrar cuáles son los objetivos por alcanzar, así como: incumplimiento a las normas y funciones establecidos en el reglamento interno, bajo nivel de identidad institucional y escasa motivación personal, limitado compañerismo y discrepancias entre director, docentes y educandos, escasa comunicación en la coordinación por parte del director y docentes, ambiente de trabajo con intereses y objetivos poco comunes, docentes con escaso compromiso de sus roles y funciones acerca de su papel en la organización; interacción del personal docente, estudiantes y docente-director deterioradas; esta experiencia vivencial trae graves consecuencias en los estudiantes que perciben día a día esta situación.

Esta ausencia de interacción entre desempeño docente y clima organizacional resulta desventajosa para los que laboran en dicha entidad. De allí que es de suma importancia determinar la interacción entre el desempeño docente y el clima organizacional para proponer

decisiones integrales de intervención y participación en la solución académica, pedagógica y administrativa.

En el aspecto técnico aporta herramientas originadas de estudios sistemáticos y con el rigor científico necesario para recuperar la imagen y dignidad del docente en la institución educativa en la cual se ejerce la docencia. Con esta investigación se formula la siguiente interrogante ¿Existe interacción directa positiva entre el desempeño docente y el clima organizacional?, ante esta interrogante se formuló la hipótesis: Existe interacción directa positiva entre el desempeño docente y el clima organizacional, es probable que se logre un clima muy bueno en la I.E. “Miguel González Chávez” de Granja Porcón. Ante esta afirmación se estableció los objetivos: determinar la interacción que existe entre el desempeño docente y el clima organizacional; establecer la interacción que existe entre: docentes-estudiantes, sabiendo que el director también cumple la función de docente para precisar resultados positivos y negativos, determinar las características de interacción entre el desempeño docente y el clima organizacional; y formular alternativas integrales de solución para una buena interacción entre el desempeño docente y el clima organizacional. La investigación se limita a una IE., del ámbito rural de Cajamarca del nivel secundario en la que se quiere determinar la interacción entre el desempeño docente y el clima organizacional de los que laboran en dicha institución. Existe investigaciones en instituciones empresariales, en el sector salud y en universidades y no se evidencia estudios en la modalidad de EBR de la zona rural y es de suma importancia hacer este estudio porque resulta extraño de cómo en instituciones pequeñas pueda existir escasa interacción de desempeño docente eficiente y un clima organizacional bueno.

El diseño para esta investigación es de tipo transaccional, puesto que los datos recolectados fueron en un único momento y lugar, es descriptivo–correlacional ya que en este caso se quiere interactuar las variables desempeño docente y clima organizacional; para esta

investigación se utiliza el método cuantitativo cualitativo; como técnicas la observación y la encuesta. El instrumento usado es el cuestionario para lograr medir dichas variables y determinar el grado de interacción de las mismas y es de destacar que la característica fundamental de estos ítems es que las respuestas se delimitaron en una escala valorativa tipo Likert. En el tratamiento estadístico de los datos se ha usado el software SPSS Statistics 19 y la hoja de cálculo Excel, los cuales han permitido sistematizar la información en tablas y gráficas de barras. Para la contrastación de la hipótesis se utilizó la prueba estadística Chi cuadrado ( $X^2$ ) para determinar si existe asociación entre las dos variables y el coeficiente de correlación de Pearson para la interpretación de valores obtenidos los mismos que han sido categorizados a aceptar la hipótesis.

El primer capítulo, presenta el problema de investigación, el cual señala el estudio del contexto donde se pretende acercarse a la realidad de la IE para llevar a cabo esta investigación. Se consideran: la justificación, delimitación y limitaciones encontradas durante el proceso del estudio, finalizando con la presentación de los objetivos: general y específicos.

El segundo capítulo presenta el marco teórico en la cual se muestran los antecedentes locales, nacionales e internacionales como algunos estudios de autores muy reconocidos que se relacionan con la investigación. Se indican las bases teórico-científicas que brindan la fundamentación teórica de acuerdo a enfoques sistémicos o perspectivas planteadas por algunos autores representativos. Finalmente, la definición de términos básicos como puntos clave para comprender el tema abordado en el presente estudio.

Este capítulo constituye el marco teórico que ha guiado el diseño descriptivo correlacional y la interpretación de los resultados. Para ello se ha usado la Teoría General de la Administración de Idalberto Chiavenato, la Teoría Organizacional de Gareth y la Teoría de la Motivación que buscan explicar el comportamiento de las personas en una organización,

éstas sustentan el hecho de ver cómo funcionan y se afectan por el ambiente en el que operan las organizaciones y de cómo sus actividades están organizadas según la división del trabajo. Asimismo, a partir de los conceptos: del comportamiento organizacional que estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura; del enfoque sistémico de Idalberto Chiavenato en el que un sistema es cualquier todo cuyos elementos se juntan porque continuamente se afectan unos a otros y el Pensamiento Sistémico de Peter Senge en la que plantea que la disciplina de pensar en sistemas ofrece una manera distinta de ver los problemas y las metas como estructura y comportamiento de éstos. Coinciden en que, a las organizaciones, a los grupos y a las personas se los considera como sistemas abiertos en interacción continua con sus ambientes y alcanza un estado estable o un equilibrio dinámico, en tanto conserve su capacidad de transformación de energía o trabajo y que sirven de guía para comprender como un sistema es tan complejo como sus problemas.

El tercer capítulo presenta el marco metodológico de la metodología utilizada durante la investigación, la hipótesis general, las variables, las dimensiones y su definición conceptual, la matriz operacional, la población y muestra tomadas, la unidad de análisis, el tipo y diseño de investigación de contrastación de la hipótesis, en donde se muestra un análisis de la significación de la relación en la interacción entre ambas variables haciendo uso de la prueba estadística Chi cuadrado ( $X^2$ ) y la correlación de Pearson ( $r$ ), para lo cual se ha usado el software IBM SPSS Statistics 19 con la hoja de cálculo Excel 2010 plasmándolas en cuadros, tablas y gráficas, las técnicas e instrumentos de recolección y procesamiento de datos y finalmente la validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación.

El cuarto capítulo presenta los resultados y discusión, el análisis e interpretación de los datos recogidos en la encuesta aplicada a los docentes-estudiantes I.E. “Miguel González Chávez” de Granja Porcón, la cual, fue diseñada en función de dar respuesta a los objetivos planteados al inicio de este trabajo, luego de haber analizado los resultados obtenidos por los



docentes y estudiantes en la que las pruebas estadísticas dieron valores de alta significancia en la relación de ambas variables llegando a un desempeño bueno y con un clima aceptable. Sin embargo, cabe recalcar que hubo un porcentaje que lo categoriza en un desempeño docente regular y un clima organizacional bueno.

Las conclusiones reúnen las ideas fundamentales de los objetivos planteados, para la realización de propuestas que puedan contribuir el accionar del docente en su labor educativa, que impulse a mejorar la calidad profesional y educativa, acorde con la demanda laboral de la cual se ha arribado como producto de esta investigación las mismas que se resumen en un nivel de confiabilidad del 99% y con un coeficiente de correlación significativa de Pearson de ( $r= 0,91$ ). La cual permite concluir que existe interacción directa positiva entre ambas variables y que además “una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual” (Chiavenato, I., 1994).

Las sugerencias son planteamientos a las diferentes instancias que espero puedan ser consideradas en la elaboración de planes de mejora que minimicen los problemas de un pésimo clima organizacional producto de la falta de compromiso de las funciones-deberes y rol docente con su labor educativa.

Finalmente, se ofrecen la lista de referencias, apéndices y anexos que complementan la información detallada a lo largo de este proceso de investigación.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema:

La Institución Educativa (en adelante I.E.) “Miguel González Chávez” (en adelante “MGCh”), se encuentra ubicada en la Comunidad de Granja Porcón (en adelante GP) del distrito de Cajamarca, atiende a una población de 98 estudiantes distribuidos en los cinco grados de los cuales 32 son mujeres y 66 son varones, actualmente cuenta con un director que además es docente y que debe enseñar 12 horas de clase, 7 docentes nombrados, un auxiliar de educación y un auxiliar de servicio y cuatro docentes contratados por la Dirección Regional de Educación de Cajamarca (en adelante DREC), quienes imparten la enseñanza–aprendizaje en dicha Institución. Como miembros de esta Comunidad estamos en constante interacción con la formación integral de los estudiantes. En el sistema educativo, muchas veces se da cuenta que la mayoría de los docentes que cohabitan en las instituciones no logran descifrar cuáles son los objetivos por alcanzar, es decir, no se ven como parte de una organización con una misión y visión compartida a cumplir, sino por el contrario, se ven a sí mismo y al ambiente como un espacio de trabajo con intereses y objetivos poco comunes para hacer realidad su Proyecto Educativo Institucional, (en adelante PEI). Esta interacción no se percibe como tal; debido, al incumplimiento a las normas y funciones, la escasa comunicación en la coordinación por parte del director-docente y los demás docentes, escasa misión y visión común, interacciones de docentes-estudiantes con el director deteriorada, escasa motivación personal, docentes poco comprometidos con objetivos

claros acerca de su rol en la organización, escaso compromiso de funciones-deberes por los agentes que conviven en dicha institución resquebrajada, trayendo consecuencias en los estudiantes que perciben día a día esta situación. Esta ausencia de interacción entre desempeño docente y el clima organizacional resulta entre otras desventajas, en un desaprovechamiento de las potencialidades y capacidades de todos los que laboramos en dicha entidad que aún no se ha logrado superar para que nuestros problemas más profundos se resuelvan armónicamente en bien de la comunidad y de la educación. “Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual” (Chiavenato, I., 1994).

Partiendo de la cita anterior, se debe destacar que el logro de esos objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en la Institución, establecen un desempeño y un ambiente lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse de manera armónica con los subsistemas que interactúan entre sí como: las normas, valores, comunicación, comportamientos, toma de decisiones, motivados y con una misión y visión compartida. Un buen desempeño docente y un ambiente de trabajo agradable logra influenciar de manera positiva sobre: la conducta laboral, actitudes hacia la organización, sus reacciones y sentimientos, los resultados que espera de sus esfuerzos, el uso de diferentes estrategias o metodologías de trabajo que le conducirán al logro de resultados deseados; estos aspectos se tomarán como punto de inicio para establecer el compromiso organizacional de los trabajadores de la educación. De allí que es de suma importancia esencial determinar la interacción entre el desempeño docente y el clima organizacional, para lograr mejores resultados.

## **1.2. Formulación del problema:**

### **1.2.1. Problema central:**

¿Cuál es la relación entre la interacción del desempeño docente y el clima organizacional en la I.E. “Miguel González Chávez de Granja Porcón desde la percepción docentes-estudiantes?

### **1.2.2. Sistematización del problema:**

Con esta investigación se formulan las siguientes interrogantes:

**1.2.2.1.** ¿Cuál es el nivel de interacción entre docentes-estudiantes del desempeño docente y el clima organizacional en la I.E. “Miguel González Chávez” de Granja Porcón?

**1.2.2.2.** ¿Cuál es la medición de interacción entre docentes-estudiantes del desempeño docente y el clima organizacional en la I.E. “Miguel González Chávez” de Granja Porcón?

**1.2.2.3.** ¿Qué características presenta la interacción entre el desempeño docente y el clima organizacional en la de la I.E. “Miguel González Chávez” de Granja Porcón desde la percepción de docentes-estudiantes?

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

### **1.3.1. Justificación teórica:**

La presente investigación se justifica porque al establecer la interacción que existe entre el desempeño docente y el clima organizacional (en adelante CO), ofrecerá una valiosa información para proponer decisiones integrales de intervención y participación en la solución institucional-administrativa-pedagógica; así como interactúa el desempeño docente y el CO en los

subsistemas para la mejora de la calidad educativa del servicio que se brinda en las II.EE. de la zona rural.

### **1.3.2. Justificación práctica:**

Este estudio tiene justificación práctica porque permite en el aspecto técnico, herramientas originadas del estudio sistemático y con el rigor científico necesario, para recuperar la imagen y dignidad del docente en la I.E., en la cual se ejerce la docencia. Además de lograr un impacto positivo en la gestión institucional deseable, una motivación laboral favorable, docentes con objetivos comunes acerca de sus funciones-deberes y su rol en la organización y más comprometido con su labor educativa y productiva, puesto que hoy en día se mide por resultados a través de la Evaluación Censal de Estudiantes (en adelante ECE) por el Ministerio de Educación (en adelante MINEDU).

### **1.3.3. Justificación metodológica:**

Este trabajo tiene justificación metodológica porque al utilizar el método descriptivo permite detallar e interpretar sistemáticamente la interacción que existe entre el desempeño docente y el clima organizacional, el cual proporcionará alternativas de solución que permitan contribuir a la mejora de la calidad educativa en cualquier nivel y modalidad del sistema educativo peruano.

## **1.4. Delimitación:**

### **1.4.1. Delimitación espacial:**

La investigación se enmarca en el ámbito geográfico de la I.E. “Miguel González Chávez” de Granja Porcón del distrito de Cajamarca.

#### **1.4.2. Delimitación temporal:**

El tiempo consignado para esta investigación ha sido el año escolar 2011.

#### **1.4.3. Delimitación científica:**

Este estudio se inscribe en la línea de investigación titulada Planificación y Administración de la Educación, cuyo eje temático se denomina “Interacción entre el desempeño docente y el clima organizacional en la IE “MGCh” de GP, por lo que se espera contribuya tanto para su validación interna como para otras entidades que así lo consideren.

#### **1.4.4. Delimitación social:**

Este trabajo está suscrito a un determinado ámbito social; por lo tanto, contribuirá a la mejora de la problemática encontrada en de la I.E. “MGCh” de G.P. Con respecto a otras investigaciones relacionadas al tema abordado se realizaron trabajos en IE de otros sectores y universidades a nivel local, nacional e internacional, por lo tanto, se coincide en que es de suma importancia hacer esta investigación en el ámbito de EBR de la zona rural.

#### **1.5. Limitaciones:**

La investigación se limita a una I.E. del ámbito rural del nivel secundario del distrito de Cajamarca, en la cual se pretende mejorar la interacción entre el desempeño docente y el clima organizacional de los que laboramos en dicha I.E.

Siempre se han realizado investigaciones hechas en instituciones o universidades de la ciudad y no fuera de ella, mucho menos en Educación Básica Regular, y es de suma importancia hacer este estudio porque resulta extraño de cómo en

instituciones pequeñas pueda existir este caso en la cual no se llegue a realizar un desempeño eficiente con un clima organizacional muy bueno.

## **1.6. Objetivos de la investigación:**

### **1.6.1. Objetivo general:**

Determinar la relación de interacción que existe entre el desempeño docente y el clima organizacional en la Institución Educativa “Miguel González Chávez” de Granja Porcón de Cajamarca.

### **1.6.2. Objetivos específicos:**

**1.6.2.1.** Diagnosticar el nivel de interacción entre el desempeño docente y el clima organizacional desde la percepción docentes-estudiantes en la Institución Educativa “Miguel González Chávez” de Granja Porcón de Cajamarca.

**1.6.2.2.** Medir la correlación entre el nivel de interacción del desempeño docente y el nivel del clima organizacional desde la percepción docentes-estudiantes en la Institución Educativa “Miguel González Chávez” de Granja Porcón de Cajamarca.

**1.6.2.3.** Caracterizar el nivel de interacción del desempeño docente y el clima organizacional entre docentes-estudiantes en la Institución Educativa “Miguel González Chávez” de Granja Porcón de Cajamarca.

**1.6.2.4.** Formular una propuesta que favorezca el desempeño docente y el clima organizacional en la Institución Educativa “Miguel González Chávez” de Granja Porcón de Cajamarca.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación:

En la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Trujillo existe la tesis titulada “Influencia del modelo de desarrollo organizacional COPER en la calidad educativa en términos de desempeño del personal del colegio San José Obrero–Marianistas. En sus conclusiones manifiesta que existe diferencias significativas entre las proporciones del total general promedio según distribución porcentual y absoluta en respuesta siempre a nivel del pre–test con el post–test, lo que nos indica que la aplicación del modelo de desarrollo organizacional COPER influye favorablemente en el mejoramiento de la calidad educativa en términos de desempeño del personal, esto se demuestra porque existe un 61 % de personas cuya respuesta ha sido favorable.

En la Universidad de Los Andes (ULA) en Venezuela, de las escuelas de Enfermería, Nutrición y Medicina de la Facultad de Medicina existe un estudio–diagnóstico titulado “Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso” presentada por: Caligiore Corrales, Irene y Díaz Sosa, Juan Arturo. A la cual llegan a la conclusión: sobre la necesidad de adecuar la estructura organizativa a las funciones sustantivas de la universidad, facilitando la coordinación y la ejecución de las decisiones, en cuanto al funcionamiento organizacional de la facultad por ser mecánica e ineficiente.



Con relación al desempeño docente citaremos a algunos autores quienes realizaron investigaciones sobre esta variable: Según Hamachek (1970), destaca que los maestros que tienen mayor capacidad para alentar la motivación y el aprendizaje de los estudiantes parecen tener en más alto grado las siguientes características: Disposición a la flexibilidad al adoptar actitudes directivas o no directivas, según lo reclame la situación. Capacidad para percibir el mundo desde el punto de vista del estudiante. Capacidad para "personalizar" la enseñanza. Disposición a experimentar, a ensayar cosas nuevas. Habilidad para formular preguntas. Conocimiento de la asignatura y temas afines. Destreza para establecer procedimientos de examen definidos. Disposición a prestar colaboración concreta en el estudio. Capacidad para reflejar una actitud comprensiva (gestos de asentimiento, comentarios positivos, sonrisas, etc.). Enseñanza en estilo coloquial, natural y desenvuelto. Según, Lafourcade (1974), demostró que los factores con mayor incidencia en la capacidad y desempeño docente son: Motivación (alentar a los estudiantes a pensar por sí mismos, incrementar de manera permanente el interés por la asignatura, presentar a la clase que constituyan verdaderos estímulos, etc.). Estructura (presentaciones lógicamente ordenadas, actividades de clase planeadas en detalle, etc.). Dominio del Contenido (excelente información, no confundirse con preguntas inesperadas) y Habilidades para enseñar (buen humor, oportuno, ejemplos basados en experiencias propias, dar vida a lo que enseña, etc.).

Rojas, J. (1978) y Estraño, A. (1980), en interesantes investigaciones reportan numerosos criterios de variados autores para tipificar la eficiencia del desempeño docente. Es así como se pueden resumir en conjunto variados indicadores para evaluar la gestión del profesorado: 1) Comprender la conducta humana; 2) Estar bien informado y generar la enseñanza; 3) Tener espíritu creativo; 4) Aplicar la enseñanza

cualitativa, es decir, que refleje la profundidad del conocimiento y esté basada sobre la prueba empírica de la investigación; 5) Motivar el aprendizaje de los estudiantes mediante la utilización de enfoques de enseñanza y aprendizaje imaginativos y creativos mediante el desarrollo de contenidos que sean significativos y atiendan a las necesidades de los estudiantes; 6) Fluidez verbal; 7) Cualidades morales y personales (paciencia y espíritu).

El cuestionario de Halpin y Crofts , basado en ocho dimensiones, las cuales fueron determinadas a través de un estudio realizado en una escuela pública, de esas ocho dimensiones, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del director; estas dimensiones son: Desempeño (implicación del personal docente en su trabajo), obstáculos (sentimiento del personal docente al realizar las tareas rutinarias), intimidad (percepción del personal docente relacionado con la posibilidad de sostener relaciones amistosas con sus iguales) y espíritu (satisfacción de las necesidades sociales de los docentes). Actitud distante (comportamientos formales e informales del director donde prefiere atenerse a las normas establecidas antes de entrar a una relación con sus docentes), importancia de la producción (comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director), confianza (esfuerzos del director para motivar al personal docente) y consideración (referido al comportamiento del director que intenta tratar al personal docente de la manera más humana). (Chiavenato, et al. 1994)

## **2.2. Bases teórico – científicas:**

### **2.2.1. Teoría General de la Administración (Idalberto Chiavenato):**

En el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de las organizaciones en general y que no es otra cosa que la dirección racional de las actividades de una organización, ello implica: planeación, organización

(estructura), dirección y control de las actividades realizadas en una organización, diferenciadas por la división del trabajo. Por tanto, la administración es imprescindible para la existencia, la supervivencia y el éxito de toda organización. Katz (como se citó en Chiavenato, 2007, p.3), el éxito de un administrador depende más de su desempeño y de cómo trata a las personas y las situaciones, según sus características de personalidad; dependen de lo que el administrador logra y no de lo que es. Este desempeño es el resultado de las habilidades desde que el administrador tiene y utiliza. Una habilidad es la capacidad de transformar conocimiento en acción que resulta en un desempeño esperado. Desde la perspectiva del enfoque sistémico de Idalberto Chiavenato manifiesta que un sistema es cualquier todo cuyos elementos se juntan porque continuamente se afectan unos a otros. “Sistema” viene del griego *sunistanai* que originalmente quería decir “hacer juntar”. Como lo sugiere ese origen, la naturaleza de un sistema incluye la percepción con que el observador lo haga juntar, (Senge et al. 2002, p.92); dentro de un sistema existe docenas de subsistemas y toda acción educativa es un sistema.

“Un sistema es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados que realizan una actividad para alcanzar un objetivo o propósito que operan sobre datos, energía o materia tomados del ambiente que circunda al sistema para producir información, energía o materia”. (Chiavenato 2007, p.12).

El enfoque sistémico (Chiavenato 2007, p.3), plantea que, a las organizaciones, a los grupos y a las personas se los considera como sistemas abiertos en interacción continua con sus ambientes y alcanza un estado estable o un equilibrio dinámico, en tanto conserve su capacidad de transformación de energía o trabajo. Un sistema abierto describe las acciones e interacciones de un

organismo vivo dentro del ambiente que lo rodea; busca entender un sistema en términos de sus insumos, productos y límites. El pensamiento sistémico de Peter Senge expresa que la disciplina de pensar en sistemas ofrece una manera distinta de ver los problemas y las metas: no como hechos aislados sino como componentes de estructuras más grandes; es el estudio de la estructura y comportamiento de éstos; un sistema está compuesto de los hábitos y actitudes de las personas, las políticas y procedimientos impuestos por el estado, la institución y la comunidad, por el dinero y la población estudiantil que conviven e interactúan en la organización.

Peter Senge nos dice: “Los negocios y otras empresas humanas también son sistemas que están ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos mutuos”, además el todo puede superar la suma de las partes (Senge et al. 2007, p.14). En los sistemas humanos, la estructura incluye el modo de tomar decisiones, “las políticas operativas” mediante las cuales traducimos percepciones, metas, reglas y normas en actos. (Senge et al. 2007, 48). En su obra “La danza del cambio” expresa que: “la fuente de los problemas está en nuestras maneras más fundamentales de pensar. Si éstas no cambian, cualquier nuevo aporte acabará por producir los mismos tipos improductivos de acción”. Una organización es lo que son sus integrantes; al respecto dice: “las organizaciones son producto de la manera como la gente piensa e interactúa” (Senge et al. 2000, p.29).

El Comportamiento Organizacional estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura, y que una vez obtenido es aplicado en la conducta, con el fin de que las organizaciones funcionen bien, mejorando la eficacia de dicha organización.

(Robbins, 2004, p.8). Para resumir, el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de la organización. Además, para entender, comprender y explicar el proceder de los individuos, la conducta de los grupos y el sistema mismo de la organización como sistema abierto.

El comportamiento organizacional, abarca temas centrales como: motivación, comportamiento y autoridad del líder, desarrollo y percepción de las actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y estrés en el trabajo; esta interacción y conexión entre las personas y la organización es la que permite nuevos y más complejos estándares globales de conducta; y esos nuevos estándares conducen a nuevos desempeños y a nuevas direcciones estratégicas. (Chiavenato, 2006, p.538). Las instituciones están formadas por personas y dependen de éstas para lograr sus objetivos, su misión y visión. Para los docentes, las instituciones constituyen un medio para lograr diversos objetivos personales con un costo mínimo de problemas, muchos de los objetivos personales no se podrían lograr jamás mediante esfuerzos personales aislados. Las organizaciones surgen, precisamente, para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan coordinada y conjuntamente.

### **2.2.2. Desempeño Docente:**

Desempeño Docente: (Peter Senge, Stephen P. Robbins, MINEDU, Antúnez, Montenegro, Ortega, Chiavenato).

Para que una institución educativa se desarrolle mejor dependerá mucho de la interacción que sus miembros desarrollen para poder interactuar entre sí. Es por ello que, para entender la interacción entre desempeño docente y clima

organizacional en nuestra institución, conceptualizaré el desempeño docente como el cumplimiento de sus funciones-deberes y roles y que éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno.

**Desde la perspectiva subjetiva**, es la forma cómo cada maestro valora la calidad de su trabajo y la satisfacción que experimenta con ella.

**Desde la perspectiva objetiva**, se relaciona con la cuantificación de los indicadores que se evalúan.

Asumiendo, que en cualquier proceso de aprendizaje de un “aprendizaje institucionalizado”, es decir el que se realiza en el ámbito escolarizado, ya sea en un salón del jardín de infantes como en un aula universitaria; para diferenciarlo del que se da espontáneamente o en el mundo concreto, fuera de la escuela o cualquier institución educativa. (MINEDU, 2007, p.8); en el que intervienen tanto el que aprende como el que imparte conocimientos y que la forma de intervención de este último se sitúa ambos, se estaría hablando de la necesidad de una enseñanza estratégica. Es decir, una enseñanza adecuada a las necesidades del sujeto que aprende, y para lo cual el docente tendría que asumir por lo menos **cinco (5) funciones diferenciadas**:

**a. la de informador** que consistiría en proporcionar datos, nociones o referencias a los estudiantes sobre el objeto del nuevo aprendizaje, pero las transformaciones u operaciones cognitivas necesarias las va a realizar el propio estudiante. Es decir, cuando los estudiantes poseen un grado de desarrollo suficiente de sus capacidades y la disposición conveniente para empeñarse en el esfuerzo que les va a demandar la adquisición del nuevo aprendizaje al nivel esperado.

- b. **La de motivador** que se entiende en esta situación, a que cuando los estudiantes no poseen una “motivación intrínseca, es decir, que carecen de una disposición que los estimule lo suficiente como para poner el esfuerzo demandado a fin de emprender la consecución del nuevo aprendizaje. Es cuando el docente debe poseer las capacidades y conocimientos necesarios para enfrentarse a la tarea de estimular a sus estudiantes que no se encuentran dispuestos a empeñarse en el esfuerzo que ello les va a demandar a aprender algo nuevo.
- c. **La de orientador** que se entiende en esta situación, cuando los estudiantes están en posesión de las capacidades necesarias, de los conocimientos requeridos y de la disposición suficiente para enfrentarse y mantenerse en el esfuerzo de aprender algo nuevo, pero no les resulta claro lo que constituye la meta a alcanzar, lo que hay que producir o lo que se espera de ellos. En otras palabras, no comprenden para qué o por qué tienen que aprender lo nuevo; es acá donde se requiere que el docente oriente a los estudiantes a canalizar o enfocar mejor sus fortalezas.
- d. **La de retador** igual que en la situación anterior, cuando los estudiantes poseen las capacidades, la disposición y los conocimientos requeridos, pero no encuentran o no visualizan como un reto la tarea de aprender algo nuevo, o no lo perciben como tal porque asumen que no les va a incrementar o aportar algo superior a lo que ya poseen. Es bueno no confundir esta situación con la carencia de motivación por parte de los estudiantes, ya que ésta alimenta una buena disposición para hacer el esfuerzo, en cambio, la situación retadora va a demandar las operaciones cognitivas del sujeto. Dicho de otra manera, el estudiante puede estar dispuesto a empeñarse en la

tarea del nuevo aprendizaje, pero no está convencido de que ello redunde en el incremento del nivel que ya conscientemente posee.

- e. **La de desestabilizador** cuando los estudiantes están suficientemente habilitados en sus capacidades, conocimientos y disposiciones para enfrentarse a una tarea que requiere una transferencia lateral de las mismas, pero no a una transferencia vertical dentro de su “zona de desarrollo próximo”. En este caso, no sólo se está demandando de los aprendices el uso de sus operaciones cognitivas para transformar lo que ya poseen a cierto nivel, sino que pueda manejar conscientemente dichas operaciones, es decir, que accedan a un nivel meta cognitivo.

**El rol del docente** está relacionado con las funciones-deberes que debe poner en práctica en el ejercicio cotidiano de sus actividades impartiendo educación. Las instituciones sólo pueden funcionar cuando las personas que están en sus puestos de trabajos son capaces de desempeñar su rol para los cuales fueron seleccionados, contratados y preparados. Según Antúnez “Un rol agrupa un conjunto de acciones conductuales esperados que se atribuyen a quienes ocupan una determinada posición en una unidad social” (Antúnez 2000, 47). Es por tanto un conjunto de actuaciones o de tareas que debe cumplir un docente en las instituciones. A sí mismo “Un nuevo rol de un directivo-docente en un proceso de cambio” es “Disminuir el trabajo relacionado con la administración y vincularse más al trabajo de tipo pedagógico generando y participando de los espacios de reflexión educativa”. (Lafrancesco, 2003, p.79). De esta manera, un docente enmarcado en las nuevas tendencias educativas, busca el aprendizaje-enseñanza del conocimiento científico, debe ser preparado en la materia, abierto a las opiniones de los estudiantes, flexibles en su



planificación, creativos en la investigación, capaz de diseñar actividades útiles para su desempeño.

**Las cualidades** de un docente que debe poseer en cualquier institución y **la conducta** para lograr mejores resultados en el rendimiento de sus estudiantes son aspectos esenciales a tener en cuenta en el trabajo diario de todo maestro de escuela. De este modo, el **“desempeño docente”**, es el conjunto de acciones que un docente realiza para llevar a cabo su función; esto es, el proceso de formación de los niños y jóvenes a su cargo, en este caso los estudiantes.

**El desempeño** en si es “un conjunto de acciones concretas mediante las cuales se ejerce la labor, expresada en campos o dominios globales y con distintos niveles de complejidad (el contexto socio cultural, el entorno institucional, el ambiente del aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva”. (Montenegro 2001, p.18)

**El perfil del docente**, se lo define como un conjunto de rasgos que caracterizan al profesional de la educación. Su importancia radica en que se constituye en un modelo a seguir en el proceso de formación y de desempeño docente. El fundamento del docente es el de persona integral, dotado de unas competencias básicas. Sobre esta base se construye, el profesional, provisto de unas competencias específicas para el desempeño de su labor con altos niveles de calidad. (Montenegro 2001, p.12).

Partiendo de las funciones-deberes, roles y cualidades del docente se establece que el desempeño docente es una acción situada en la que se expresa en las competencias de cómo saber hacer las cosas y saber actuar, comprendiendo lo que se hace; asumiendo de una manera responsable las

implicancias y consecuencias de las acciones realizadas y transformando los contextos en favor de la convivencia humana. Al respecto Delannoy, (como se citó a Montenegro, 2001, p.1) expresa que “Una competencia es un set de destrezas, valores y comportamientos que un profesor ha adquirido y que puede movilizar para enfrentar una situación en el aula”. Para Cerda (como se citó a Montenegro, 2001, p.73) “Las competencias sólo tiene forma a través del desempeño, porque no es posible evaluarlas directamente sino por medio de la actuación”; así mismo manifiesta que “el desempeño es un término proveniente de la administración de empresas y particularmente de la gestión de recursos humanos y los criterios de la selección de personal”.

En el anterior contexto teórico, el desempeño se concibe como la realización de un conjunto de actividades en cumplimiento de una profesión u oficio. Así cada profesional se desempeña en algo, realiza una serie de acciones en cumplimiento de una función social específica. De esta manera se asumía, que éste dependía básicamente de la actuación del docente y que la intervención de los educandos era una variable dependiente de la actuación del docente. A todo esto, se suman los factores que determinan el desempeño docente y que está determinado por una intrincada red de relaciones e interrelaciones. En un intento por simplificar esta complejidad, podría considerarse tres tipos de factores:

- a. Los asociados al mismo docente** y que constituyen el factor central, estos son; su formación profesional que provee el conocimiento para abordar el trabajo educativo con claridad, planeación previa, ejecución organizada y evaluación constante. A mayor calidad de formación, mejores posibilidades de desempeñarse con eficiencia. Así mismo, entre mejores sean sus

condiciones de salud física y mental, mejores posibilidades tendrán para ejercer sus funciones. La salud y el bienestar general, que dependen a su vez, de las condiciones de vida, de la satisfacción de las necesidades básicas, incluyendo el afecto. Sin embargo, puede haber excelente formación, muy buena salud, pero si no tiene la suficiente motivación por lo que se hace, los resultados de la gestión serán pobres. El grado de motivación y compromiso a su labor: la motivación se refuerza con el grado de compromiso, con la convicción de que la labor educativa es vital para el desarrollo individual y social. Por ello es muy importante la manifestación constante de las actitudes que demuestren compromiso con el trabajo como: su puntualidad, el cumplimiento de la jornada, las excelentes relaciones con los estudiantes y colegas, la realización de las actividades pedagógicas con organización, dedicación, concentración, y entusiasmo. Estos cuatro factores: formación, salud, motivación y compromiso se refuerzan de manera mutua y generan una especie de fuerza unificadora que mantiene al docente en continuo mejoramiento y en un grado alto de satisfacción.

- b. Los asociados al mismo estudiante**, son análogos a los del docente, (condiciones de salud, nivel de preparación, grado de motivación y compromiso). Como es bien sabido, estos factores dependen, en parte, de las condiciones familiares y ambientales en las cuales se desarrolla el estudiante. Cabe destacar que el docente puede influir de manera positiva en algunos de estos factores. Por ejemplo, el nivel de preparación con que el estudiante ingresa a los primeros grados de secundaria, depende, del trabajo que otros docentes hayan realizado en grados anteriores. El docente puede inducir la motivación, haciendo llamativo el plan de estudios y organizando

experiencias de aprendizaje de alto nivel de interacción que despierten el interés del estudiante y lo comprometan con su proceso de formación.

- c. **Los asociados al mismo contexto**, son innumerables; sin embargo, podrían establecerse desde el entorno institucional cuyos factores se pueden agrupar en dos grandes líneas: el ambiente y la estructura del proyecto educativo. La estructura del ambiente tiene, a su vez, dos grandes componentes: lo físico y lo humano. Se requiere una infraestructura física en excelentes condiciones, dotada con buenos materiales educativos. Además de excelentes docentes que lleven a la concreción del proyecto educativo plasmada en su misión y visión.

Entendiéndose el marco conceptual del desempeño docente y teniendo en cuenta sus funciones-deberes, su rol, sus cualidades, su perfil y su accionar en su labor educativa se puede establecer con claridad las dimensiones del desempeño docente, el cual permitirá establecer la interacción entre las variables así tenemos: planificador de los aprendizajes; relacionado a la planificación–organización de su actividad pedagógica, que son secuencias de acciones elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción, es decir, a la presentación de los documentos pedagógicos como: PCIE (capacidades diversificadas), programación anual, unidades y sesiones de aprendizaje; además de sus instrumentos de evaluación. La contribución de este componente al desempeño del docente se debe concretar en un modo de actuación profesional pedagógico que favorezca resultados superiores y mayor calidad en el proceso docente educativo con el que interactúa de forma directa, es decir, con los aspectos teóricos y prácticos de cada una de

las materias, teniendo en cuenta el carácter profesional. La de facilitador-mediador de los aprendizajes y que, según Ortega, "...un docente que aprende de su propia acción y reflexión debe tener capacidad suficiente para tomar decisiones... siendo un facilitador de los aprendizajes... y un mediador entre la organización... y el desarrollo de las capacidades de sus estudiantes..." (Ortega, 2006, p.220). Esta dimensión como componente aporta lo teórico y práctico necesario para profundizar en la esencia de la profesión y verificable en la práctica pedagógica. Proporciona un grupo de conocimientos, habilidades y valores de carácter general y profesional que influyen en el desempeño profesional pedagógico. La de gestión del aprendizaje que trata básicamente de la acción humana; se podría decir que es la relación entre teoría y práctica, determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica, se constituye por la puesta en práctica de los principios generales de la gestión y de la educación. En este sentido es el campo de acción en la cual interactúan la teoría y la práctica. Es cierto que en ella se sigue haciendo énfasis en la administración (de los recursos, del talento humano, de los procesos, de los procedimientos y los resultados, entre otros); en la medida en que tiende a la concreción de una intencionalidad. Cuando el ámbito de aplicación es la institución escolar, el interés de la acción es obtener determinados resultados pedagógicos. Por este motivo, tal como señala Aguerrondo, (como se citó en MINEDU-Ruiz, 2007). "Todos los miembros de la institución escolar implementan diariamente decisiones de política educativa cuando organizan equipos de trabajo en el aula y en la institución, cuando toman medidas administrativas y de gestión del establecimiento, cuando definen los

mecanismos de inscripción de los estudiantes, las modalidades de evaluación de sus aprendizajes, etc.”. Entonces, la gestión docente está vinculada con las acciones que emprenda en su labor, acciones elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción, cuyo interés de la acción es obtener determinados resultados ya sea al utilizar: mecanismos de desarrollo o reglas con relación al área – curso, modalidades de evaluación de sus aprendizajes acordes a una planificación estratégica situacional de la realidad mejorando las condiciones de enseñanza – aprendizaje en función del PEI; es decir, es la acción que debe realizar el docente dentro como fuera de la escuela–aula; es la que ejecuta y planifica actividades y es quien crea las condiciones que facilitan: el conocimiento, el pensamiento crítico, reflexivo y creativo que conduce al aprendizaje significativo. En pocas palabras es como el docente gestiona sus propios recursos o medios de los que no tiene para ejercer su labor. A demás, debe establecer una dinámica de convivencia negociadora, a través de la reflexión continua que permita sostener sus fortalezas y superar sus dificultades.

De lo anterior se deduce que la institución como sistema de organización social abierto, se caracteriza por estar influenciada por el factor humano el cual interactúa con el ambiente y con otros sistemas presentes en el ámbito de la comunidad escolar y la comunidad extra escolar. Se debe entender que, en la organización escolar como sistema abierto, también se encuentra la acción de alcanzar objetivos, de planificar, organizar con claridad, orden, disposición y coherencia; todo esto dentro de la gestión docente en interacción con su entorno–ambiente. La de evaluador de los

aprendizajes; la evaluación y el monitoreo son actividades inherentes al aprendizaje; es decir, constituyen herramientas centrales para la retroalimentación, tanto de los avances de los estudiantes como de la eficacia de las actividades propuestas por el docente en relación con los aprendizajes de sus estudiantes. En tal sentido, es de alta importancia que el docente elabore con ellos o les comunique los criterios que utilizará para evaluar sus diversos productos, orientándolos hacia los aprendizajes que espera lograr. La comprensión del estudiante se ve favorecida al recibir retroalimentación oportuna y constructiva de parte del docente o de sus pares de manera tal que constituya para él un aporte en su proceso de aprendizaje.

Las estrategias de evaluación que utilice deben dar cuenta de la complejidad de los logros de los aprendizajes y de los conocimientos de aprendizaje. Dado que, el docente se enfrenta a estudiantes con distintas y diversas experiencias, intereses, saberes, estilos y ritmos de aprendizaje, la utilización de variadas estrategias de evaluación y devolución de sus resultados hacen posible evaluar en un contexto de diversidad. Entonces; ¿qué es un docente evaluador de los aprendizajes? es el proceso, mediante el cual se observa, se recoge y se analiza la información relevante, respecto del proceso de aprendizaje de los estudiantes, con la finalidad de reflexionar, emitir juicios de valor y tomar decisiones pertinentes y oportunas para optimizarlo. Las actividades de interacción y comunicación docente; permite realizar un análisis integral de la actividad humana, delimitando la estructura de la misma, es decir, sus componentes principales y las relaciones funcionales que entre ellos se producen, así como su desarrollo. La actividad

se concibe como un sistema de acciones y operaciones que realiza el sujeto sobre el objeto, en interrelación con otros sujetos. En cualquier actividad humana, el sujeto actúa sobre el objeto impulsado por sus motivos, por las necesidades, internas y externas, que surgen en él para alcanzar su objetivo: la representación que ha imaginado del producto a lograr. Para la realización de su actividad el sujeto utiliza determinados procedimientos, es decir, sistemas de acciones y operaciones que dependen del propio sujeto, de las características del objeto, de los medios de que disponga, y de las condiciones. La actividad del profesor, el sujeto que enseña, tiene a su cargo la dirección del proceso de enseñanza aprendizaje, en tanto debe planificar, organizar, regular, controlar y corregir el aprendizaje del estudiante y su propia actividad, el profesor debe estar en constante interacción y comunicación con sus estudiantes, con sus colegas y con el resto de la comunidad de la institución donde labora. Se debe concebir como una personalidad integra, relacionada con el contexto social en que se desempeña como tal. Lo que diferencia al proceso de enseñanza aprendizaje de otros procesos, su peculiaridad, es que lo que se transforma no es un objeto material inanimado, sino un ser humano, una persona que piensa, razona y se modifica a sí misma con la ayuda de otras personas más capaces, especialmente con la guía, orientación y mediación del profesor.

Es por ello que el objeto de la actividad del profesor no es exactamente el estudiante, sino la dirección de su aprendizaje; pero para que dicha dirección sea eficiente, el profesor debe concebir al alumno como una personalidad plena que con su ayuda construye y reconstruye sus conocimientos, habilidades, hábitos, afectos, actitudes, formas de



comportamiento y sus valores, en constante interacción con el medio socio cultural donde se desenvuelve.

Cuando el profesor ama la labor que desempeña, siente la necesidad interna de elevar la efectividad del proceso de enseñanza aprendizaje, de motivar a sus estudiantes por el aprendizaje de la materia que imparte y, al unísono, de contribuir al crecimiento personal de cada uno de ellos.

Adicionalmente, el docente se enfrenta al desafío de que el conocimiento no está detenido, sino evoluciona con el tiempo, se actualiza, dada la permanente y rápida evolución de la ciencia y la tecnología. Por esta razón debe mantenerse informado de los nuevos avances del conocimiento. La de orientador del aprendizaje, cuyas actividades contribuyen a la formación de los estudiantes, padres y colegas, con el fin de lograr el desarrollo de sus tareas dentro del ámbito específico de la institución ya que su función principal es la de orientar el proceso de aprendizaje, brindando herramientas para que pueda organizar con mayor eficacia su actividad y facilitar la mejora del rendimiento en sus estudiantes y finalmente la ética profesional que constituye el conjunto de valores o principios morales que definen lo que es cierto o errado para una persona, grupo u organización (Chiavenato, 2006, p.526).

El docente está comprometido con los resultados de aprendizaje de sus estudiantes y está consciente de la significativa incidencia que ejercen sus propias prácticas o estrategias de aprendizaje en dichos resultados, sin atribuirlos solamente a factores externos o ajenos a su responsabilidad. Por este motivo, el docente reflexiona críticamente sobre las estrategias desarrolladas y sus efectos en los aprendizajes de los estudiantes, evaluando

cómo se cumplieron los objetivos propuestos y si los estudiantes se comprometieron con las actividades de aprendizaje. A partir de este análisis, el docente debe reformular sus estrategias de enseñanza para hacerlas más efectivas, de manera que respondan a las necesidades de aprendizaje de todos sus estudiantes. En el mismo sentido, el docente está comprometido con su desarrollo profesional permanente, por lo cual identifica y busca satisfacer sus necesidades de aprendizaje y formación, a través del intercambio de experiencias, consulta de materiales de diferentes fuentes y su participación regular en oportunidades de perfeccionamiento pertinentes.

#### **2.2.2.1. El Marco del Buen Desempeño Docente:**

Define los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de educación básica del país. Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera que dominen las profesoras y los profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente.

#### **2.2.2.2. Propósitos Específicos Del Marco De Buen Desempeño Docente:**

- Establecer un lenguaje común entre los que ejercen la profesión docente y los ciudadanos para referirse a los distintos procesos de la enseñanza.
- Impulsar que los docentes reflexionen sobre su práctica, se apropien de los desempeños que caracterizan la profesión y

construyan, en comunidades de práctica, una visión compartida de la enseñanza.

- Promover la revaloración social y profesional de los docentes para fortalecer su imagen como profesionales competentes que aprenden, se desarrollan y se perfeccionan en la práctica de la enseñanza.
- Guiar y dar coherencia al diseño e implementación de políticas de formación, evaluación, reconocimiento profesional y mejora de las condiciones de trabajo docente.

### 2.2.2.3. Los Cuatro Dominios Del Marco Del Buen Desempeño Docente:

Se entiende por dominio un ámbito o campo del ejercicio docente que agrupa un conjunto de desempeños profesionales que inciden favorablemente en los aprendizajes de los estudiantes. En todos los dominios subyace el carácter ético de la enseñanza, centrada en la prestación de un servicio público y en el desarrollo integral de los estudiantes.

A continuación, se presenta la siguiente figura en la que sintetiza los cuatro dominios del Marco del Buen Desempeño Docente.

#### Los Cuatro Dominios Del Marco Del Buen Desempeño Docente:

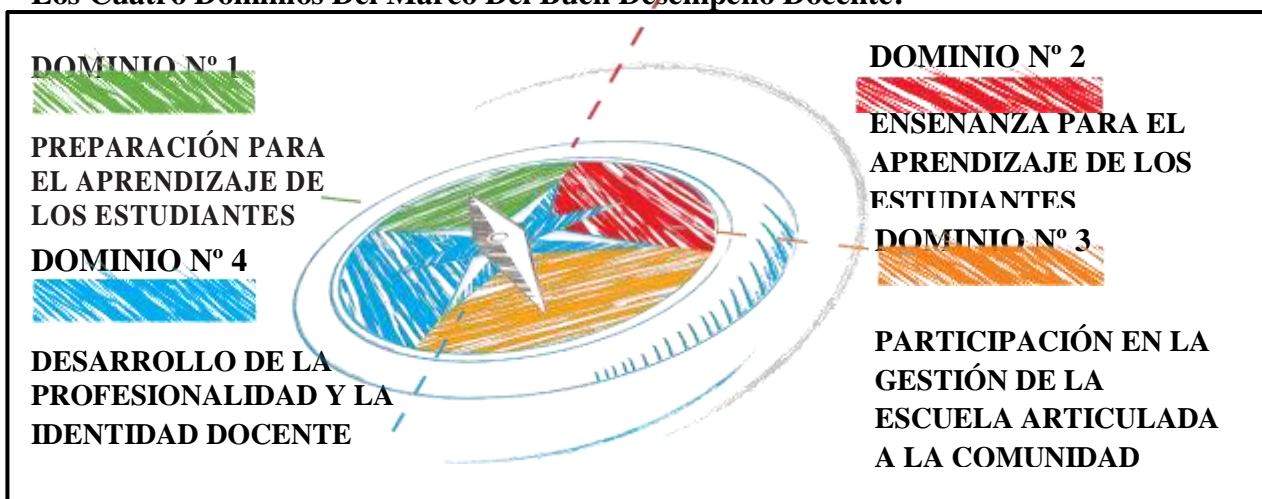


Figura 1: Dominios Del Marco Del Buen Desempeño Docente.

### **Dominio 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes**

Comprende la planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo. Refiere el conocimiento de las principales características sociales, culturales-materiales e inmateriales y cognitivas de sus estudiantes, el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje.

### **Dominio 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes:**

Comprende la conducción del proceso de enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones. Refiere la mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes. Incluye el uso de diversos criterios e instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje, además de los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar.

### **Dominio 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad:**

Comprende la participación en la gestión de la escuela o la red de escuelas desde una perspectiva democrática para configurar la comunidad de aprendizaje. Refiere la comunicación efectiva con los diversos actores de la

comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, así como la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable. Incluye la valoración y respeto a la comunidad y sus características, y la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes.

#### **Dominio 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente:**

Comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes. Refiere la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional. Incluye la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje, y el manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas en el ámbito nacional y regional.

#### **2.2.2.4. Las Nueve Competencias Docentes:**

Para efectos del presente documento, se entiende la competencia como la capacidad para resolver problemas y lograr propósitos, no solo como la facultad para poner en práctica un saber. Y es que la resolución de problemas no supone solo un conjunto de saberes y la capacidad de usarlos, sino también la facultad para leer la realidad y las propias posibilidades con las que cuenta uno para intervenir en ella.

Si concebimos la competencia como la capacidad de resolver problemas y lograr propósitos, ella supone un actuar reflexivo que a su vez implica una movilización de recursos tanto internos como externos,

con el fin de generar respuestas pertinentes en situaciones problemáticas y la toma de decisiones en un marco ético.

La competencia es más que un saber hacer en cierto contexto, pues implica compromisos, disposición a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones. En síntesis, los 4 dominios y las 9 competencias:

**Los Cuatro Dominios y las Nueve Competencias del Buen Desempeño Docente:**

**Cuadro 1**

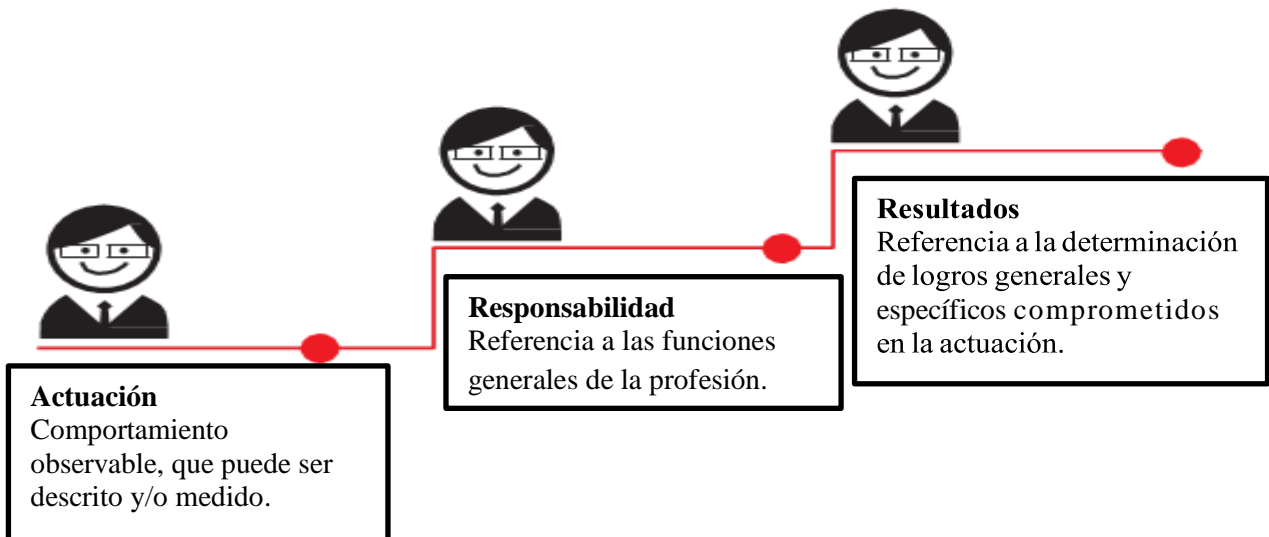
<b>Dominio 1</b> <b>Preparación para el aprendizaje de los estudiantes</b>	<b>Competencia 1</b> Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral
	<b>Competencia 2</b> Planifica la enseñanza de forma colegiada, garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.
<b>Dominio 2</b> <b>Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes</b>	<b>Competencia 3</b> Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales
	<b>Competencia 4</b> Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales.
	<b>Competencia 5</b> Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los contextos culturales.
<b>Dominio 3</b> <b>Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad</b>	<b>Competencia 6</b> Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional y así este pueda generar aprendizajes de calidad.
	<b>Competencia 7</b> Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil; aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.
<b>Dominio 4</b> <b>Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente</b>	<b>Competencia 8</b> Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.
	<b>Competencia 9</b> Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.

Fuente: Marco del Buen Desempeño Docente MINEDU 2012.

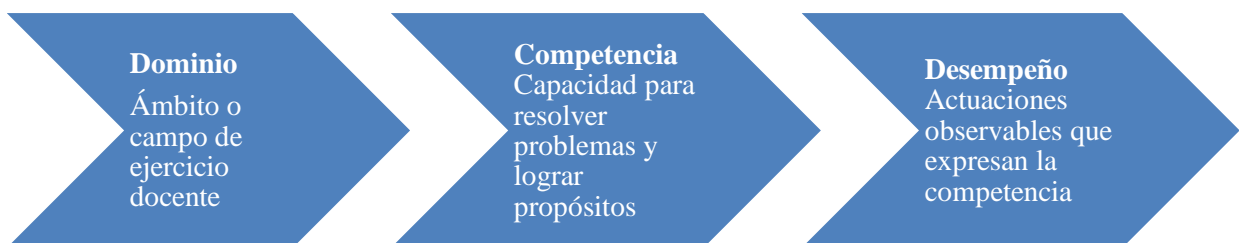
### 2.2.2.5. Los Desempeños:

Son las actuaciones observables de la persona que pueden ser descritas y evaluadas y que expresan su competencia. Proviene del inglés performance o perform, y tiene que ver con el logro de aprendizajes esperados y la ejecución de tareas asignadas. Se asume que la manera de ejecutar dichas tareas revela la competencia de base de la persona. En la definición de desempeño identificamos tres condiciones: actuación observable en correspondencia a una responsabilidad y logro de determinados resultados.

#### a. Elementos o condiciones del desempeño:



### 2.2.2.6. Interacción entre dominios, competencias y desempeños:



### 2.2.2.7. Dimensiones de la Profesión Docente:

Las profesiones evolucionan en consonancia con cambios que ocurren en las sociedades, aparecen nuevas necesidades y exigencias en los distintos campos del saber, se requieren nuevos conocimientos y habilidades en coherencia con nuevas formas de entender el desarrollo, las relaciones entre los seres humanos, sentidos antiguos como la verdad, la libertad, la justicia, la equidad se resignifican con el reconocimiento de los derechos humanos, se genera tecnología para atender problemas de la salud y se recuperan saberes milenarios. El horizonte del conocimiento se amplía y en consecuencia las profesiones se ven interpeladas en su saber y en su práctica. En este contexto, identificamos que la docencia participa de un conjunto de dimensiones presentes hoy en otras profesiones y, a su vez, reconocemos dimensiones específicas en ella. El Marco del Buen Desempeño Docente hace referencia a características o dimensiones compartidas y las dimensiones específicas de la docencia.

### 2.2.2.8. Dimensiones Compartidas de la profesión docente con otras Profesiones:





**a. Dimensión reflexiva:**

El docente afirma su identidad profesional en el trabajo cotidiano. Reflexiona en y desde su práctica social. Delibera, toma decisiones, se apropia críticamente de diversos saberes y desarrolla diferentes habilidades para asegurar el aprendizaje de sus estudiantes. La auto-reflexión y la continua revisión de sus prácticas de enseñanza constituyen el recurso básico de su labor.

En la práctica docente, el manejo de saberes pedagógicos y disciplinares, así como el conocimiento de las características de los estudiantes y su contexto, implican una reflexión sistemática sobre los procesos y fines de la enseñanza. El docente precisa elaborar juicios críticos sobre su propia práctica y la de sus colegas. En tanto tiene como sustento, como ya se indicó, el saber derivado de la reflexión sobre su propia práctica y sus antecedentes, este saber articula los conocimientos disciplinares, curriculares y profesionales, y constituye el fundamento de su competencia profesional. En la medida en que el saber docente es práctico, dinámico y sincrético, su trabajo resulta complejo y especializado.

La experiencia técnica, el saber disciplinar y las habilidades propias de la enseñanza conforman un repertorio de conocimientos y saberes que el docente construye y renueva socialmente. Sus fuentes, múltiples y diversas, abarcan desde su trayectoria personal y profesional hasta su actual desempeño laboral. Esta práctica reflexiva demanda una toma de conciencia crítica personal y grupal que derive

en compromisos de transformación de las relaciones sociales, que se desarrollan principalmente en una organización y se inscriben en un contexto institucional, social y cultural caracterizado por la diversidad.

**b. Dimensión relacional:**

La docencia es esencialmente una relación entre personas que asisten a un proceso de aprendizaje, planificado, dirigido y evaluado por los profesionales de la enseñanza. En este proceso se construyen vínculos cognitivos, afectivos y sociales que hacen de la docencia una actividad profesional de carácter subjetivo, ético y cultural.

El tratamiento del vínculo entre el docente y los estudiantes es fundamental. La buena docencia requiere respeto, cuidado e interés por el estudiante, concebido como sujeto de derechos. Desde esta perspectiva, la enseñanza se configura mediante interacciones concretas en el aula y la institución educativa, especialmente entre docentes y estudiantes, e incluye el desarrollo de procesos afectivos y emocionales, de tolerancia y flexibilidad.

En estas relaciones, el docente aprende en la interacción con los estudiantes, principales sujetos de su trabajo pedagógico, valorando sus diferencias individuales y características socioculturales. En nuestro país, muchos docentes aprecian muy especialmente estas características, sobre todo el conocimiento que llegan a tener de sus estudiantes y las buenas relaciones que logran entablar con ellos, rasgo típico de los buenos desempeños docentes. La construcción de vínculos no solo surge y se desarrolla en el aula. Hay otros ámbitos en los que el

docente requiere proceder de la misma manera, como el de sus relaciones con la familia y la comunidad, lo que amplía y enriquece el carácter relacional de la docencia.

**c. Dimensión colegiada:**

El docente desarrolla esencialmente su labor dentro de una organización cuya finalidad es asegurar que sus principales beneficiarios los estudiantes aprendan y adquieran las competencias previstas. Su práctica profesional es social e institucional. Interactúa con sus pares docentes y directivos y se relaciona con ellos para coordinar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos pedagógicos en la escuela. Esta situación, que se advierte en la vida institucional, posibilita el trabajo colectivo y la reflexión sistemática sobre las características y alcances de sus prácticas de enseñanza.

Corresponde al docente compartir la visión y misión institucionales, apropiándose de sus valores e ideario. El maestro forma parte de la cultura escolar y es permeable a sus creencias y prácticas. Su labor individual adquiere mayor sentido cuando contribuye al propósito y a los objetivos de la institución a la que pertenece. La identidad profesional de los docentes se construye, en gran medida, en los espacios sociales y laborales que ella promueve.

En la escuela, las decisiones más relevantes que afectan a la comunidad educativa deben tomarse a nivel colegiado. Sus órganos de gestión requieren, asimismo, una composición plural y que los docentes expresen con frecuencia su voluntad y decisión a través de comisiones,

grupos de trabajo y asambleas. Todo esto exige que los maestros colaboren entre sí y se organicen.

La planificación y desarrollo de la enseñanza en la escuela, a la que todos aspiramos para que se logre concretar la misión institucional, solo es posible si sus miembros los docentes comprenden que el resultado de su labor individual depende de aquello que sus pares realicen o puedan realizar, y que esto, a su vez, depende de lo que él haga o pueda hacer. La práctica individual de la enseñanza se comprende mejor desde una perspectiva colegiada.

**d. Dimensión ética:**

La dimensión ética se manifiesta principalmente en el compromiso y la responsabilidad moral con cada uno de los estudiantes, sus aprendizajes y su formación humana. En ese contexto, se expresa también en el reconocimiento y respeto de las diferencias y en la elección de los medios empleados. El docente atiende a diversos grupos de estudiantes y se hace responsable por cada uno de ellos, toma decisiones y selecciona estrategias que aplica con arreglo a la misión de la escuela y a los fines del sistema educativo nacional.

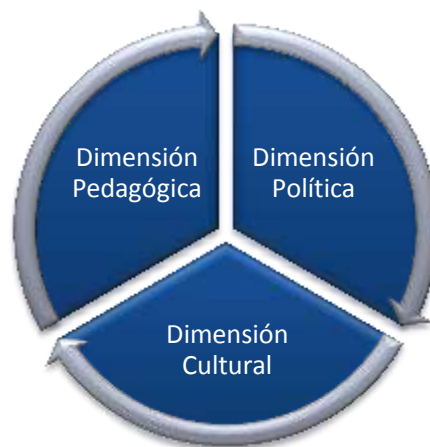
El fundamento ético de la profesión docente incluye el respeto de los derechos y la dignidad de las niñas, niños y adolescentes. Exige del profesor gran calidad profesional, comportamiento moral y la búsqueda sistemática de medios y estrategias que promuevan el aprendizaje de cada uno de los estudiantes. La complejidad del ejercicio docente demanda una visión de la diversidad que reconozca la

pluralidad étnica, lingüística, cultural y biológica que caracteriza a nuestro país, y pensar en la manera cómo la escuela puede canalizar sus aportes hacia la construcción de sociedades más democráticas.

El docente ejerce la enseñanza prestando un servicio público cuyos principales beneficiarios son sus estudiantes. Se trata de una actividad profesional regulada por el Estado que vincula su desempeño laboral con los procesos y resultados que derivan de ella, y, por ende, le confieren responsabilidad social ante sus estudiantes y sus familias, la comunidad y la sociedad. En esta dimensión resulta importante que el docente rechace las prácticas de corrupción, discriminación, violencia y terrorismo, y que se constituya más bien en un referente de conductas y actitudes éticas en su entorno social.

#### **2.2.2.9. Dimensiones Específicas De La Docencia:**

Identificamos en la docencia tres dimensiones específicas, que, articuladas entre sí, configuran el ejercicio de la profesión, como una actividad que cumple simultáneamente una función cultural, política y pedagógica.



**a. Dimensión cultural:**

Refiere a la necesidad de conocimientos amplios de su entorno con el fin de enfrentar los desafíos económicos, políticos, sociales y culturales, así como los de la historia y el contexto local, regional, nacional e internacional en que surgen. Implica analizar la evolución, dilemas y retos para comprenderlos y adquirir los aprendizajes contextualizados que cada sociedad propone a sus generaciones más jóvenes.

**b. Dimensión política:**

Alude al compromiso del docente con la formación de sus estudiantes no solo como personas sino también como ciudadanos orientados a la transformación de las relaciones sociales desde un enfoque de justicia social y equidad, pues la misión de la escuela tiene que ver también con el desafío de constituirnos como país, como sociedades cohesionadas con una identidad común. Construir sociedades menos desiguales, más justas y libres, sostenidas en ciudadanos activos, conscientes, responsables y respetuosos del medio ambiente, exige del docente conocimiento de la realidad social y sus desafíos.

**c. Dimensión pedagógica:**

La dimensión pedagógica constituye el núcleo de la profesionalidad docente. Refiere a un saber específico, el saber pedagógico construido en la reflexión teórico-práctica, que le permite

apelar a saberes diversos para cumplir su rol. Alude, asimismo, a una práctica específica, que es la enseñanza, que exige capacidad para suscitar la disposición, es decir, el interés y el compromiso en los estudiantes para aprender y formarse. Y requiere de la ética del educar, es decir, de tener presente que el crecimiento y la libertad del sujeto de la educación es la finalidad que da sentido al vínculo a través del cual se educa. En esta dimensión pueden distinguirse cuando menos tres aspectos fundamentales.

#### **2.2.2.10. Aspectos fundamentales del Desempeño Docente:**

- a. **El juicio pedagógico;** que supone tener criterios variados, multidisciplinarios e interculturales para reconocer la existencia de distintas maneras de aprender e interpretar, y valorar lo que cada estudiante demanda en cuanto necesidades y posibilidades de aprendizaje, así como para identificar la mejor opción de respuesta en cada contexto y circunstancia.
- b. **El liderazgo motivacional;** que implica la capacidad de despertar el interés por aprender en grupos de personas heterogéneas en edad, expectativas y características, así como la confianza en sus posibilidades de lograr todas las capacidades que necesitan adquirir, por encima de cualquier factor adverso y en cualquier ambiente socioeconómico y cultural.
- c. **La vinculación;** que tiene que ver con el establecimiento de lazos personales con los estudiantes, en particular con su dimensión subjetiva, así como con la generación de vínculos significativos entre

ellos. Etimológicamente, “vínculo” significa “atadura” y “compromiso”, y supone entonces intercomunicación afectiva, empatía, involucramiento, cuidado e interés por el otro, apertura para hallar siempre lo mejor de cada uno.

El Marco del Buen Desempeño Docente expresa esta visión, y particularmente estas tres dimensiones específicas que dan cuenta de la singularidad de la profesión docente y su carácter de praxis situada y exigente en creatividad y criticidad. La combinación de estas tres dimensiones hace de la docencia una profesión difícil de desenvolverse de manera estandarizada, aun cuando para determinados aprendizajes se pueda recurrir a procedimientos similares.

Por eso, el Marco no es un mero objeto normativo e instrumental, sino, y, sobre todo, una herramienta que permite orientar la formación de docentes y la evaluación de su práctica, reconocer el buen desempeño y las buenas prácticas de enseñanza, y promover, en suma, el permanente desarrollo profesional docente.

Debido a todo este análisis del desempeño docente para este estudio nos enfocaremos en la dimensión específica de la pedagógica por ser el núcleo central del desempeño docente para cumplir su rol y lograr una enseñanza de calidad reflejado en el logro de los resultados, responsabilidad y actuación observable, a través de la ECE.

### **2.2.3. Teoría de la Motivación (Idalberto Chiavenato, Stephen P. Robbins)**

Para entender el término clima organizacional hay que partir de la influencia de la motivación humana en la que la teoría de la motivación busca explicar el comportamiento de las personas; el ser humano es motivado no solo



por estímulos económicos y salariales, sino por recompensas sociales y simbólicas; el comportamiento humano depende del campo dinámico actual, que es “el espacio de vida de la persona y su ambiente psicológico. Lewin (como se citó en Chiavenato, 2006, pp.100 y 101), para explicar el comportamiento humano propone la ecuación:  $C = f(P, M)$  donde: el comportamiento (C) es = función (f) el resultado de la interacción entre la persona (P) y el ambiente (M) que lo rodea. Según Lewin, toda necesidad crea un estado de tensión en la persona, una predisposición a la acción. Así el comportamiento humano está determinado por causas que, muchas veces, escapan al entendimiento y control de las personas. Dichas causas se denominan necesidades o motivos: fuerzas conscientes o inconscientes que determinan el comportamiento de la persona. Así, Moral, es un concepto abstracto e intangible, pero perceptible. Es una consecuencia del estado de motivación provocado por la satisfacción o no satisfacción de las necesidades de las personas. Ésta se eleva cuando la organización satisface las necesidades de las personas, y disminuye cuando la organización frustra la satisfacción de tales necesidades. En general, la moral se eleva cuando las necesidades individuales encuentran medios y condiciones de satisfacción y disminuyen cuando las mismas encuentran barreras externas o internas que impiden su satisfacción y provocan frustración.

Del concepto de moral se deriva el de clima organizacional. El clima es el ambiente psicológico y social de una organización, y condiciona el comportamiento de sus miembros. Una moral elevada genera un clima receptivo, amistoso, cálido y agradable; mientras que la moral baja conduce a un clima negativo, inamistoso, frío y desagradable. (Chiavenato, 2006, pp.103, 104). La interacción entre la organización y el ambiente se hace fundamental para la

comprensión entre la interacción entre personas, grupos y organizaciones con el ambiente.

#### **2.2.4. Clima Organizacional:**

El concepto de Clima Organizacional (en adelante CO), representa el cuadro más amplio de la influencia ambiental sobre la motivación. Ahora “el CO comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación; es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que se percibe por los miembros de la organización e influye en su comportamiento” (Chiavenato, 2007, p.59). El CO está íntimamente relacionado con el grado de motivación de los miembros de la organización. Cuando la motivación entre los participantes es alta o elevada entre los miembros, el CO tiende a ser favorable y a subir en aquellas situaciones que proporciona satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral; se traduce en proporcionar relaciones de, ánimo, interés, colaboración entre los participantes, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja y desfavorable en las situaciones debido a frustraciones de esas necesidades o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el CO tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar, en casos extremos a estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., típicos de las situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente contra la organización (como en los casos de manifestaciones personales en la institución). Según Hall (1996), (como se citó en Dessler, 1993, p.180) el CO se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. Brow y Moberg (1990); (como se citó

en Dessler, 1993, p.181), manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta.

Después de analizar el término CO, se puede ver que se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y que está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el CO determina la forma en que el docente percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan. En realidad, el CO influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye sobre el primero; es como si hubiera una retroalimentación recíproca de interacción entre el estado motivacional de las personas y el CO.

Para medir el CO, se infiere que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional. Sin embargo lo que se debe asegurar es que las dimensiones que incluya el instrumento para medir el desempeño docente y el clima organizacional estén acorde a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran para que de esta manera se pueda garantizar que el CO se delimite de una manera precisa y así medir ambas variables de manera objetiva, puesto que la investigación se desarrolla en el sistema educativo, justificando la pertinencia y el alcance del estudio; rescatando la interacción y las percepciones de los participantes que resulten claves para comprender la realidad. En esta línea de ideas, se reconoce que el clima organizacional es un sistema abierto al contexto interno y externo de la

comunidad educativa. Así sus dimensiones son: la de estructura organizacional en la que se puede imponer límites o libertad de acción para las personas, por medio de orden, restricciones y limitaciones impuestas en la situación de trabajo, como reglas, reglamentos, procedimientos, autoridad, especialización, etcétera. Cuanta más libertad, tanto mejor el clima. La Responsabilidad es la que puede cohibir o incentivar la conducta de las personas por medio de dependencia del superior, negación de la iniciativa personal, restricción en cuanto a decisiones personales, etcétera. Cuanto más se incentiva, tanto mejor el CO. Significa el grado de obligaciones que una organización asume por medio de acciones que proyectan y mejoren el bienestar a medida en que busca alcanzar sus propios intereses. Los riesgos en la que la situación de trabajo puede ser esencialmente protectora para evitar riesgos o puede ser una fuerza que impulsa a asumir desafíos nuevos y diferentes, cuanto más se impulsa, tanto mejor el clima. La Motivación en la que una organización puede enfatizar críticas y sanciones como que puede motivar y estimular por el alcance de resultados, dejando el método de trabajo a criterio de cada persona. Cuanto más se motiva y se estimula, tanto mejor el CO. La de calor y apoyo, en la que la organización puede mantener un clima frío y negativo de trabajo, al igual que puede crear calor humano, compañerismo y apoyo a la iniciativa personal y grupal. Cuanto más cálida sea la organización, tanto mejor será su clima. Los conflictos cuyas fricciones se derivan de la interacción entre distintos individuos o grupos, en la que la discusión y la competencia constituyen las fuerzas intrínsecas del proceso. Todo conflicto tiene en su seno fuerzas constructivas que llevan a la innovación y el cambio, así como fuerzas destructivas que llevan al desgaste y la oposición. Es un proceso que se inicia cuando una de las partes,

percibe que la otra, entorpece o pretende entorpecer uno de sus intereses. La organización puede establecer reglas y procedimientos para evitar choques de opiniones diferentes, como puede incentivar diferentes puntos de vista y administrar los conflictos que se derivan por medio de la confrontación. Cuanto más incentivos a diferentes puntos de vista, tanto mejor el clima. Estas son las principales dimensiones del CO. Diferentes CO pueden crearse por medio de variaciones en algunas de esas dimensiones. Lo importante es que el CO tiene una influencia poderosa en la motivación de las personas y sobre el desempeño y la satisfacción en el trabajo.

Diversos son los autores que afirman que el Clima Institucional, conocido también en la bibliografía especializada como Clima Organizacional o ambiente de trabajo, es un factor influyente en el desempeño laboral de los miembros o empleados de una institución u organización empresarial. Al respecto Álvarez (1993), García (2009) y Celma (2011), señalan que el clima Organizacional influye notoriamente en la satisfacción y comportamiento de los empleados, lo cual se ve reflejado en sus actitudes, creatividad y productividad al interior de la organización, por tanto, se puede aseverar que impacta en el desempeño laboral del trabajador y en consecuencia en la calidad del servicio que brinda la organización a los usuarios.

Conforme a lo señalado en el párrafo anterior el CO, se torna en una condición ambiental de trabajo, en una especie de atmósfera interna que incluye tantos aspectos subjetivos como objetivos que envuelve las dinámicas, las relaciones personales e interacciones que realizan los empleados de una institución de sus roles y funciones asignadas y que pueden ser favorables o no para el desempeño de su labor. En el sector educación, considerando la opinión

de los padres de familia, lo que difunden la prensa hablada y escrita y lo que nos dice la propia experiencia profesional, se puede observar que en varias instituciones educativas donde las relaciones interpersonales entre docentes no marchan bien y que además están contaminadas por el chisme, la calumnia, la crítica infundada y la falta de respeto que conlleva a los conflictos y a un clima hostil para el trabajo, a la cual se suma generalmente un liderazgo débil de los directivos y el descuido en el mantenimiento y cuidado de la infraestructura y equipamiento escolar, todo lo cual trae como consecuencia que los docentes no laboren a gusto, que realizan su trabajo por cumplir y no se identifiquen con la institución, generando un deterioro en la calidad del servicio educativo que se brinda a los estudiantes; de allí que la responsabilidad es un aspecto muy importante en toda organización y de acuerdo con Gandhi, "... que el cambio que quieres ver en el mundo empieza por uno mismo".

### **2.3. Definición de Términos Básicos:**

Los conceptos del cuerpo teórico que se abordaron en esta investigación, tienen el sentido científico y académico que a continuación se detalla:

- 1. Clima Organizacional:** Es la calidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben los miembros de la I.E, y que influencia su conducta.
- 2. Desempeño Docente:** Conjunto de actividades o acciones que realiza en su labor diaria: (preparación de clases, desarrollo de la clase, asesoramiento a los estudiantes, calificación de los trabajos, coordinación con otros docentes y autoridad de la institución); así como la participación en programas de capacitación.

3. **Entorno:** El entorno de un sistema es el medio ambiente en donde se desarrolla dicho sistema. Para este estudio el entorno queda definido como el medio en que se relacionan e interactúan los estudiantes, docentes, auxiliar y director con respecto a la organización de la I.E. “M.G. Ch”.
4. **Estructura:** En esta investigación se define como el conjunto de relaciones o conjunto de vínculos entre los componentes: director-docentes, director-estudiantes, docente-docente, docentes-estudiantes, auxiliar-docente y auxiliar-estudiantes de la I.E. “M.G. Ch” y de éstos con su entorno. Por lo tanto, las estructuras son las propiedades que caracterizan la interacción entre desempeño docente y clima organizacional.
5. **Interacción:** Se refiere al efecto mutuo que tienen los integrantes de la institución con su entorno y que ejerce influencia en su proceso personal comportacional, profesional, laboral y organizacional en la I.E. “M. G. Ch”.
6. **Mecanismo:** Es el proceso o conjunto de procesos que hacen funcionar y mantienen en funcionamiento al sistema, que impiden o producen cambios en el sistema total, o que terminan desintegrándolo (Bunge 2004, 39,142). El caso de la interacción, los principales mecanismos a estudiar son, la relación entre lo que se percibe del desempeño docente y clima organizacional en la I.E. “MGCh”.
7. **Relación:** Proviene del latín *relatio*; tiene múltiples usos, pero para nuestro estudio tomaré el siguiente: Es una correspondencia, conexión o vínculo entre algo o alguien contra otra cosa, otra persona o entidad que describen alguna interacción entre las mismas de causa-efecto. De esta forma, la noción de relación se utiliza en diversas ciencias para explicar todo tipo de fenómenos.

- 8. Sistema:** Es cualquier cosa que derive su integridad y forma de la interacción continua de sus partes. Los sistemas se definen por el hecho de que sus elementos tienen un propósito común y se comportan en formas comunes precisamente porque están relacionados entre sí para ese propósito. (Senge et al. 2000, 123). Es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados que desarrollan una actividad para lograr determinado objetivo o propósito.
  
- 9. Sistemas abiertos:** Son transacciones o intercambios (entradas y salidas) con el ambiente que lo envuelve, presentando una gran interdependencia con su ambiente; es decir, recibe varios insumos, los transforma de diversas formas y exporta productos. Se adapta a su ambiente, modificando la estructura y los procesos de sus componentes internos.



## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### **3.1. Hipótesis de la investigación:**

##### **3.1.1. Hipótesis central:**

Si existe una interacción directa positiva entre el desempeño docente y el clima organizacional, es probable que se logre un clima favorable en la I.E. “Miguel González Chávez” de Granja Porcón de Cajamarca.

#### **3.2. Definición conceptual de variables:**

##### **3.2.1. Desempeño Docente:**

Conjunto de actividades -acciones debidamente planificadas que realiza en su labor diaria como: Planificador del aprendizaje (presentación de documentos pedagógicos lógicamente ordenados); Facilitador -mediador del Aprendizaje (preparación y desarrollo de la clase); Gestión del aprendizaje (coordinación con otros docentes y autoridades de la institución); evaluador de los aprendizajes (calificación de los logros de aprendizaje); Actividades de interacción y comunicación (participación en programas de capacitación); Orientador del aprendizaje (asesoramiento a los estudiantes); Ética Profesional (cualidades morales y personales: receptivo y respetuoso, preocupado y buen uso del lenguaje, diligente y eficaz, conducta acorde con el estudiante).

### **3.2.2. Clima Organizacional:**

Es la calidad o propiedad del ambiente organizacional que se observa o experimentan los participantes de la organización y que influencia su conducta a través de: estructura organizacional, responsabilidad, riesgos, recompensas (motivación), calor y apoyo, y conflicto (proceso de toma de decisiones).

Es todo lo que constituye el ambiente humano de un estilo de grupo que produce una imagen generado por los propios miembros y que trasciende en el hecho organizacional profesional.

### **3.3. Matriz operacional de variables:**

En esta investigación se consideró dos variables con sus respectivas dimensiones e indicadores que se detallan a continuación:

**Dimensiones: Planificador, Facilitador-Mediador de los aprendizajes.**

**Cuadro 2**

VARIABLE	DEFINICIÓN COCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
<b>V1. Desempeño Docente</b>	Conjunto de actividades - acciones debidamente planificadas que realiza en su labor diaria.	Esta variable se medirá a través de las dimensiones: Planificador de los aprendizajes (presentación de documentos pedagógicos lógicamente ordenados); Facilitador -mediador del Aprendizaje (preparación y desarrollo de la clase); Gestión del aprendizaje (coordinación con otros docentes y autoridades de la institución); evaluador de los aprendizajes (calificación de los logros de aprendizaje); Actividades de interacción y comunicación (participación en programas de capacitación); Orientador del aprendizaje (asesoramiento a los estudiantes); Ética Profesional (cualidades morales y personales: receptivo y respetuoso, preocupado y buen uso del lenguaje, diligente y eficaz. Conducta acorde). Que fueron procesados y recopilados para su evaluación a través de la encuesta aplicada a los docentes y estudiantes.	<p><b>Planificador de los aprendizajes:</b> Comprende la planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración de la programación curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo.</p> <p><b>Facilitador – Mediador de los Aprendizajes</b> Refiere el conocimiento de las principales características sociales, culturales materiales e inmateriales y cognitivas de sus estudiantes, el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje.</p>	<p>Presentación de documentos pedagógicos debidamente sistematizados y lógicamente ordenados.</p> <p>Desarrollo de conocimientos contextualizados de acuerdo a la realidad de la comunidad.</p>	<p>Presentación de PCIE, programación anual, Unidades, sesiones de aprendizaje e instrumentos de evaluación. Usa bibliografía actualizada. Relaciona los conocimientos con otras áreas.</p> <p>Usa medios -recursos. Estrategias de enseñanza. Desarrolla el pensamiento (crítico, creativo, resolutivo, ejecutivo). Respuestas acertadas en el momento que preguntan los estudiantes. Conclusiones en clases. Retroinformación de la clase.</p>	La encuesta y observación	El cuestionario, Escalas tipo Likert

Fuente: Elaboración propia a partir de: Rojas y Estraño, Lafourcade y Halpin y Crofts. Dimensiones para medir el desempeño docente.

**Dimensión: Gestión de los aprendizajes.**

**Cuadro 3**

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
V1.	Conjunto de actividades - acciones debidamente planificadas que realiza en su labor diaria.	Esta variable se medirá a través de las dimensiones: Planificador de los aprendizajes (presentación de documentos pedagógicos lógicamente ordenados); Facilitador -mediador del Aprendizaje (preparación y desarrollo de la clase); Gestión del aprendizaje (coordinación con otros docentes y autoridades de la institución); evaluador de los aprendizajes (calificación de los logros de aprendizaje); Actividades de interacción y comunicación (participación en programas de capacitación); Orientador del aprendizaje (asesoramiento a los estudiantes); Ética Profesional (cualidades morales y personales: receptivo y respetuoso, preocupado y buen uso del lenguaje, diligente y eficaz. Conducta acorde). Que fueron procesados y recopilados para su evaluación a través de la encuesta aplicada a los docentes y estudiantes.	<b>Gestión de los aprendizajes</b> El docente ejerce liderazgo pedagógico y responsabilidad por los aprendizajes de los estudiantes y la calidad de los procesos pedagógicos. En la que participan docentes-estudiantes, entre otros; la cual funciona democráticamente y que centra su accionar en los aprendizajes	Crea un ambiente de trabajo para el logro de los aprendizajes.  Docente gestor de los aprendizajes.	Genera materiales de apoyo de los que no tiene para el aprendizaje. Crea un espacio de aprendizaje organizado y enriquecido, que invite a indagar, a compartir y a aprender.  Genera interacciones dentro del aula entre docentes y estudiantes. Genera un clima de confianza, aceptación, equidad y respeto entre los estudiantes. Mantiene normas constructivas de comportamiento. Estar bien informado Tener espíritu creativo al desarrollar su clase.	La encuesta y observación	El cuestionario. Escala tipo Likert

Fuente: Elaboración propia a partir de: Rojas y Estraño, Lafourcade y Halpin y Crofts. Dimensiones para medir el desempeño docente.

**Dimensiones: Evaluador, Actividades de interacción y comunicación de los aprendizajes.**

**Cuadro 4**

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
V1.	Conjunto de actividades-acciones debidamente planificadas que realiza en su labor diaria.	Esta variable se medirá a través de las dimensiones: Planificador de los aprendizaje (presentación de documentos pedagógicos lógicamente ordenados); Facilitador -mediador del Aprendizaje (preparación y desarrollo de la clase); Gestión del aprendizaje (coordinación con otros docentes y autoridades de la institución); evaluador de los aprendizajes (calificación de los logros de aprendizaje); Actividades de interacción y comunicación (participación en programas de capacitación); Orientador del aprendizaje (asesoramiento a los estudiantes); Ética Profesional (cualidades morales y personales: receptivo y respetuoso, preocupado y buen uso del lenguaje, diligente y eficaz. Conducta acorde). Que fueron procesados y recopilados para su evaluación a través de la encuesta aplicada a los docentes y estudiantes.	<p><b>Evaluador de los Aprendizajes</b> El docente afirma su identidad profesional en el trabajo cotidiano. Reflexiona en y desde su práctica social. Delibera, toma decisiones, se apropia críticamente de diversos saberes y desarrolla diferentes habilidades para asegurar el aprendizaje de sus estudiantes a través de autorreflexión y la continua revisión de sus prácticas de enseñanza constituyendo el recurso básico de su labor.</p> <p><b>Actividades de interacción y comunicación</b> Es el vínculo entre docente-estudiantes: respeto, cuidado e interés, desde la perspectiva, de la enseñanza en la que se configura mediante interacciones concretas en el aula y la I.E.</p>	<p>Evaluación de competencias y capacidades para reformular los aprendizajes.</p> <p>Participa en las actividades que programa la institución educativa.</p>	<p>Registro auxiliar Asignación de trabajos de investigación de temas de clase. Dificultad de ítems en las evaluaciones.</p> <p>Participa en cursos de capacitación y actualización docente. Apoya en las actividades de la I.E. Asiste a las reuniones de trabajo de la I.E. Contribuye para la buena marcha institucional Aporta ideas en el trabajo en equipo.</p>	La encuesta y observación	El cuestionario. Escalas tipo Likert

Fuente: Elaboración propia a partir de: Rojas y Estraño, Lafourcade y Halpin y Crofts. Dimensiones para medir el desempeño docente.

**Dimensiones: Orientador de los aprendizajes y Ética Profesional.**

**Cuadro 5**

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
V1.	Conjunto de actividades-acciones debidamente planificadas que realiza en su labor diaria.	Esta variable se medirá a través de las dimensiones: Planificador de los aprendizajes (presentación de documentos pedagógicos lógicamente ordenados); Facilitador - mediador del Aprendizaje (preparación y desarrollo de la clase); Gestión del aprendizaje (coordinación con otros docentes y autoridades de la institución); evaluador de los aprendizajes (calificación de los logros de aprendizaje); Actividades de interacción y comunicación (participación en programas de capacitación); Orientador del aprendizaje (asesoramiento a los estudiantes); Ética Profesional (cualidades morales y personales: receptivo y respetuoso, preocupado y buen uso del lenguaje, diligente y eficaz. Conducta acorde). Que fueron procesados y recopilados para su evaluación a través de la encuesta aplicada a los docentes y estudiantes.	<p><b>Orientador de los aprendizajes</b></p> <p>Es la finalidad de asegurar que los estudiantes aprendan y adquieran las competencias previstas en interacción con sus pares en: coordinar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos pedagógicos del trabajo colectivo y la reflexión sistemática sobre las características y alcances de sus prácticas de enseñanza.</p> <p><b>Ética Profesional</b></p> <p>Compromiso y responsabilidad moral con cada uno de los estudiantes, sus aprendizajes y su formación humana, basado en el reconocimiento, respeto de las diferencias, en la elección de los medios empleados, toma de decisiones, selección de estrategias que aplica con arreglo a la misión de la I.E., y a los fines del sistema educativo nacional.</p>	<p>Responsable en la guía metodológica de los aprendizajes.</p> <p>Evidencia de principios, valores y moral a través de sus actitudes y comportamientos en su labor diaria.</p>	<p>Utiliza frases estimulantes hacia los estudiantes. Presta atención a los estudiantes. Atiende y propicia las buenas relaciones con los colegas-estudiantes</p> <p>Fluidez verbal al dialogar con sus estudiantes – colegas.</p> <p>Receptivo y respetuoso</p> <p>Preocupado y buen uso del lenguaje.</p> <p>Diligente y eficaz en sus actividades</p> <p>Conducta acorde con sus compañeros.</p>	La encuesta y observación	El cuestionario. Escalas tipo Likert

Fuente: Elaboración propia a partir de: Rojas y Estraño, Lafourcade y Halpin y Crofts. Dimensiones para medir el desempeño docente.

**Dimensiones: Estructura Organizacional, Responsabilidad y Riesgos.**

**Cuadro 6**

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
<b>V2. CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	Es la calidad, cualidad o propiedad del ambiente organizacional que se observa o experimentan los participantes de la organización y que influyen su conducta o comportamiento. Es todo lo que constituye el ambiente humano de un estilo de grupo que produce una imagen generada por los propios miembros y que trasciende en el hecho organizacional.	Esta variable se medirá a través de las dimensiones: estructura organizacional, responsabilidad, riesgos, recompensas (motivación), calor y apoyo, y conflicto (proceso de toma de decisiones). Y que fueron procesados y recopilados para su evaluación a través de la encuesta aplicada a los docentes y estudiantes.	<p><b>Estructura organizacional</b> Límites o libertad de acción para las personas por medio de: orden, restricciones y limitaciones impuestas en la situación de trabajo, como reglas, reglamentos, procedimientos, autoridad, especialización.</p> <p><b>Responsabilidad</b> Promueve la revaloración social y profesional para fortalecer su imagen como profesionales competentes que aprenden, se desarrollan y se perfeccionan en la práctica de la enseñanza.</p> <p><b>Riesgos</b> Situación de trabajo protectora para evitar riesgos, es una fuerza que impulsa a asumir desafíos nuevos y diferentes.</p>	<p>Respetar la libertad de acción en las actividades asignadas.</p> <p>Cumple con las normas y funciones del Reglamento Interno.</p> <p>Interacción vivencial de su labor diaria en clases.</p>	<p>Trabajo individual. Trabajo en equipo. Asignación de tareas específicas relacionadas con la realidad su rol docente.</p> <p>Director-Docente, Docentes y Estudiantes</p> <p>Director-docente, Docentes y Estudiantes.</p>	<p>La encuesta y observación</p>	<p>El cuestionario. Escala tipo Likert</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de: Chiavenato I, para medir la interacción del clima organizacional.

**Dimensiones: Motivación, Calor-Apoyo y Conflictos.**

**Cuadro 7**

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
V2.	Es la calidad, cualidad o propiedad del ambiente organizacional que se observa o experimentan los participantes de la organización y que influencia su conducta o comportamiento. Es todo lo que constituye el ambiente humano de un estilo de grupo que produce una imagen generado por los propios miembros y que trasciende en el hecho organizacional.	Esta variable se medirá a través de las dimensiones: estructura organizacional, responsabilidad, riesgos, recompensas (motivación), calor y apoyo, y conflicto (proceso de toma de decisiones). Y que fueron procesados y recopilados para su evaluación a través de la encuesta aplicada a los docentes y estudiantes.	<p><b>Motivación</b> Una organización basada en el énfasis a críticas constructivas y sanciones que motive y estimule para el alcance de resultados, dejando el método de trabajo a criterio de cada persona.</p> <p><b>Calor y apoyo</b> Una organización que mantiene un clima frío y negativo de trabajo, crear calor humano, compañerismo y apoyo a la iniciativa personal y grupal.</p> <p><b>Conflictos (proceso en la toma de decisiones)</b> Son fricciones que se derivan de la interacción entre distintos individuos o grupos, en la que la discusión y la competencia constituyen las fuerzas intrínsecas del proceso.</p>	<p>Motivación personal para desarrollar los conocimientos con sus estudiantes para el logro de los aprendizajes.</p> <p>Coopera en las actividades programadas en la I.E.</p> <p>Acepta decisiones por consenso demostrando interés en la toma de decisiones para la solución de conflictos en la institución.</p>	<p>Felicitación verbal y escrita. Comodidades al personal docente</p> <p>Ambiente de trabajo agradable. Espíritu de ayuda entre los miembros de la I.E.</p> <p>Discrepancias entre docentes y el director Desacuerdos entre los miembros de la I.E. Autonomía en las decisiones del director en torno al trabajo de la I.E. Solución de problemas autoritarios entre los miembros de la I.E</p>	Encuesta y observación	El cuestionario Escalas tipo Likert

Fuente: Elaboración propia a partir de: Chiavenato I, para medir la interacción del clima organizacional.



### 3.4. Variables:

En esta investigación se consideró dos variables que se indican a continuación:

3.4.1. Desempeño docente.

3.4.2. Clima Organizacional.

### 3.5. Población, Muestra y Unidad de Análisis:

La población es todos los que integran la IE MGCh de GP del año 2011, tal como se detalla a continuación: 1 director que a su vez es docente de la IE y que debe dictar 12 horas semanales de clases, 7 docentes más el auxiliar de educación que dicta horas de clase que sobran (nombrados), 4 docentes (contratados), 1 auxiliar de servicio contratado y 98 estudiantes; haciendo un total de 112. (Fuente: CAP - PEI). Para la muestra se optó por muestreo simple tomándose a 12 docentes, entre esta muestra se incluyó al director por ser docente que dicta horas de clase a cargo, al auxiliar de educación que también dicta horas de clase y a 70 estudiantes de la población; cabe señalar que no se tomó en cuenta al docente quien es el que realizó dicha investigación y que además es parte de dicha IE, tampoco al auxiliar de servicio contratado ni a los estudiantes del primer grado ya que éstos recién ingresan a la IE por no ser representativa de dicha problemática. La unidad de análisis son los 82 que integran la muestra de la IE “MGCh” de GP. La investigación se desarrolló entre el período de abril a diciembre de 2011.

Distribución de la Muestra por Estrato

**Tabla 1**

Estrato	Población	Muestra
Director-docente	1	1
Docentes Nombrados	7	6
Docentes Contratados	4	4
Auxiliar de educación	1	1
Auxiliar de servicio contratado	1	0
Estudiantes	98	70
Total	112	82

Fuente: CAP y PEI de la I.E. Miguel Gonzales Chávez – Granja Porcón.2011.

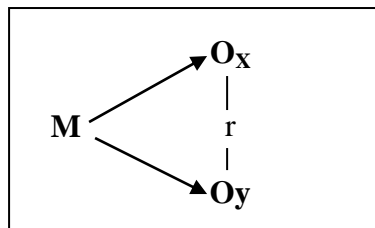
### 3.6. Tipo de investigación:

La investigación según su alcance temporal fue de tipo transversal o transaccional-correlacional, puesto que los datos recolectados estuvieron en relación directa al momento, tiempo y lugar único que duró el estudio.

### 3.7. Diseño de investigación:

El diseño de investigación utilizado fue no experimental. Se trabajó con un grupo de estudio. Para la selección del diseño de investigación se ha utilizado como base a los autores: Hernández, Fernández y Baptista 2006, 120. Según éstos, el diseño para esta investigación es de tipo descriptivo-correlacional.

Su diagrama representativo es el siguiente:



En el esquema:

M = Población y Muestra de investigación.

O<sub>x</sub>; O<sub>y</sub> = Observaciones de las variables.

r = Relación entre variables.

En este caso se quiere interactuar las variables entre el desempeño docente y el clima organizacional en la I.E. “Miguel González Chávez” de G.P.

### 3.8. Técnicas e instrumentos de recolección y procesamiento de datos:

#### 3.8.1. Técnicas de recolección de datos:

Para tales efectos se tuvo en cuenta las técnicas y procedimientos para coleccionar y analizar los datos y así lograr establecer la interacción entre ambas

variables. Se utilizó el método cuantitativo y como técnicas se utilizaron la observación y la encuesta; como instrumentos: el cuestionario y las escalas valorativas tipo Rensis Likert.

Para recolectar la información de las dos variables y así medir la interacción entre el desempeño docente y el clima organizacional, se utilizó 2 encuestas, 1 para los docentes y otra para los estudiantes, para lo cual se aplicó como instrumento el cuestionario; la primera consta de 144 ítems y la segunda de 98 ítems, estructurados con una escala de 5 opciones de que tanto estaban de acuerdo con las afirmaciones dadas para lo cual se determinó asignarles un valor tipo Rensis Likert para cada opción. Luego de recolectar los datos se tuvo que establecer 5 categorías y con un rango del 1 al 5 adaptado de la evaluación en el contexto de la educación actual de García Oré 2007, 143., el mismo que sirvió para obtener las respuestas sobre el desempeño docente y el clima organizacional y así establecer la interacción y operacionalización de las variables percibidas por los integrantes de la muestra de estudio. Es de destacar que la característica fundamental de estos ítems es que las respuestas se delimitaron en una escala tipo Likert, que según Hernández 2003. “Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos”.

#### **3.8.1.1. La encuesta:**

Sirvió para adquirir información de los docentes y los estudiantes acerca de cómo perciben el desempeño docente y el clima organizacional en la I.E., en el cual se desenvuelven.

### 3.8.1.2. Instrumentos de investigación:

Se utilizaron:

- Cuestionario (Anexo-Apéndice 01)
- Escalas valorativas tipo Rensis Likert. (Anexo-Apéndice 02)

### 3.8.2. Técnicas de procesamiento y análisis de los datos:

Para el tratamiento estadístico de los datos se utilizó la hoja de cálculo Excel y el software SPSS Statistics 19; permitiendo sistematizar la información en tablas y gráficos de barras. Para la contrastación de la hipótesis se utilizó la prueba estadística Chi cuadrado ( $X^2$ ) para determinar si existe asociación en un cuadro de contingencia (el cruce de dos variables) obtenido de los datos de la muestra; esta prueba se define con la fórmula que exige el uso de frecuencias absolutas, en la cual:

**Dónde:** 
$$X^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

$f_o$  = frecuencias observadas.

$f_e$  = frecuencias esperadas.

Así mismo el coeficiente de correlación de Pearson para la interpretación de valores obtenidos, en donde r de Pearson puede variar de -1.00 a + 1.00 ( $-1 \leq r \leq 1$ ) los mismos que serán categorizados a aceptar o rechazar la hipótesis.

De los resultados del estudio, la encuesta aplicada a la muestra de la I.E. M.G.Ch. de Granja Porcón, estuvo conformada por 144 afirmaciones para los docentes y 98 afirmaciones para los estudiantes, en la que cada ítem tenía 5

alternativas de respuestas según la escala tipo Likert, donde el encuestado debía seleccionar solo una alternativa a cada afirmación. De acuerdo a esa escala se agruparon las respuestas en 5 categorías (García 2007, 143), para lo cual se usó la media aritmética ponderada para un mejor análisis de la interacción entre el desempeño docente y el clima organizacional. A fin de lograr los objetivos planteados en este estudio, se operacionalizan dichas variables; para ello se le asignó a cada uno de las escalas las categorías: deficiente, regular, aceptable, bueno y eficiente, para la variable desempeño docente, y malo, regular, bueno, muy bueno óptimo; para la variable clima organizacional en donde “I” señala el Índice celes para ubicar cada percepción del sujeto encuestado con respecto a cada variable, así:

**Escala valorativa y categorías cualitativas para las variables.**

**Cuadro 8**

Valoración	Tipo Rensis Likert	Media aritmética Ponderada	García Oré	
	Escala		Desempeño Docente Categorías	Clima Organizacional Categorías
1	Totalmente en desacuerdo	$0 \leq I < 1$	Deficiente	Malo
2	En desacuerdo	$1.1 \leq I < 2$	Regular	Regular
3	Satisfecho	$2.1 \leq I < 3$	Aceptable	Bueno
4	De acuerdo	$3.1 \leq I < 4$	Bueno	Muy Bueno
5	Totalmente de acuerdo	$4.1 \leq I < 5$	Eficiente	Óptimo

Fuente: Elaboración del tesista a partir de Rensis Likert y García Oré.

**3.9. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación:**

Para la validación de dicho instrumento se aplicó una prueba piloto a la I.E.

“Pedro José Villanueva” de Porcón Alto por tener características similares a la población objeto de estudio; en este caso el instrumento se aplicó a 10 docentes y a 12 estudiantes.

La confiabilidad del instrumento se obtuvo de los resultados de la prueba piloto luego de su posterior análisis en el que se utilizó el cálculo de la fiabilidad del coeficiente Alpha ( $\alpha$ ) de Cronbach (1951). “La fiabilidad puede calcularse de distintas maneras. Una

forma muy aceptada consiste en calcular el coeficiente alpha ( $\alpha$ ) de Cronbach.” (Arce 2000, 37), este puede tomar valores entre 0 y 1; donde:

- 0 es confiabilidad nula.
- 1 es confiabilidad total, optimizando así dicho instrumento

Se define de la siguiente manera:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right]$$

**Dónde:**

$\alpha$  = Coeficiente de Alpha de Cronbach.

K = N° de ítems.

Si = Sumatoria ( $\sum$ ) de varianzas.

S<sub>T</sub> = Varianza de la suma de los ítems.

Luego de su posterior procesamiento y análisis se pudo comprobar que la prueba piloto aplicada a los docentes y conformada por 144 ítems, demostró un Alfa de Cronbach de 0.970 y con un 97% de fiabilidad. Mientras que el aplicado a los estudiantes y conformada por 96 ítems demostró un Alfa de Cronbach de 0.969 con un 96.9% de fiabilidad.

**Índices de Confiabilidad de Alpha ( $\alpha$ ) de Cronbach**

**Cuadro 9**

INSTRUMENTO	DOCENTES	ESTUDIANTES
DESEMPEÑO DOCENTE	0.970	0.969
CLIMA ORGANIZACIONAL		
Total de Encuestados	10	12

Fuente: Encuesta de la prueba piloto I.E. P.J.V. P.A. 2011.

Así mismo se infiere que las dimensiones incluidas en dichos cuestionarios representan válidamente las actividades que cotidianamente se realizan en la institución como en el aula para propiciar la interacción entre los miembros y por ende el aprendizaje de los estudiantes y así determinar su interacción.

### **3.9.1. Cuestionario para estudiantes y docentes:**

Luego de la aplicación de la prueba piloto y de su posterior análisis a través del cálculo de fiabilidad del coeficiente Alpha ( $\alpha$ ) de Cronbach, se aplicó a la muestra de estudio de la I.E. “Miguel González Chávez” de Granja Porcón de Cajamarca. (Anexo 01).

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En este capítulo se presenta el procesamiento y análisis de resultados del estudio realizado en tablas y gráficas para su análisis estadístico e interpretativo de las variables consideradas en la investigación desde la percepción de docentes y estudiantes.

#### **4. Resultados de las Variables: Desempeño Docente y clima organizacional**

##### **4.1. Percepción de los docentes ante las afirmaciones formuladas en cada dimensión con relación al desempeño y al clima organizacional de la I. E “MGCh” G.P.**

A continuación, se presentan los porcentajes obtenidos de las respuestas de dichas encuestas aplicadas a los miembros de la I.E. “M.G. Ch” de G.P, por cada dimensión para determinar la interacción entre ambas variables. Para mejor ilustración se ha creído conveniente establecer tablas por cada dimensión con sus respectivas afirmaciones.

Cabe mencionar que el resultado inicial que se ha tomado es para analizar cómo se desarrolla la interacción entre el docente y los estudiantes en cada una de las dimensiones para que luego se haga el cruce de variables y poder demostrar la hipótesis planteada en este estudio.



**4.1.1. Dimensión: Planificador de los Aprendizajes.  
Percepción de Docentes de su desempeño:**

**Tabla 2**

ESCALA VALORATIVA	1		2		3		4		5	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1. Considera importante elaborar su cartel de capacidades diversificadas del área antes de iniciar la apertura del año escolar.	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	25.0	9	75.0
2. Cuenta con su programación anual desde la apertura del año escolar.	0	0.0	1	8.3	1	8.3	5	41.7	5	41.7
3. Cuenta con sus unidades de aprendizaje por cada bimestre.	0	0.0	1	8.3	1	8.3	7	58.3	3	25.0
4. Para desarrollar sus unidades elabora sus sesiones de aprendizaje.	0	0.0	4	33.3	4	33.3	3	25.0	1	8.3
5. Utiliza materiales educativos durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.	0	0.0	2	16.7	0	0.0	6	50.0	4	33.3
6. En el desarrollo de sus unidades considera proyectos de aprendizaje.	1	8.3	2	16.7	3	25.0	5	41.7	1	8.3
7. Para reforzar algún conocimiento hace uso de módulos de aprendizaje.	1	8.3	1	8.3	2	16.7	7	58.3	1	8.3
8. Diseña, selecciona y organiza estrategias de aprendizaje que otorguen sentido a los conocimientos (contenidos-temas) presentados.	0	0.0	2	16.7	2	16.7	4	33.3	4	33.3
9. Organiza los conocimientos (contenidos-temas) y logros de aprendizaje de manera coherente con el DCN y las particularidades de sus estudiantes y de la comunidad.	0	0.0	1	8.3	0	0.0	8	66.7	3	25.0
10. Lleva un registro del avance programático respecto a la planificación del desarrollo de las clases.	1	8.3	4	33.3	2	16.7	4	33.3	1	8.3

Fuente: encuesta aplicada a docentes de la IE. "MGCh." GP. Cajamarca, 2011.

**Análisis e interpretación:**

El 66.7% de los docentes afirman que organizan los conocimientos de acuerdo a las particularidades de los estudiantes y comunidad. A asimismo un 58.3% afirman que cuentan con sus unidades de aprendizaje y que además refuerzan los conocimientos usando módulos de aprendizajes. Sin embargo, un 66.7% consideran que no hacen uso de sesiones de aprendizaje para desarrollar los conocimientos en sus estudiantes.

Lo que demuestra que existe una planificación en su programación, unidades y sesiones de aprendizaje; lo que se puede inferir, que nueve de los 12 docentes consideran que es importante la planificación del cartel de capacidades diversificadas para el logro de los aprendizajes.

**4.1.2. Dimensión: Facilitador-Mediador de los Aprendizajes.  
Percepción de Docentes de su desempeño:**

**Tabla 3**

ESCALA VALORATIVA Afirmaciones:	1		2		3		4		5	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1. Desarrolla sus actividades diarias de manera interesante y entretenida.	1	8.3	4	33.3	1	8.3	6	50.0	0	0.0
2. Los contenidos desarrollados en clase es tratado con rigurosidad conceptual y es comprensible para los estudiantes.	0	0.0	1	8.3	2	16.7	7	58.3	2	16.7
3. Las estrategias de aprendizaje son desafiantes, coherentes y significativas para los estudiantes.	0	0.0	1	8.3	2	16.7	8	66.7	1	8.3
4. Optimiza el tiempo, los medios y recursos disponibles para el aprendizaje.	0	0.0	0	0.0	0	0.0	10	83.3	2	16.7
5. Los contenidos que desarrolla en su área son preparados, previa consulta con bibliografía actualizada.	0	0.0	3	25.0	1	8.3	3	25.0	5	41.7
6. Promueve el desarrollo del pensamiento: crítico, creativo, resolutivo, ejecutivo.	0	0.0	1	8.3	1	8.3	5	41.7	5	41.7
7. Favorece de manera efectiva la indagación, la interacción y la socialización de los aprendizajes.	0	0.0	2	16.7	1	8.3	6	50.0	3	25.0
8. Para el área, considera los diferentes ritmos y estilos de aprendizaje de los estudiantes y da mayor atención a quienes más lo necesitan.	0	0.0	0	0.0	1	8.3	7	58.3	4	33.3
9. Promueve actividades de investigación (exposición de trabajos), para lograr los aprendizajes.	0	0.0	3	25.0	0	0.0	5	41.7	4	33.3
10. Para desarrollar los conocimientos (contenidos-temas) del área, parte de los conocimientos previos de los estudiantes y de situaciones que les son familiares.	0	0.0	0	0.0	2	16.7	5	41.7	5	41.7

Fuente: encuesta aplicada a docentes de la IE. "MGCh." GP. Cajamarca, 2011.

**Análisis e interpretación:**

El 83.3% afirman que optimizan el tiempo en sus estudiantes para lograr los aprendizajes. Sin embargo, un 25.0% no preparan sus conocimientos a desarrollar previa consulta de bibliografía actualizada. Pero el 66.7% afirman que las estrategias que usan para lograr los aprendizajes son coherentes, desafiantes y significativas en sus estudiantes. Demostrando que de alguna manera facilitan los aprendizajes en la I.E.

Esto se refleja en que la mayoría de los docentes median los aprendizajes a través de la optimización del tiempo, los medios-recursos, estrategias didácticas de manera coherente y significativa para el logro de los aprendizajes

**4.1.3. Dimensión: Gestión de los Aprendizajes.  
Percepción de Docentes de su desempeño:**

**Tabla 4**

ESCALA VALORATIVA	1		2		3		4		5	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1. Establece un clima de relaciones personales que favorece la aceptación, equidad, confianza, solidaridad y respeto entre los estudiantes.	0	0.0	1	8.3	1	8.3	6	50.0	4	33.3
2. Manifiesta altas expectativas sobre las posibilidades de aprendizaje y desarrollo de sus estudiantes en su desempeño docente.	0	0.0	0	0.0	3	25.0	5	41.7	4	33.3
3. Establece y mantiene normas de convivencia e interacción en el desarrollo de sus clases.	0	0.0	0	0.0	1	8.3	9	75.0	2	16.7
4. Establece un ambiente organizado de trabajo y dispone los espacios y recursos en función de los aprendizajes.	0	0.0	1	8.3	1	8.3	8	66.7	2	16.7
5. Proporciona recursos adecuados y pertinentes de los que no hay en su institución para el logro de los aprendizajes.	0	0.0	3	25.0	4	33.3	2	16.7	3	25.0
6. Promueve el desarrollo de proyectos de aprendizaje.	0	0.0	3	25.0	1	8.3	7	58.3	1	8.3
7. Busca información que le ayude a comprender los motivos, las razones y el sentir de los estudiantes con respecto a su desempeño en clases.	1	8.3	1	8.3	0	0.0	8	66.7	2	16.7
8. Promueve la participación de los estudiantes en la toma de decisiones acerca de la evaluación de los aprendizajes.	0	0.0	1	8.3	1	8.3	7	58.3	3	25.0
9. Establece conexiones con diversas instituciones para su formación y capacitación permanente.	1	8.3	6	50.0	2	16.7	2	16.7	1	8.3
10. Demuestra interés por nivelar a los estudiantes que no logran los aprendizajes propuestos.	3	25.0	5	41.7	2	16.7	2	16.7	0	0.0

Fuente: encuesta aplicada a docentes de la IE. "MGCh." GP. Cajamarca, 2011.

**Análisis e interpretación:**

El 75.0% afirman que establecen y mantienen normas de convivencia e interacción en el desarrollo de sus actividades de aprendizaje. En cambio, un 50.0% expresan no realizar ningún tipo de gestión para su formación y capacitación con otras instituciones. Sin embargo, un 41.0% solo demuestra interés por que sus estudiantes alcancen el logro de los aprendizajes no alcanzados por ellos. El desempeño se encuentra en un nivel de categoría bueno, puesto que utilizan la información de la evaluación para planear, reorientar y valorar sus actividades con el fin de comprenderlos, descubrir sus dificultades, ayudándolos a superarlos a través de la comunicación oportuna, clara precisando los resultados mediante la reflexión y medidas pertinentes y oportunas para el logro de los aprendizajes.

**4.1.4. Dimensión: Evaluador de los Aprendizajes.  
Percepción de los Docentes de su desempeño:**

**Tabla 5**

ESCALA VALORATIVA	1		2		3		4		5	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1. Realiza una evaluación diagnóstica al inicio del año o semestre para identificar las necesidades de aprendizaje y desarrollo de los estudiantes.	2	16.7	3	25.0	0	0.0	5	41.7	2	16.7
2. Evalúa y monitorea los procesos de aprendizaje de los estudiantes con el fin de comprenderlos, descubrir sus dificultades y ayudarlos a superarlos, para el logro de los aprendizajes.	0	0.0	2	16.7	2	16.7	7	58.3	1	8.3
3. Utiliza la información de la evaluación para planear, reorientar y valorar las actividades de aprendizaje y así lograr los aprendizajes.	0	0.0	1	8.3	1	8.3	8	66.7	2	16.7
4. Evalúa y monitorea en forma permanente el proceso de comprensión y apropiación de los conocimientos (contenidos-temas), para el logro de los aprendizajes.	0	0.0	1	8.3	2	16.7	7	58.3	2	16.7
5. Las estrategias de evaluación que utiliza, son coherentes con los logros de aprendizaje del área que enseña.	0	0.0	1	8.3	2	16.7	6	50.0	3	25.0
6. Evalúa y reflexiona sobre el efecto de sus estrategias de evaluación para el logro de los aprendizajes en sus estudiantes.	2	16.7	0	0.0	2	16.7	6	50.0	2	16.7
7. Comunica de manera oportuna, clara y precisa los resultados de la evaluación del logro de los aprendizajes a sus estudiantes.	0	0.0	1	8.3	0	0.0	7	58.3	4	33.3
8. Aplica medidas pertinentes y oportunas para mejorar el proceso del logro de los aprendizajes en sus estudiantes.	0	0.0	1	8.3	3	25.0	6	50.0	2	16.7
9. Lleva un registro sistemático de las evaluaciones (intervenciones) y avances de los aprendizajes de sus estudiantes.	0	0.0	3	25.0	0	0.0	5	41.7	4	33.3
10. Permite demostrar en su institución lo que han aprendido sus estudiantes.	0	0.0	3	25.0	2	16.7	5	41.7	2	16.7

Fuente: encuesta aplicada a docentes de la IE. "MGCh." GP. Cajamarca, 2011.

**Análisis e interpretación:**

El 66.7 afirma estar de acuerdo que utiliza la información de los resultados de la evaluación para reorientar y valorar las actividades de aprendizaje y así lograr los aprendizajes. Sin embargo, solo el 16.7% reflexiona sobre el uso de sus estrategias para evaluar los aprendizajes y que sean pertinentes con los conocimientos a lograr.

El desempeño se encuentra en un nivel de categoría bueno, puesto que utilizan la información de la evaluación para planear, reorientar y valorar sus actividades con el fin de comprenderlos, descubrir sus dificultades, ayudándolos a superarlos a través de la comunicación oportuna, clara precisando los resultados mediante la reflexión y medidas pertinentes y oportunas para el logro de los aprendizajes.

#### 4.1.5. Dimensión: Actividades de Interacción-Comunicación de los Aprendizajes.

##### Percepción de los Docentes de su desempeño en la dimensión: **Tabla 6**

ESCALA VALORATIVA	1		2		3		4		5	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Afirmaciones:										
1. Integra en su planificación actividades y/o acciones que permitan recuperar las diferentes manifestaciones culturales de los estudiantes.	0	0.0	2	16.7	5	41.7	3	25.0	2	16.7
2. Participa en la elaboración y diseño del P.E.I.	0	0.0	4	33.3	3	25.0	5	41.7	0	0.0
3. Participa en reuniones con toda la plana docente para evaluar su desempeño en la I.E.	0	0.0	3	25.0	5	41.7	2	16.7	2	16.7
4. Considera importante la celebración de fechas cívicas en la I.E.	0	0.0	0	0.0	2	16.7	3	25.0	7	58.3
5. Favorece la creación de espacios de expresión, convivencia y respeto de la diversidad cultural.	0	0.0	3	25.0	0	0.0	7	58.3	2	16.7
6. Promueve en los estudiantes el conocimiento de costumbres y tradiciones locales, regionales y nacionales en el desarrollo de sus clases.	0	0.0	3	25.0	1	8.3	5	41.7	3	25.0
7. Difunde diversas manifestaciones culturales en la institución.	0	0.0	4	33.3	3	25.0	4	33.3	1	8.3
8. Promueve la toma de decisiones por parte de los estudiantes para organizar los recursos de que se disponen, para la realización de tareas y actividades.	0	0.0	1	8.3	3	25.0	7	58.3	1	8.3
9. Participa actividades de capacitación en favor de su institución destacando su labor profesional.	0	0.0	0	0.0	4	33.3	7	58.3	1	8.3
10. Establece actividades para que los estudiantes realicen trabajos de búsqueda y aplicación de información en la localidad.	0	0.0	2	16.7	1	8.3	9	75.0	0	0.0

Fuente: encuesta aplicada a docentes de la IE. "MGCh." GP. Cajamarca, 2011.

#### **Análisis e interpretación:**

El 75.0% están de acuerdo con que los docentes para el logro de los aprendizajes realizan actividades en interacción con la comunidad a través de la investigación. El 58.3% está totalmente de acuerdo en que las fechas cívicas se deben celebrar en la I.E. En cambio, un 33.3% está en desacuerdo ya que no han participado en la elaboración del PEI.

Los docentes demuestran un nivel de categoría de desempeño bueno esto se evidencia a que desarrollan actividades de trabajo en constante interacción con sus pares a través de la investigación-acción, favoreciendo la creación de espacios de expresión, convivencia y respecto de la diversidad cultural para organizar los recursos de que disponen en favor de la I.E., destacando su labor profesional en convivencia y respeto de la diversidad cultural.

**4.1.6. Dimensión: Orientador de los Aprendizajes.  
Percepción de los Docentes de su desempeño:**

**Tabla 7**

ESCALA VALORATIVA	1		2		3		4		5	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Afirmaciones:										
1. Promueve actividades relacionadas con el área de tutoría.	4	33.3	5	41.7	3	25.0	0	0.0	0	0.0
2. En el desarrollo de las sesiones de aprendizaje promueve en sus estudiantes actividades que ayuden a descubrir su vocación profesional.	6	50.0	5	41.7	1	8.3	0	0.0	0	0.0
3. Se involucra en las actividades asignadas a sus estudiantes para un mejor aprendizaje.	0	0.0	4	33.3	7	58.3	1	8.3	0	0.0
4. Asume responsabilidades de orientación de en el actuar diario de los estudiantes.	0	0.0	1	8.3	3	25.0	5	41.7	3	25.0
5. Organiza situaciones interesantes novedosas y productivas que aprovechen el tiempo para el aprendizaje y desarrollo para todos sus estudiantes.	0	0.0	3	25.0	3	25.0	5	41.7	1	8.3
6. Orienta con sus propias reflexiones el análisis de los textos que utiliza para el logro de los aprendizajes.	0	0.0	2	16.7	1	8.3	7	58.3	2	16.7
7. Promueve la toma de decisiones para organizar los recursos y medios que disponen para la realización de tareas y actividades.	0	0.0	2	16.7	4	33.3	5	41.7	1	8.3
8. Proporciona fuentes bibliográficas para el desarrollo de actividades y/o trabajos de investigación y así favorecer el logro del aprendizaje en sus estudiantes.	0	0.0	3	25.0	3	25.0	5	41.7	1	8.3

Fuente: encuesta aplicada a docentes de la IE. "MGCh." GP. Cajamarca, 2011.

**Análisis y Discusión:**

El 58.3% Utiliza los textos del ministerio a través de sus propias reflexiones para el logro de aprendizajes. Sin embargo, el 50.0% no promueven actividades de interacción que promuevan hacia una orientación vocacional profesional.

El nivel de categoría de desempeño es aceptable, ya que, solo 7 docentes utilizan los textos del MINEDU (2012), a partir de sus propias reflexiones asumiendo responsabilidades de orientador en el actuar diario de sus estudiantes y promoviendo la toma de decisiones para organizar los recursos-medios para la realización de sus tareas y actividades y/o trabajos de investigación a través de fuentes bibliográficas para el logro de los aprendizajes.

**4.1.7. Dimensión: Ética Profesional.**  
**Percepción de los Docentes de su desempeño.**

**Tabla 8**

ESCALA VALORATIVA	1		2		3		4		5	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1. Reflexiona consiente y sistemáticamente sobre su práctica docente y la reformula, contribuyendo a garantizar una educación de calidad para todos los estudiantes.	0	0.0	2	16.7	0	0.0	7	58.3	3	25.0
2. Participa de manera constructiva en el desarrollo y progreso de la I.E.	0	0.0	1	8.3	1	8.3	8	66.7	2	16.7
3. Comparte con sus colegas sus conocimientos y aprende con ellos.	0	0.0	0	0.0	4	33.3	7	58.3	1	8.3
4. Está usted satisfecho con el desempeño docente que realiza en la institución.	0	0.0	1	8.3	2	16.7	6	50.0	3	25.0
5. Trabaja y se esfuerza por estar preparado para ejercer un buen desempeño docente.	0	0.0	0	0.0	1	8.3	6	50.0	5	41.7
6. Considera el intercambio de experiencias como un medio para mejorar en su desempeño profesional.	0	0.0	0	0.0	1	8.3	6	50.0	5	41.7
7. Identifica las dificultades que obstaculizan su trabajo y se preocupa por resolverlas.	0	0.0	1	8.3	0	0.0	7	58.3	4	33.3
8. Analiza los aciertos y errores de su labor educativa para una buena toma de decisiones.	0	0.0	0	0.0	1	8.3	7	58.3	4	33.3

Fuente: encuesta aplicada a docentes de la IE. "MGCh." GP. Cajamarca, 2011.

**Análisis e interpretación:**

El 66.7% afirman estar de acuerdo con que participa de manera constructiva en el desarrollo y progreso de la I.E. Sin embargo, un 58.3% coinciden en que su práctica docente contribuye a garantizar una educación de calidad a través del intercambio de experiencias y conocimientos mediante una buena toma de decisiones y resolución de los problemas que afectan a la I.E.

El desempeño bueno debido a que los docentes se involucran de manera constructiva en el desarrollo y progreso del estudiante y por ende de la I.E., solucionando los problemas con una buena toma de decisiones mediante la interacción entre colegas de las reflexiones consientes y sistemáticas de su práctica docente, reformulando a garantizar una educación de calidad para todos sus estudiantes.

**4.1.8. Dimensión: Estructura Organizacional.  
Percepción de los Docentes del clima organizacional.**

**Tabla 9**

ESCALA VALORATIVA	1		2		3		4		5	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1. Se respeta el canal de mando en la institución.	1	8.3	4	33.3	1	8.3	6	50.0	0	0.0
2. Existe buenas relaciones entre el director y el personal docente.	0	0.0	7	58.3	3	25.0	2	16.7	0	0.0
3. Existe buenas relaciones interpersonales entre docentes.	0	0.0	5	41.7	3	25.0	4	33.3	0	0.0
4. Las actividades que se realizan en la institución están de acuerdo a la capacidad del personal que lo realiza.	2	16.7	2	16.7	3	25.0	5	41.7	0	0.0
5. Los miembros de la institución educativa comparten sus conocimientos.	1	8.3	4	33.3	5	41.7	2	16.7	0	0.0
6. Su trabajo como docente favorece a tener un ambiente de trabajo agradable, en todos los ámbitos de su intervención pedagógica.	0	0.0	3	25.0	4	33.3	5	41.7	0	0.0
7. Promueve la toma de decisiones para disponer los recursos necesarios en la realización de tareas y actividades.	0	0.0	0	0.0	4	33.3	7	58.3	1	8.3
8. Recibe con respeto las opiniones relacionadas con su desempeño laboral.	0	0.0	1	8.3	3	25.0	6	50.0	2	16.7
9. La comunicación entre el personal docente y directivo es armoniosa y de confianza.	3	25.0	3	25.0	3	25.0	3	25.0	0	0.0
10. El personal que labora en la institución educativa desarrolla sus funciones que le competen sin interferir la de los demás.	1	8.3	5	41.7	1	8.3	5	41.7	0	0.0
11. Favorece la creación de espacios de expresión, convivencia y respeto entre sus colegas.	0	0.0	3	25.0	2	16.7	7	58.3	0	0.0
12. Establece relaciones personales positivas con sus colegas y estudiantes.	0	0.0	0	0.0	5	41.7	4	33.3	3	25.0
13. Se encuentra a gusto en la institución educativa.	1	8.3	1	8.3	4	33.3	6	50.0	0	0.0
14. En la institución se aplican estrategias orientadas a mejorar el ambiente humano.	3	25.0	4	33.3	2	16.7	3	25.0	0	0.0

Fuente: encuesta aplicada a docentes de la IE. "MGCh." GP. Cajamarca, 2011.

**Análisis e interpretación:**

Un 58.3% promueven actividades para disponer de los recursos de manera adecuada, favoreciendo la convivencia y respeto entre ellos. Sin embargo, un 25.0% afirma que la comunicación entre éstos no es la más adecuada para una buena convivencia. El nivel de categoría que se muestra es bueno, debido a que reciben con respeto las opiniones relacionadas con su desempeño laboral, más no con relación a las acciones de relación con el director considerándolo en un nivel de categoría de malo, debido a que las funciones que le competen no las desarrolla de manera eficiente para la buena marcha de la I.E., y así lograr los aprendizajes esperados en los estudiantes.



**4.1.9. Dimensión: Responsabilidad.****Tabla 10****Percepción de los Docentes del clima organizacional**

ESCALA VALORATIVA	1		2		3		4		5	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1. El director cumple con sus funciones y las normas de la I.E.	1	8.3	6	50.0	3	25.0	2	16.7	0	0.0
2. Tiene conocimiento del reglamento interno que rige en la I.E.	0	0.0	2	16.7	3	25.0	7	58.3	0	0.0
3. Cumple con las normas y funciones establecidas en el reglamento interno.	0	0.0	2	16.7	3	25.0	7	58.3	0	0.0
4. Los estudiantes de la I.E cumplen con las normas establecidas en el R.I.	2	16.7	6	50.0	3	25.0	1	8.3	0	0.0
5. Se cumple con los acuerdos tomados en las reuniones.	4	33.3	5	41.7	1	8.3	1	8.3	1	8.3
6. El director, personal docente y estudiantes asisten puntualmente a sus labores.	1	8.3	4	33.3	2	16.7	4	33.3	1	8.3
7. Participa activamente en las reuniones de trabajo.	0	0.0	2	16.7	3	25.0	7	58.3	0	0.0
8. Se expresa con veracidad y responsabilidad para mantener un ambiente de respeto y trabajo.	0	0.0	1	8.3	3	25.0	7	58.3	1	8.3
9. Reconoce la responsabilidad de trabajar con seres humanos en proceso de formación.	0	0.0	1	8.3	0	0.0	8	66.7	3	25.0
10. Asume con responsabilidad su compromiso y participación en el PEI.	0	0.0	2	16.7	3	25.0	6	50.0	1	8.3
11. El director realiza acciones de supervisión en la I.E.	4	33.3	6	50.0	1	8.3	1	8.3	0	0.0
12. Se preocupa para que el director realice acciones de supervisión en la I.E.	2	16.7	2	16.7	3	25.0	5	41.7	0	0.0
13. Participa responsablemente en situaciones y asuntos para mejorar el clima organizacional.	0	0.0	2	16.7	2	16.7	7	58.3	1	8.3
14. Se preocupa por cumplir sus funciones como docente de la I.E.	0	0.0	0	0.0	1	8.3	6	50.0	5	41.7

Fuente: encuesta aplicada a docentes de la IE. "MGCh." GP. Cajamarca, 2011.

**Análisis e interpretación:**

El 66.7% reconoce la labor de trabajar con seres humanos y que el participar activamente con respeto y responsablemente favorece a mejorar el clima en la institución. Sin embargo, el 33.3% afirman seguido de un 50.0% que el director no realiza acciones de supervisión interna y que no asisten puntualmente a sus labores educativas.

Este se evidencia un nivel de categoría de buena debido a que asumen que están trabajando con seres humanos en constante formación, asumiendo normas y funciones participando activamente con responsabilidad para mantener un ambiente de respeto y trabajo

**4.1.10. Dimensión: Riesgos. Percepción de los Docentes del clima organizacional.**

**Tabla 11**

ESCALA VALORATIVA	1		2		3		4		5	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1. Escucha las opiniones de los demás con respeto y sin considerarlas como alusiones personales.	0	0.0	0	0.0	2	16.7	7	58.3	3	25.0
2. Promueve la búsqueda de acuerdos cuando hay diferencia de opiniones.	0	0.0	2	16.7	3	25.0	7	58.3	0	0.0
3. Muestra tolerancia ante las opiniones negativas de sus colegas.	0	0.0	2	16.7	1	8.3	6	50.0	3	25.0
4. Busca establecer acuerdos que permitan avanzar en la resolución de problemas de trabajo.	0	0.0	3	25.0	2	16.7	5	41.7	2	16.7
5. Procura convivir armónicamente en la Institución Educativa.	0	0.0	0	0.0	1	8.3	8	66.7	3	25.0
6. Analiza y soluciona las situaciones problemáticas que se presenten en la Institución de manera asertiva.	0	0.0	1	8.3	2	16.7	9	75.0	0	0.0
7. Respeta los acuerdos y propicia a que otros también lo hagan.	0	0.0	0	0.0	1	8.3	9	75.0	2	16.7
8. Se involucra en la toma de decisiones que contribuyan al bien común.	0	0.0	0	0.0	2	16.7	8	66.7	2	16.7
9. Informa al director, colegas y estudiantes sobre el trabajo realizado en el aula, las dificultades encontradas y las soluciones propuestas.	1	8.3	1	8.3	4	33.3	5	41.7	1	8.3
10. Integra en su práctica pedagógica las innovaciones tecnológicas que permitan mejorar su desempeño docente.	0	0.0	1	8.3	3	25.0	7	58.3	1	8.3
11. Toma en cuenta las opiniones de los estudiantes con respecto a su trabajo como docente.	0	0.0	1	8.3	0	0.0	8	66.7	3	25.0
12. Modifica su actuación a partir de lo que observa y aprende de los estudiantes.	0	0.0	0	0.0	2	16.7	7	58.3	3	25.0
13. Reconoce los obstáculos que limitan su desarrollo profesional.	0	0.0	1	8.3	0	0.0	6	50.0	5	41.7
14. Reconoce el impacto que tienen sus actitudes, preferencias, acciones y decisiones en la vida de los estudiantes y en la Institución.	0	0.0	0	0.0	2	16.7	7	58.3	3	25.0

Fuente: encuesta aplicada a docentes de la IE. "MGCh." GP. Cajamarca, 2011.

**Análisis e interpretación**

El 75.0% dan solución de manera asertiva a los problemas respetando acuerdos en la institución seguido de un 66.7% que se involucra en la toma de decisiones para el bien común. Sin embargo, un 41.7% afirman que informa al director y colegas sobre el trabajo realizado en clase.

El nivel de categoría que presentan es bueno ya que analiza y soluciona las situaciones problemáticas que se presentan en la I.E., respetando los acuerdos, propiciando a que otros participen en la solución de los problemas, procurando convivir de manera armónica tomando en cuenta las opiniones de los estudiantes contribuyendo al bien común.

**4.1.11. Dimensión: Motivación.  
Percepción de los Docentes del clima organizacional.**

**Tabla 12**

ESCALA VALORATIVA	1		2		3		4		5	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1. Se encuentra satisfecho con los logros personales alcanzados para su institución.	2	16.7	6	50.0	3	25.0	1	8.3	0	0.0
2. Demuestra interés por obtener medios y materiales para lograr los aprendizajes en sus estudiantes.	2	16.7	4	33.3	2	16.7	4	33.3	0	0.0
3. Reconoce públicamente la gestión destacada de algún miembro de la plana docente.	4	33.3	5	41.7	3	25.0	0	0.0	0	0.0
4. Muestra disposición a recibir estímulos o sanciones según el ejercicio de sus funciones.	0	0.0	1	8.3	1	8.3	7	58.3	3	25.0
5. El director entrega resoluciones y oficios de felicitación al personal docente por su labor destacada.	6	50.0	5	41.7	0	0.0	1	8.3	0	0.0
6. Para motivar al director lo estimula verbalmente por la gestión realizada.	1	8.3	3	25.0	2	16.7	6	50.0	0	0.0
7. El director se preocupa por brindar una infra estructura acorde con las necesidades de los estudiantes y al personal docente.	0	0.0	4	33.3	2	16.7	5	41.7	1	8.3
8. Se preocupa por obtener recursos y medios para el desarrollo de sus labores académicas.	0	0.0	3	25.0	1	8.3	7	58.3	1	8.3
9. Motiva a los estudiantes para que expliquen lo que han aprendido.	0	0.0	1	8.3	1	8.3	8	66.7	2	16.7
10. Se motiva al identificar sus experiencias exitosas en su práctica docente	0	0.0	2	16.7	0	0.0	9	75.0	1	8.3
11. Propicia con su actitud que los estudiantes asistan regularmente, con gusto y entusiasmo a las clases.	0	0.0	1	8.3	1	8.3	7	58.3	3	25.0
12. Incentiva a los miembros de la institución a través del diálogo y el respeto.	0	0.0	1	8.3	2	16.7	6	50.0	3	25.0

Fuente: encuesta aplicada a docentes de la IE. "MGCh." GP. Cajamarca, 2011.

**Análisis e interpretación:**

El 75.0% identifica sus experiencias en su práctica docente motivándolo a superarse. Sin embargo, el 50.0% afirma que el director no hace tal motivación ya a través de resoluciones u oficios de felicitación al personal.

Esto se traduce a que director y docentes presentan un CO regular debido a que no realizan una labor destacada para tal fin llevando a que la motivación en la institución se vea como tal, esta escasa motivación nos lleva y se refleja en los escasos logros alcanzados en la IE de la ECE. Dimensión muy importante a tomar en cuenta para mejorar el desempeño docente y el clima organizacional.

**4.1.12. Dimensión: Calor-Apoyo.  
Percepción de los Docentes del clima organizacional.**

**Tabla 13**

ESCALA VALORATIVA	1		2		3		4		5	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1. Existe cooperación mutua para un ambiente de trabajo agradable entre los miembros de la I.E.	0	0.0	4	33.3	2	16.7	6	50.0	0	0.0
2. Colabora con el director y equipo docente en las tareas colectivas.	0	0.0	3	25.0	1	8.3	8	66.7	0	0.0
3. Se interesa por los asuntos y puntos de vista de los demás.	0	0.0	1	8.3	3	25.0	7	58.3	1	8.3
4. Promueve la organización y participación de los involucrados en la tarea educativa.	0	0.0	1	8.3	5	41.7	6	50.0	0	0.0
5. Promueve la participación de otros sectores extra escolares en acciones y proyectos de la institución en beneficio de los estudiantes.	1	8.3	4	33.3	3	25.0	4	33.3	0	0.0
6. Promueve el respeto y valoración de las diferencias de género, etnia e ideología, para el enriquecimiento mutuo y permanente.	0	0.0	2	16.7	0	0.0	7	58.3	3	25.0
7. Promueve el intercambio de opiniones en las reuniones de trabajo con el personal docente	0	0.0	1	8.3	2	16.7	7	58.3	2	16.7
8. Realiza con sus colegas actividades de investigación en fuentes diversas para la mejora de la educación en su institución.	5	41.7	4	33.3	1	8.3	2	16.7	0	0.0
9. Promueve el auto aprendizaje de los estudiantes a partir de sus conocimientos previos.	0	0.0	0	0.0	1	8.3	9	75.0	2	16.7
10. Tiene iniciativas para mejorar el desempeño de los docentes en la I.E.	0	0.0	2	16.7	2	16.7	8	66.7	0	0.0
11. Participa en grupos de inter aprendizaje para favorecer su desarrollo profesional y de equipo en la I.E.	1	8.3	1	8.3	5	41.7	4	33.3	1	8.3
12. Propicia relaciones de colaboración y respeto con sus colegas y estudiantes.	0	0.0	0	0.0	1	8.3	9	75.0	2	16.7

Fuente: encuesta aplicada a docentes de la IE. "MGCh." GP. Cajamarca, 2011.

**Análisis e interpretación:**

En tanto al calor y apoyo el 75.0% promueven el aprendizaje a través de los conocimientos previos propiciando las relaciones de colaboración y respeto entre sus pares. Sin embargo, cabe resaltar que el 41.7% no realizan actividades de investigación que promuevan la mejora de la calidad educativa lo que refleja que hay que mejorar el aspecto y el compañerismo entre los miembros de la I.E. El docente promueve el auto aprendizaje a partir de los conocimientos previos desde la iniciativa para mejorar su desempeño, propiciando relaciones de colaboración y respeto con sus colegas y estudiantes a través del trabajo colaborativo y en equipo, valorando las diferencias de género, etnia e ideología, para el enriquecimiento mutuo y permanente de docentes y estudiantes.

**4.1.13. Dimensión: Conflictos.**  
**Percepción de los Docentes del clima organizacional.**

**Tabla 14**

ESCALA VALORATIVA Afirmaciones:	1		2		3		4		5	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1. Existe conflictos en la interacción director – docente.	1	8.3	2	16.7	1	8.3	6	50.0	2	16.7
2. Existe conflictos en la interacción docente – docente.	1	8.3	2	16.7	1	8.3	8	66.7	0	0.0
3. Existe conflictos en la interacción director – alumno.	1	8.3	2	16.7	2	16.7	5	41.7	2	16.7
4. Existe conflictos en la interacción docente – alumno.	1	8.3	5	41.7	2	16.7	2	16.7	2	16.7
5. Es usted consecuente con sus ideas planteadas dentro de la institución.	0	0.0	0	0.0	3	25.0	5	41.7	4	33.3
6. La relación entre el director y el personal docente son democráticas.	1	8.3	4	33.3	2	16.7	4	33.3	1	8.3
7. La relación entre el personal docente y los estudiantes son de aceptación.	1	8.3	0	0.0	1	8.3	8	66.7	2	16.7
8. Respeta las opiniones de los demás ante su actuación como docente.	0	0.0	0	0.0	1	8.3	9	75.0	2	16.7
9. Identifica situaciones de conflicto dentro y fuera de la Institución y del aula y se interesa en solucionarlas.	0	0.0	2	16.7	2	16.7	8	66.7	0	0.0
10. Atiende con oportunidad los conflictos que surgen en el aula y en la Institución.	0	0.0	0	0.0	1	8.3	11	91.7	0	0.0
11. Utiliza el diálogo y la negociación para lograr acuerdos y resolver conflictos.	0	0.0	1	8.3	2	16.7	8	66.7	1	8.3
12. Los conflictos con el director se deben a la escasa: comunicación, coordinación, toma de decisiones, irresponsabilidad y desinterés en el ejercicio de sus funciones.	1	8.3	2	16.7	1	8.3	3	25.0	5	41.7

Fuente: encuesta aplicada a docentes de la IE. "MGCh." GP. Cajamarca, 2011.

**Análisis e interpretación:**

El 91.7% afirman estar de acuerdo que se atiende con oportunidad los conflictos que surgen seguido de un 75.0% que respeta las opiniones de los demás para solucionarlos. Pese a esto un 33.3% afirman que la relación con el director no es democrática lo que lleva a que el clima organizacional no sean las más óptimas para la buena marcha e imagen de la IE “MGCh”. Este muestra un nivel de categoría bueno ya que ante los conflictos demuestran con altura el respeto ante las opiniones vertidas por los demás, atendiendo con oportunidad los conflictos que se presentan en la I.E., sin embargo cabe señalar de que existe conflictos entre la interacción entre docentes debido a que no hay una buena comunicación, coordinación, toma de decisiones, irresponsabilidades y desinterés en el ejercicio de sus funciones influyendo de manera negativa para el logro de los aprendizajes.

## 4.2. Percepción de los estudiantes ante las afirmaciones dadas en cada dimensión con relación a las variables: desempeño docente y el clima organizacional en la I.E.

### 4.2.1. Dimensión: Planificador de los Aprendizajes. Percepción de estudiantes del desempeño docente.

**Tabla 15**

Escala valorativa	1		2		3		4		5	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1. Los profesores entregan la relación de los temas que se desarrollarán durante el año escolar.	7	10.0	25	35.7	1	1.4	30	42.9	7	10.0
2. Los profesores demuestran preparación en el desarrollo de sus clases.	1	1.4	12	17.1	9	12.9	30	42.9	18	25.7
3. Consideras importante el uso de materiales, medios o recursos en las sesiones de aprendizaje.	3	4.3	5	7.1	15	21.4	29	41.4	18	25.7
4. Los profesores desarrollan proyectos de aprendizaje para lograr mejoras en la institución educativa.	13	18.6	24	34.3	9	12.9	17	24.3	7	10.0
5. Los profesores se preocupan a que los estudiantes logren los aprendizajes esperados.	3	4.3	8	11.4	10	14.3	37	52.9	12	17.1
6. Tus profesores; seleccionan y organizan estrategias de aprendizaje que otorguen sentido a los temas presentados.	2	2.9	15	21.4	9	12.9	28	40.0	16	22.9

Fuente: encuesta aplicada a estudiantes de la IE. "MGCh." GP. Cajamarca, 2011.

#### **Análisis e interpretación:**

El 52.9% de los estudiantes afirman estar de acuerdo que los profesores si se preocupan por que ellos logren los aprendizajes, lo que confirma que los docentes si se preocupan por que sus estudiantes aprendan. Sin embargo, el 34.3 % afirman estar en desacuerdo presentando el desempeño malo ya que sus profesores no desarrollan proyectos de aprendizaje, demostrando un nivel de categoría bueno, lo que evidencia que existe una planificación oportuna ya que hacen llegar de manera oportuna los conocimientos a desarrollar en el presente año, demostrando una buena preparación en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje y el uso adecuado de los recursos y medios didácticos utilizados, preocupando los docentes en que los estudiantes logren los aprendizajes esperados.

**4.2.2. Dimensión: Facilitador-Mediador de los Aprendizajes.  
Percepción de estudiantes del desempeño docente.**

**Tabla 16**

ESCALA VALORATIVA	1		2		3		4		5	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
7. Los temas desarrollados por cada profesor te son útiles para resolver tus problemas en tu vida diaria.	3	4.3	13	18.6	6	8.6	25	35.7	23	32.9
8. Los docentes utilizan estrategias que facilitan los aprendizajes de los estudiantes.	4	5.7	14	20.0	8	11.4	34	48.6	10	14.3
9. Los profesores muestran un total dominio de los temas que desarrollan en clase.	4	5.7	11	15.7	13	18.6	31	44.3	11	15.7
10. Los docentes a través de sus actividades en clase promueven el desarrollo del pensamiento: crítico, creativo, resolución de problemas y toma de decisiones).	5	7.1	12	17.1	5	7.1	37	52.9	11	15.7
11. Los docentes promueven la investigación dentro y fuera del aula.	8	11.4	21	30.0	11	15.7	25	35.7	5	7.1
12. Los docentes integran en su práctica pedagógica las innovaciones tecnológicas para lograr tus aprendizajes.	12	17.1	16	22.9	8	11.4	27	38.6	7	10.0
13. Los profesores te hacen exponer los trabajos de investigación en clase, para reforzar tus aprendizajes.	1	1.4	7	10.0	2	2.9	35	50.0	25	35.7
14. En el desarrollo de las clases, los docentes, consideran importante tus conocimientos acerca del tema a tratar.	1	1.4	10	14.3	6	8.6	34	48.6	19	27.1

Fuente: encuesta aplicada a estudiantes de la IE. "MGCh." GP. Cajamarca, 2011.

**Análisis e interpretación:**

El 52.9% promueven el desarrollo del pensamiento en sus estudiantes seguido de un 50.0% en la que se afirma que lo hacen a través de las exposiciones de los trabajos de investigación asignados. Sin embargo, un 17.1 afirman que los docentes no integran en su práctica las innovaciones tecnológicas para lograr los aprendizajes.

El nivel de categoría de desempeño es bueno reflejado en que la mayoría de los docentes en sus actividades promueven el desarrollo del pensamiento crítico, creativo, resolución de problemas y en la toma de decisiones a través de los trabajos de investigación que promueven para reforzar sus aprendizajes valorando el conocimiento previo que los estudiantes demuestran para el logro de los aprendizajes.

**4.2.3. Dimensión: Gestión de los aprendizajes.  
Percepción de estudiantes del desempeño docente.**

**Tabla 17**

ESCALA VALORATIVA	1		2		3		4		5	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
15. Los docentes establecen un clima de relaciones que favorecen la aceptación, equidad, confianza, solidaridad y respeto entre los estudiantes.	7	10.0	16	22.9	12	17.1	25	35.7	10	14.3
16. Los profesores establecen y mantienen normas de convivencia e interacción en el desarrollo de sus clases con los estudiantes.	9	12.9	14	20.0	11	15.7	26	37.1	10	14.3
17. Los docentes establecen un ambiente organizado de trabajo y dispone los espacios y recursos en función de los aprendizajes.	7	10.0	14	20.0	9	12.9	34	48.6	6	8.6
18. Los profesores proporcionan recursos adecuados y pertinentes de los que no hay en la institución para el logro de los aprendizajes.	12	17.1	23	32.9	9	12.9	18	25.7	8	11.4
19. Los docentes consideran las opiniones de los estudiantes para mejorar su desempeño en el aula.	4	5.7	13	18.6	3	4.3	31	44.3	19	27.1
20. Los profesores promueven la participación de los estudiantes en la toma de decisiones acerca de la evaluación de los aprendizajes.	2	2.9	16	22.9	9	12.9	34	48.6	9	12.9

Fuente: encuesta aplicada a estudiantes de la IE. "MGCh." GP. Cajamarca, 2011.

**Análisis e interpretación:**

Un 48.6% afirman que los docentes establecen un ambiente organizado de trabajo, promoviendo la participación de los estudiantes en la toma de decisiones acerca de su evaluación. Sin embargo, un 17.1% expresan que los docentes no proporcionan recursos adecuados para lograr los aprendizajes seguido de un 12.9% en el que afirman que no establecen y mantienen normas de convivencia e interacción en el desarrollo de sus clases con ellos.

El desempeño se encuentra en un nivel de categoría de bueno debido a que establecen un ambiente organizado de trabajo, disponiendo los espacios y recursos en función de los aprendizajes mediante la promoción de la participación de los estudiantes en la toma de decisiones de auto reflexión de sus evaluaciones de los resultados obtenidos.



**4.2.4. Dimensión: Evaluador de los aprendizajes.  
Percepción de estudiantes del desempeño docente.**

**Tabla 18**

ESCALA VALORATIVA	1		2		3		4		5	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
21. Los docentes realizan una evaluación de entrada al inicio del año escolar para identificar las necesidades de aprendizaje y desarrollo de los estudiantes.	39	55.7	13	18.6	4	5.7	12	17.1	2	2.9
22. Los profesores evalúan y monitorean los procesos de aprendizaje de los estudiantes con el fin de comprenderlos, descubrir sus dificultades y ayudarlos a superarlos, para el logro de los aprendizajes.	12	17.1	17	24.3	7	10.0	23	32.9	11	15.7
23. Los docentes utilizan la información de las evaluaciones para planear, reorientar y valorar las actividades de aprendizaje y así lograr los aprendizajes.	8	11.4	20	28.6	10	14.3	28	40.0	4	5.7
24. Los profesores evalúan tus esfuerzos, para que el aprendizaje sea una actividad satisfactoria para el logro de tus conocimientos.	8	11.4	15	21.4	11	15.7	29	41.4	7	10.0
25. Los exámenes que toman los profesores guardan relación con los contenidos que enseñan.	3	4.3	3	4.3	5	7.1	24	34.3	35	50.0
26. Los profesores comunican de manera oportuna, clara y precisa los resultados de la evaluación del logro de los aprendizajes a sus estudiantes.	3	4.3	11	15.7	10	14.3	29	41.4	17	24.3
27. Los profesores llevan un registro sistemático de las evaluaciones, intervenciones y avances de los aprendizajes de sus estudiantes.	2	2.9	8	11.4	8	11.4	25	35.7	27	38.6
28. Los docentes te permiten demostrar en la institución lo que has aprendido en clase.	8	11.4	13	18.6	10	14.3	26	37.1	13	18.6

Fuente: encuesta aplicada a estudiantes de la IE. "MGCh." GP. Cajamarca, 2011.

**Análisis e interpretación:**

El 55.7% afirman que los docentes no realizan una evaluación de entrada al inicio del año escolar para identificar las necesidades de aprendizaje y desarrollo de los estudiantes. Lo que demuestra que no se tiene en cuenta las necesidades de aprendizaje para lograr los aprendizajes. Sin embargo, 41.4% manifiestan que si tienen en cuenta los esfuerzos de los estudiantes comunicando oportunamente los resultados alcanzados de los mismos en cada bimestre; lo que demuestra que cada docente lleva un registro de la evaluación de sus estudiantes. El nivel de categoría bueno, puesto que, los docentes valoran los esfuerzos de los estudiantes para alcanzar sus logros de aprendizaje, utilizando como medio la comunicación oportuna y asertiva en la trasmisión de los resultados obtenidos para la mejora de los mismos. Sin embargo cabe señalar que el 55.7% manifiestan que los docentes no realizan una evaluación de entrada al inicio del año para identificar las necesidades de aprendizaje como punto de partida para lograr una educación de calidad.

**4.2.5. Dimensión: Actividades de Interacción-Comunicación de los Aprendizajes. Percepción de estudiantes del desempeño docente.**

**Tabla 19**

ESCALA VALORATIVA	1		2		3		4		5	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
29. Los docentes promueven actividades de recreación y socialización entre los estudiantes.	4	5.7	19	27.1	10	14.3	31	44.3	6	8.6
30. Los profesores te consideraron en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional.	24	34.3	13	18.6	12	17.1	17	24.3	4	5.7
31. Los profesores promueven la celebración de fechas cívicas o actividades en la institución.	12	17.1	20	28.6	9	12.9	24	34.3	5	7.1
32. Los docentes participan en eventos o concursos académicos como una aportación a la institución.	18	25.7	22	31.4	8	11.4	18	25.7	4	5.7
33. Los profesores favorecen la creación de espacios de expresión, convivencia y respeto de la diversidad cultural.	6	8.6	19	27.1	16	22.9	24	34.3	5	7.1
34. Los docentes promueven en los estudiantes el conocimiento de costumbres y tradiciones locales, regionales y nacionales en el desarrollo de sus clases.	12	17.1	18	25.7	5	7.1	27	38.6	8	11.4
35. Los profesores promueven la toma de decisiones por parte de los estudiantes para organizar los recursos de que se disponen, para la realización de tareas y actividades.	6	8.6	14	20.0	11	15.7	31	44.3	8	11.4
36. Los profesores establecen actividades para que los estudiantes realicen trabajos de búsqueda y aplicación de información en la localidad.	5	7.1	21	30.0	11	15.7	27	38.6	6	8.6

Fuente: encuesta aplicada a estudiantes de la IE. "MGCh." GP. Cajamarca, 2011.

**Análisis e interpretación:**

El 44.3% afirman estar de acuerdo en que sus profesores promueven actividades de recreación y socialización entre estudiantes promoviendo la toma de decisiones en el uso adecuado de los recursos para las tareas y actividades en bien de los aprendizajes. Sin embargo, un 34.3% confirman que no se los toma en cuenta para la elaboración y formulación del P.E.I. Lo que hace afirmar que es un punto en el cual se deba corregir para la buena marcha de la I.E. El nivel de categoría de desempeño es bueno esto se evidencia a que desarrollan sus actividades de trabajo en constante interacción de recreación y socialización con sus pares a través de la investigación-acción, favoreciendo la creación de espacios de expresión, convivencia y respeto de la diversidad cultural para organizar los recursos de que disponen en favor de la I.E., destacando su labor profesional en convivencia y respeto de la diversidad cultural.

**4.2.6. Dimensión: Orientador de los Aprendizajes.  
Percepción de estudiantes del desempeño docente**

**Tabla 20**

ESCALA VALORATIVA	1		2		3		4		5	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
37. Los docentes promueven el desarrollo de actividades de investigación para que aproveches el tiempo en casa.	1	1.4	15	21.4	28	40.0	24	34.3	2	2.9
38. Tus profesores se preocupan por dar la importancia debida a los trabajos de investigación dados a desarrollar en casa.	8	11.4	19	27.1	25	35.7	14	20.0	4	5.7
39. Los docentes te brindan orientaciones necesarias para desarrollar los trabajos domiciliarios.	9	12.9	9	12.9	3	4.3	37	52.9	12	17.1
40. Los profesores promueven situaciones interesantes, novedosas y productivas para lograr tus aprendizajes.	6	8.6	25	35.7	15	21.4	21	30.0	3	4.3
41. Los docentes brindan orientaciones para trabajar adecuadamente los textos del ministerio de educación.	9	12.9	15	21.4	6	8.6	32	45.7	8	11.4
42. Los profesores proporcionan fuentes bibliográficas para el desarrollo de actividades y/o trabajos de investigación y así favorecer el logro del aprendizaje en sus estudiantes.	11	15.7	12	17.1	12	17.1	28	40.0	7	10.0

Fuente: encuesta aplicada a estudiantes de la IE. "MGCh." GP. Cajamarca, 2011.

**Análisis y Discusión:**

El 52.9% afirman que los docentes brindan orientación suficiente para el desarrollo de las actividades dadas para la casa siguiendo la metodología dada en los textos lo cual favorecen los aprendizajes. Sin embargo, hay un 15.7% en que afirman que los docentes no proporcionan fuentes bibliográficas para el desarrollo de actividades domiciliarias el cual perjudica para que se logren los aprendizajes en su totalidad por parte de los estudiantes. Solo un 45.7 % brindan orientaciones para que los estudiantes logren trabajar adecuadamente la información de los textos del MINEDU (2012). El nivel de categoría de desempeño es bueno ya que, los docentes brindan orientaciones necesarias para desarrollar los trabajos de investigación utilizando los textos del MINEDU (2012), a la par para aclarar sus dudas en la asimilación de los aprendizajes, promoviendo la toma de decisiones para organizar los recursos-medios a través de fuentes bibliográficas.

**4.2.7. Dimensión: Ética Profesional.  
Percepción de estudiantes del desempeño docente.**

**Tabla 21**

ESCALA VALORATIVA	1		2		3		4		5	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
43. Los docentes se sienten comprometidos en el entorno donde labora.	7	10.0	18	25.7	14	20.0	27	38.6	4	5.7
44. Los profesores comparten con sus colegas momentos de confraternidad en la I.E.	13	18.6	26	37.1	6	8.6	23	32.9	2	2.9
45. Estás satisfecho con el desempeño de los docentes que realiza en la institución educativa.	9	12.9	20	28.6	8	11.4	24	34.3	9	12.9
46. Los profesores se esfuerzan por estar preparados para ejercer un buen desempeño docente.	4	5.7	8	11.4	16	22.9	33	47.1	9	12.9
47. Los profesores muestran responsabilidad, puntualidad y honestidad en su labor educativa.	15	21.4	24	34.3	7	10.0	21	30.0	3	4.3
48. Los docentes obstaculizan el progreso y desarrollo de la institución educativa.	11	15.7	22	31.4	13	18.6	18	25.7	6	8.6

Fuente: encuesta aplicada a estudiantes de la IE. "MGCh." GP. Cajamarca, 2011.

**Análisis e interpretación:**

Sólo el 47.1% afirman que los profesores se esfuerzan por estar preparados para desarrollar su labor educativa. Esto se manifiesta ante un 21.4 que afirman la falta de compromiso, responsabilidad y puntualidad en su labor educativa. Sin embargo, el 38.6% sienten que los docentes si se sienten comprometidos con su institución.

El nivel de categoría de desempeño es bueno debido a que los docentes se preocupan por estar preparados para ejercer un buen desempeño docente, comprometiéndose con el entorno de su trabajo con responsabilidad, puntualidad y honestidad en su labor educativa.

**4.2.8. Dimensión: Estructura organizacional.  
Percepción de estudiantes sobre el clima organizacional**

**Tabla 22**

ESCALA VALORATIVA	1		2		3		4		5	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
49. Las relaciones entre el director y los docentes de la I.E favorecen un ambiente de confianza.	43	61.4	15	21.4	5	7.1	6	8.6	1	1.4
50. El director respeta los canales de mando cuando tiene que ausentarse por realizar alguna gestión en la I.E.	32	45.7	18	25.7	5	7.1	15	21.4	0	0.0
51. Los profesores son amigos de sus estudiantes durante el desarrollo de sus clases.	3	4.3	3	4.3	12	17.1	36	51.4	16	22.9
52. Los profesores aceptan con agrado y respeto las opiniones relacionadas con su desempeño en clase por parte de sus estudiantes.	2	2.9	8	11.4	11	15.7	35	50.0	14	20.0
53. Los docentes practican una comunicación horizontal (abierta) con los estudiantes de la I.E.	1	1.4	13	18.6	11	15.7	37	52.9	8	11.4
54. Los docentes promueven una comunicación horizontal (abierta) con toda la plana docente.	22	31.4	22	31.4	9	12.9	14	20.0	3	4.3
55. Los profesores de la I.E. trabajan en equipo en todo momento.	20	28.6	24	34.3	9	12.9	16	22.9	1	1.4
56. La reacción de los docentes ante las decisiones del director es de satisfacción.	16	22.9	31	44.3	9	12.9	13	18.6	1	1.4

Fuente: encuesta aplicada a estudiantes de la IE. "MGCh." GP. Cajamarca, 2011.

**Análisis e interpretación:**

Un 52.9% seguido de un 51.4% perciben la estructura organizacional como aceptable ya que afirman que los docentes practican una comunicación horizontal abierta con ellos y que además sienten ser amigos de ellos en la interacción del desarrollo de las actividades.

Los docentes presentan en su interacción un CO muy malo, debido a que la relación entre docentes y director no son las más favorables propiciando un ambiente de desconfianza ya que no se respeta los canales de mando en la I.E., reflejado en el 61.4% que se muestra totalmente en desacuerdo. El nivel de categoría es bueno, debido a que los docentes practican una comunicación horizontal-abierta de cierta amigabilidad durante el desarrollo de sus clases, aceptando con agrado y respeto las opiniones de los demás respecto a su desempeño en clase demostrado en el trabajo en equipo desarrollado por todos los involucrados. A pesar de ello cabe señalar que expresan que las relaciones entre director y docentes no favorecen un clima organizacional de confianza.

**4.2.9. Dimensión: Responsabilidad.  
Percepción de estudiantes del clima organizacional.**

**Tabla 23**

ESCALA VALORATIVA	1		2		3		4		5	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
57. Tus profesores son responsables con su accionar para mantener un ambiente de respeto y trabajo en la institución.	10	14.3	14	20.0	26	37.1	19	27.1	1	1.4
58. Tus profesores asumen con responsabilidad su compromiso y participación en la I.E.	9	12.9	13	18.6	24	34.3	19	27.1	5	7.1
59. El director cumple con sus funciones en la I.E.	30	42.9	26	37.1	7	10.0	5	7.1	2	2.9
60. Los profesores cumplen con los acuerdos tomados en las reuniones.	3	4.3	12	17.1	17	24.3	34	48.6	4	5.7
61. El director y personal docente asisten puntualmente a sus labores.	19	27.1	22	31.4	12	17.1	16	22.9	1	1.4
62. Los docentes se expresan con veracidad y responsabilidad para mantener un ambiente de respeto y trabajo.	0	0.0	16	22.9	13	18.6	35	50.0	6	8.6
63. Los profesores participan responsablemente en situaciones y asuntos para mejorar las relaciones personales en la I.E.	3	4.3	16	22.9	18	25.7	29	41.4	4	5.7
64. Los docentes se preocupa por cumplir sus funciones en la I.E.	1	1.4	15	21.4	16	22.9	26	37.1	12	17.1

Fuente: encuesta aplicada a estudiantes de la IE. "MGCh." GP. Cajamarca, 2011.

**Análisis e interpretación:**

Un 50.0% seguido de un 48.6% se muestran de acuerdo con que sus profesores se expresan con veracidad y responsabilidad para mantener un ambiente de respeto y trabajo lo que se refleja en el cumplimiento de los acuerdos tomados en reuniones. En cambio, un 42.9% afirman que el director no cumple con sus funciones. Lo que se manifiesta en la impuntualidad ante sus labores educativas.

Se evidencia un nivel de categoría de aceptable, debido a que los docentes no respetan los acuerdos tomados en reuniones debido a que no son veraces en mantener un ambiente de respeto y trabajo para mejorar las relaciones interpersonales con los miembros de la I.E. esto se suma a que el director no cumple con sus funciones para la buena marcha de la institución.

**4.2.10. Dimensión: Riesgos.  
Percepción del estudiante del clima organizacional.**

**Tabla 24**

ESCALA VALORATIVA	1		2		3		4		5	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
65. Los docentes toman en cuenta tus opiniones con respeto y sin considerarlas como alusiones personales.	2	2.9	15	21.4	15	21.4	28	40.0	10	14.3
66. Los profesores promueven la búsqueda de acuerdos y toma de decisiones cuando hay diferencia de opiniones en busca del bien común.	3	4.3	15	21.4	16	22.9	30	42.9	6	8.6
67. Los docentes demuestran tolerancia ante las opiniones negativas de sus colegas.	6	8.6	24	34.3	12	17.1	18	25.7	10	14.3
68. Los docentes buscan establecer acuerdos que permitan avanzar en la resolución de problemas de trabajo.	4	5.7	16	22.9	17	24.3	28	40.0	5	7.1
69. Los profesores procuran convivir armónicamente en la I.E.	5	7.1	24	34.3	11	15.7	21	30.0	9	12.9
70. Los profesores cumplen con el reglamento interno de la I.E.	14	20.0	19	27.1	7	10.0	25	35.7	5	7.1
71. Su actuar de tus profesores es a raíz de los problemas en la institución.	9	12.9	21	30.0	8	11.4	25	35.7	7	10.0
72. Tus profesores reconocen el impacto que tienen sus actitudes, preferencias, acciones y decisiones en la vida de los estudiantes y en la Institución.	3	4.3	11	15.7	16	22.9	34	48.6	6	8.6

Fuente: encuesta aplicada a estudiantes de la IE. "MGCh." GP. Cajamarca, 2011.

**Análisis e interpretación:**

El 48.6% expresa que sus profesores sí reconocen el impacto que tienen sus actitudes, preferencia, acciones y decisiones en la I.E. Sin embargo, un 34.3% afirman que los docentes muestran tolerancia ante las opiniones negativas y que procuran vivir en armonía.

El nivel de categoría es bueno ya que los docentes reconocen el impacto que tienen sus actitudes, preferencias, acciones y decisiones en la vida de sus estudiantes para el bien común de los mismos.

**4.2.11. Dimensión: Motivación.  
Percepción del estudiante del clima organizacional.**

**Tabla 25**

ESCALA VALORATIVA	1		2		3		4		5	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
73. Tus profesores te motivan y estimulan para que demuestres lo que has aprendido	8	11.4	24	34.3	23	32.9	14	20.0	1	1.4
74. El director felicita públicamente a su personal docente por su labor destacada.	40	57.1	15	21.4	8	11.4	6	8.6	1	1.4
75. Los profesores felicitan y reconocen públicamente al director por la gestión destacada.	36	51.4	18	25.7	7	10.0	9	12.9	0	0.0
76. El director se preocupa por brindar una infra estructura acorde con las necesidades de los estudiantes y al personal docente.	17	24.3	29	41.4	10	14.3	13	18.6	1	1.4
77. Tus profesores demuestran interés por obtener recursos y medios para el desarrollo de sus labores académicas.	6	8.6	21	30.0	16	22.9	22	31.4	5	7.1
78. Los docentes motivan a los estudiantes para que expliquen lo que han aprendido.	2	2.9	12	17.1	5	7.1	42	60.0	9	12.9
79. Los profesores propician con su actitud que los estudiantes asistan regularmente, con gusto y entusiasmo a las clases.	8	11.4	13	18.6	12	17.1	27	38.6	10	14.3
80. Los docentes incentivan a los miembros de la institución a través del diálogo y el respeto.	3	4.3	22	31.4	11	15.7	28	40.0	6	8.6

Fuente: encuesta aplicada a estudiantes de la IE. "MGCh." GP. Cajamarca, 2011.

**Análisis e interpretación:**

El 60.0% muestran estar de acuerdo con que sus profesores motivan a sus estudiantes a que expliquen lo que se ha aprendido. Sin embargo, el 57.1% expresan que el director no realiza ninguna felicitación a su personal por haber realizado una labor destacada. Lo que evidencia que el desempeño docente no es muy relevante.

El nivel de categoría buena puesto que, los docentes motivan constantemente a que sus estudiantes expliquen lo que han aprendido, incentivando a que los demás tomen la misma iniciativa fomentando la confianza en sí mismos. Se debe aclarar que un 57.1 de los estudiantes dan cuenta de que el director no felicita a su personal por la labor destacada y lo mismo sucede con los docentes en cuanto que tampoco reconocen ni felicitan por las gestiones destacadas realizadas por el director, lo que es un aspecto muy relevante para trabajar.



**4.2.12. Dimensión: Calor-apoyo.  
Percepción del estudiante del clima organizacional.**

**Tabla 26**

ESCALA VALORATIVA	1		2		3		4		5	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
81. El director propicia un ambiente de confianza con los estudiantes.	16	22.9	26	37.1	15	21.4	13	18.6	0	0.0
82. Los docentes contribuyen para lograr un ambiente de trabajo agradable entre los miembros de la I.E.	6	8.6	23	32.9	12	17.1	23	32.9	6	8.6
83. Los profesores colaboran con el director en las tareas colectivas.	13	18.6	25	35.7	9	12.9	20	28.6	3	4.3
84. Los profesores se interesan por resolver los problemas.	8	11.4	12	17.1	13	18.6	26	37.1	11	15.7
85. Los profesores respetan las opiniones y puntos de vista de los demás.	2	2.9	6	8.6	13	18.6	40	57.1	9	12.9
86. Los docentes promueven el respeto y valoración de las diferencias de género, para el enriquecimiento mutuo y permanente.	2	2.9	13	18.6	13	18.6	34	48.6	8	11.4
87. Los profesores promueven el auto aprendizaje de los estudiantes a partir de sus conocimientos previos.	4	5.7	10	14.3	9	12.9	34	48.6	13	18.6
88. Los docentes propician relaciones de cooperación y respeto con sus colegas y estudiantes.	3	4.3	19	27.1	14	20.0	23	32.9	11	15.7

Fuente: encuesta aplicada a estudiantes de la IE. "MGCh." GP. Cajamarca, 2011.

**Análisis e interpretación:**

El 57.1% están de acuerdo en que los docentes respetan las opiniones y puntos de vista de los demás, seguido de un 48.6% en que promueven los aprendizajes a partir de los conocimientos previos y que además respetan y valoran las diferencias de género en sus estudiantes. En cambio 37.1% consideran que el director no propicia un ambiente de confianza, seguido de un 35.7% en el que los docentes no se sienten comprometidos en las tareas colectivas con el director.

El nivel de categoría es bueno, debido a que, los docentes respetan las opiniones y puntos de sus estudiantes valorándolas y felicitándolas ante los demás, propiciando relaciones de colaboración y respeto con sus estudiantes a través del trabajo colaborativo y en equipo, valorando las diferencias de género, etnia e ideología, para el enriquecimiento mutuo y permanente de docentes y estudiantes.

**4.2.13. Dimensión: Conflictos.**  
**Percepción del estudiante del clima organizacional.**

**Tabla 27**

ESCALA VALORATIVA	1		2		3		4		5	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
89. Existen desacuerdos y discusiones entre el director y los profesores.	16	22.9	10	14.3	6	8.6	17	24.3	21	30.0
90. Los profesores de la institución educativa muestran actitudes positivas en el desarrollo de su trabajo.	3	4.3	13	18.6	10	14.3	32	45.7	12	17.1
91. El director de la I.E. se preocupa por brindar beneficios y comodidades a los estudiantes.	22	31.4	16	22.9	18	25.7	12	17.1	2	2.9
92. Los profesores son comprensibles cuando no cumplen con tus tareas o tardanzas por motivos personales.	6	8.6	15	21.4	9	12.9	33	47.1	7	10.0
93. La relación entre el personal docente y los estudiantes son de aceptación.	9	12.9	13	18.6	12	17.1	33	47.1	3	4.3
94. Los profesores identifican los problemas que se presentan dentro de la Institución y se interesan en solucionarlos.	6	8.6	14	20.0	12	17.1	29	41.4	9	12.9
95. Los docentes atienden en forma oportuna los problemas que surgen en el aula y en la Institución.	3	4.3	14	20.0	12	17.1	30	42.9	11	15.7
96. Los docentes propician relaciones de cooperación y respeto con sus colegas y estudiantes.	6	8.6	8	11.4	11	15.7	25	35.7	20	28.6

Fuente: encuesta aplicada a estudiantes de la IE. "MGCh." GP. Cajamarca, 2011.

**Análisis e interpretación:**

El 47.1% consideran estar de acuerdo con que los profesores comprenden a sus estudiantes cuando estos no cumplen con sus tareas por motivos personales y que se preocupan cuando existe algún problema y intentan solucionarlo. Sin embargo, las relaciones entre el director y su personal no son buenas ya que el 30.0% y el 24.3% consideran que se deben a las discrepancias y desacuerdos que existe entre ellos.

El nivel de categoría es bueno ya que ante los conflictos demuestran con altura el respeto ante las opiniones vertidas por los demás, atendiendo con oportunidad los conflictos que se presentan en la I.E., sin embargo cabe señalar de que existe conflictos entre la interacción entre docentes debido a que no hay una buena comunicación, coordinación, toma de decisiones, irresponsabilidades y desinterés en el ejercicio de sus funciones influyendo de manera negativa para el logro de los aprendizajes.

### 4.3. Procesamiento y Análisis de Resultados del Estudio:

Para corroborar la interacción entre el desempeño docente y clima organizacional, se utilizó el cálculo de Chi-Cuadrado y el Cálculo de coeficiente de Correlación de Pearson, tal como muestra los resultados del programa SPSS y cuyos datos son significativos. Por lo tanto, existe una asociación de dependencia entre las variables en estudio. La correlación de Pearson “es uno de los coeficientes más utilizados para medir la interacción que existe entre dos variables.” (Briones 1996, 131). A continuación, se precisan los resultados y discusión.

#### Percepción de docentes de su desempeño por dimensiones.

**Tabla 28**

Orden	DIMENSIONES	Categorías							
		Regular		Aceptable		Bueno		Eficiente	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1	Planificador de los aprendizajes	0	0.0	2	16.7	6	50.0	4	33.3
2	Facilitador - mediador de los aprendizajes	0	0.0	1	8.3	6	50.0	5	41.7
3	Gestión de los aprendizajes	0	0.0	3	25.0	5	41.7	4	33.3
4	Evaluador de los aprendizajes	1	8.3	0	0.0	8	66.7	3	25.0
5	Actividades de interacción y comunicación	0	0.0	1	8.3	9	75.0	2	16.7
6	Orientador de los aprendizajes	1	8.3	6	50.0	5	41.7	0	0.0
7	Ética profesional	0	0.0	1	8.3	6	50.0	5	41.7

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la IE “MGCh” GP 2011.

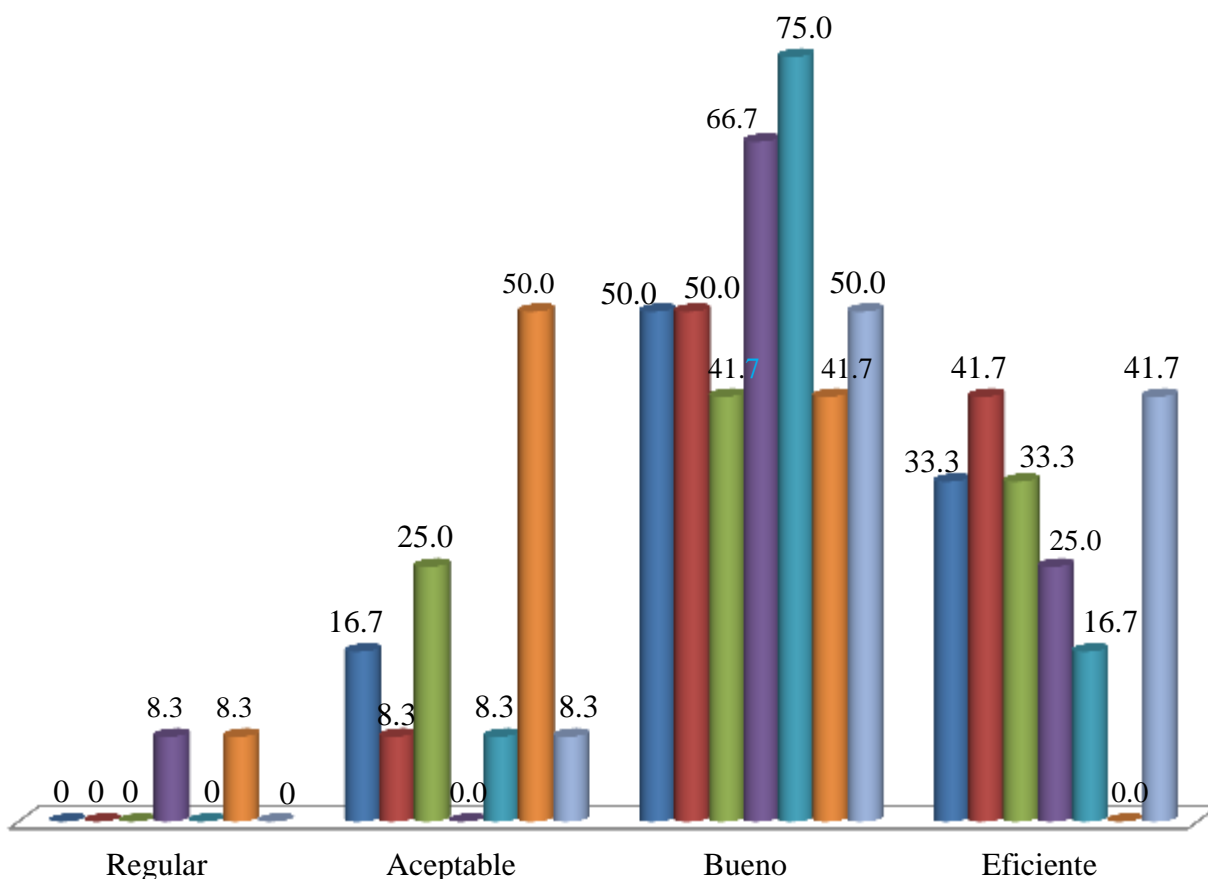
#### Análisis e interpretación:

De los resultados se infiere que desde la percepción del docente las dimensiones: Actividades de interacción y comunicación, Evaluador, Planificador, Facilitador/mediador, Gestión de los aprendizajes y Ética profesional tienen un desempeño Bueno. En cambio, en la dimensión Orientador de los aprendizajes es solo aceptable debido a que no se promueven actividades de interacción hacia una orientación vocacional profesional.

Los resultados nos muestran que un 75% de los docentes consideran su desempeño en nivel de bueno teniendo como puntos fuertes a las dimensiones de actividades de interacción–comunicación, y evaluador de los aprendizajes, sin embargo, ningún docente se considera eficiente como orientador de los aprendizajes, lo que permite analizar que en este aspecto falta un manejo de estrategias didácticas para interactuar mejor con los estudiantes en la I.E y lograr de esta manera un aprendizaje de calidad. Como se aprecia que uno de los elementos se afecta para alcanzar sus metas y propósitos en la mejora de los resultados.

**Gráfica 1**  
**Percepción de docentes de su desempeño por dimensiones.**

- PLANIFICADOR DE LOS APRENDIZAJES
- FACILITADOR - MEDIADOR DE LOS APRENDIZAJES
- GESTIÓN DE LOS APRENDIZAJES
- EVALUADOR DE LOS APRENDIZAJES
- ACTIVIDADES DE INTERACCIÓN Y COMUNICACIÓN
- ORIENTADOR DE LOS APRENDIZAJES
- ÉTICA PROFESIONAL



Fuente: Tabla 28 Porcentajes obtenidos de los resultados de la encuesta.

**Análisis e interpretación:**

Los resultados nos muestran que un gran porcentaje de los docentes consideran su desempeño en bueno teniendo como puntos fuertes a las actividades de interacción–comunicación, seguido de la evaluación de los aprendizajes, sin embargo, ningún docente se considera eficiente ante la orientación de los aprendizajes lo que permite analizar que en este aspecto falta manejo de estrategias didácticas para interactuar mejor con los estudiantes. Como se aprecia que uno de los elementos se afecta para alcanzar sus metas y propósitos en la mejora de los resultados.

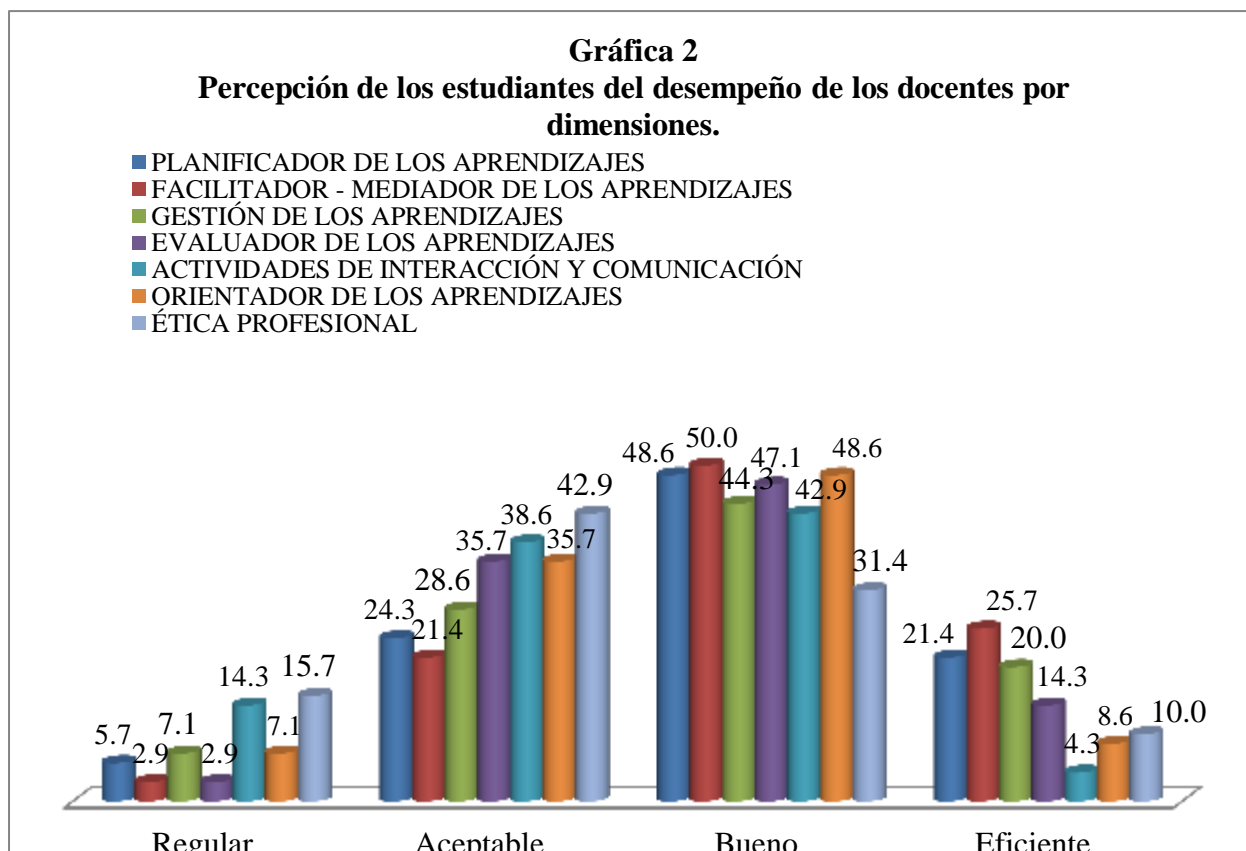
**Percepción de los estudiantes del desempeño docente por dimensiones.**

**Tabla 29**

Orden	DIMENSIONES	Categorías							
		Regular		Aceptable		Bueno		Eficiente	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1	Planificador de los aprendizajes	4	5.7	17	24.3	34	48.6	15	21.4
2	Facilitador/mediador de los Aprendizajes	2	2.9	15	21.4	35	50.0	18	25.7
3	Gestión de los aprendizajes	5	7.1	20	28.6	31	44.3	14	20.0
4	Evaluador de los aprendizajes	2	2.9	25	35.7	33	47.1	10	14.3
5	Actividades de interacción y comunicación de los aprendizajes	10	14.3	27	38.6	30	42.9	3	4.3
6	Orientador de los aprendizajes	5	7.1	25	35.7	34	48.6	6	8.6
7	Ética profesional	11	15.7	30	42.9	22	31.4	7	10.0

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la IE “MGCh” GP 2011.

De los resultados se infiere que desde la percepción del estudiante las dimensiones: Facilitador/mediador, Planificador de los aprendizajes, Ética profesional, Evaluador, Gestión y Actividades de interacción y comunicación de los aprendizajes tienen un desempeño Bueno.



Fuente: Tabla 29\_ Porcentajes obtenidos de los resultados de la encuesta.

**Análisis e interpretación:**

De los resultados se infiere que desde la percepción del estudiante las dimensiones: Facilitador/mediador, Planificador de los aprendizajes, Ética profesional, Evaluador, Gestión y Actividades de interacción y comunicación de los aprendizajes tienen un desempeño Bueno. Los resultados nos muestran que un gran porcentaje de los estudiantes consideran que

el desempeño docente está en un nivel entre aceptable y bueno teniendo como aspectos resaltantes a la planificación y facilitador de los aprendizajes, seguidos de la ética profesional como a las actividades de interacción–comunicación; lo que permite afirmar que en la I.E. el desempeño docente alcanza un nivel de desempeño bueno desde la perspectiva del estudiantado. Sin embargo, existe una diferencia entre los resultados obtenidos tanto de los docentes como la de los estudiantes respecto a la dimensión facilitador-mediador de los aprendizajes de un 16 % en la que se evidencia que existe un escaso manejo de metodologías activas para facilitar el aprendizaje en los estudiantes y lograr aprendizajes eficientes en dicha I.E.

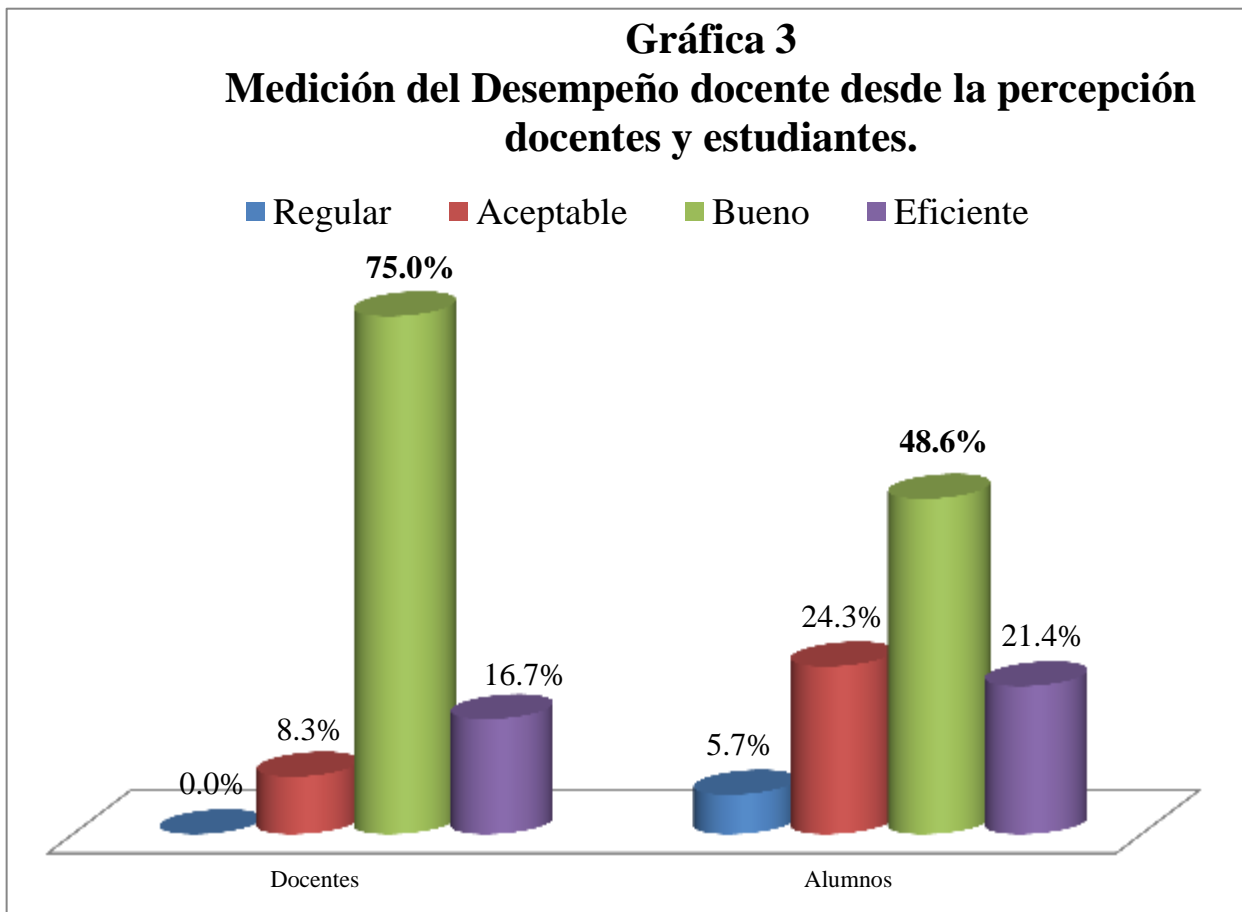
#### 4.4. Prueba de la Hipótesis: Medición del Desempeño docente desde la percepción

Docentes y estudiantes:

Tabla 30

Categorías	Docentes		Estudiantes	
	Nº	%	Nº	%
Regular	0	0.0	4	5.7
Aceptable	1	8.3	17	24.3
Bueno	9	75.0	34	48.6
Eficiente	2	16.7	15	21.4
Total	12	100.0	70	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a docentes y estudiantes 2011.



Fuente: Tabla 30\_Porcentajes obtenidos de los resultados de la encuesta.

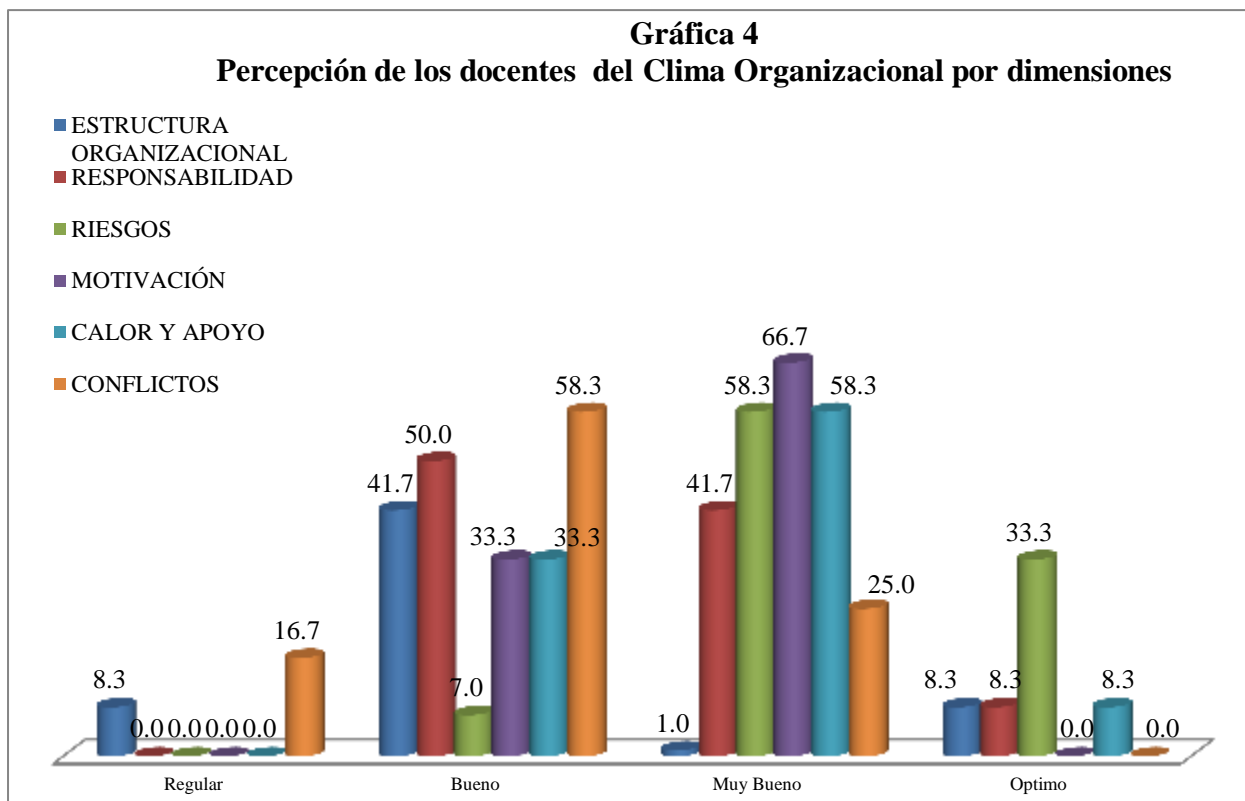
#### Análisis e interpretación:

La tabla 30 y la gráfica 3, nos muestra que según la percepción de los docentes el 75 % tienen un nivel de desempeño bueno mientras que los estudiantes perciben que sólo un 48.6 % tiene un desempeño bueno; pero hay un 24 % que los considera solamente con un desempeño aceptable y un 5.7 % en regular frente a un 0.0% de la percepción de los docentes. Se concluye que las percepciones de los docentes y de los estudiantes muestran una diferencia significativa de un 26.4 % en sus apreciaciones, respecto a un desempeño bueno lo que se demuestra que si hay una interacción positiva directa en relación al desempeño docente y al clima organizacional y que el Pensamiento Sistémico de Senge P. (2007), en la que plantea que la disciplina de pensar en sistemas ofrece una manera distinta de ver los problemas y las metas como estructura y comportamiento de éstos; se coincide que a las organizaciones, a los grupos y a las personas se los considera como sistemas abiertos en interacción continua con sus ambientes y alcanza un estado estable o un equilibrio dinámico, en tanto conserve su capacidad de transformación de energía o trabajo que sirven de guía para comprender como un sistema es tan complejo como sus problemas.

**Percepción de los docentes del Clima Organizacional por dimensiones. Tabla 31**

Orden	DIMENSIONES	Categorías							
		Regular		Bueno		Muy Bueno		Óptimo	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	1	8.3	5	41.7	5	1.0	1	8.3
2	RESPONSABILIDAD	0	0.0	6	50.0	5	41.7	1	8.3
3	RIESGOS	0	0.0	1	7.0	7	58.3	4	33.3
4	MOTIVACIÓN	0	0.0	4	33.3	8	66.7	0	0.0
5	CALOR Y APOYO	0	0.0	4	33.3	7	58.3	1	8.3
6	CONFLICTOS	2	16.7	7	58.3	3	25.0	0	0.0

Fuente: Encuesta aplicada a la I.E. "M.G. Ch" G.P. 2011.



Fuente: Tabla 31\_Porcentajes obtenidos de los resultados de la encuesta.

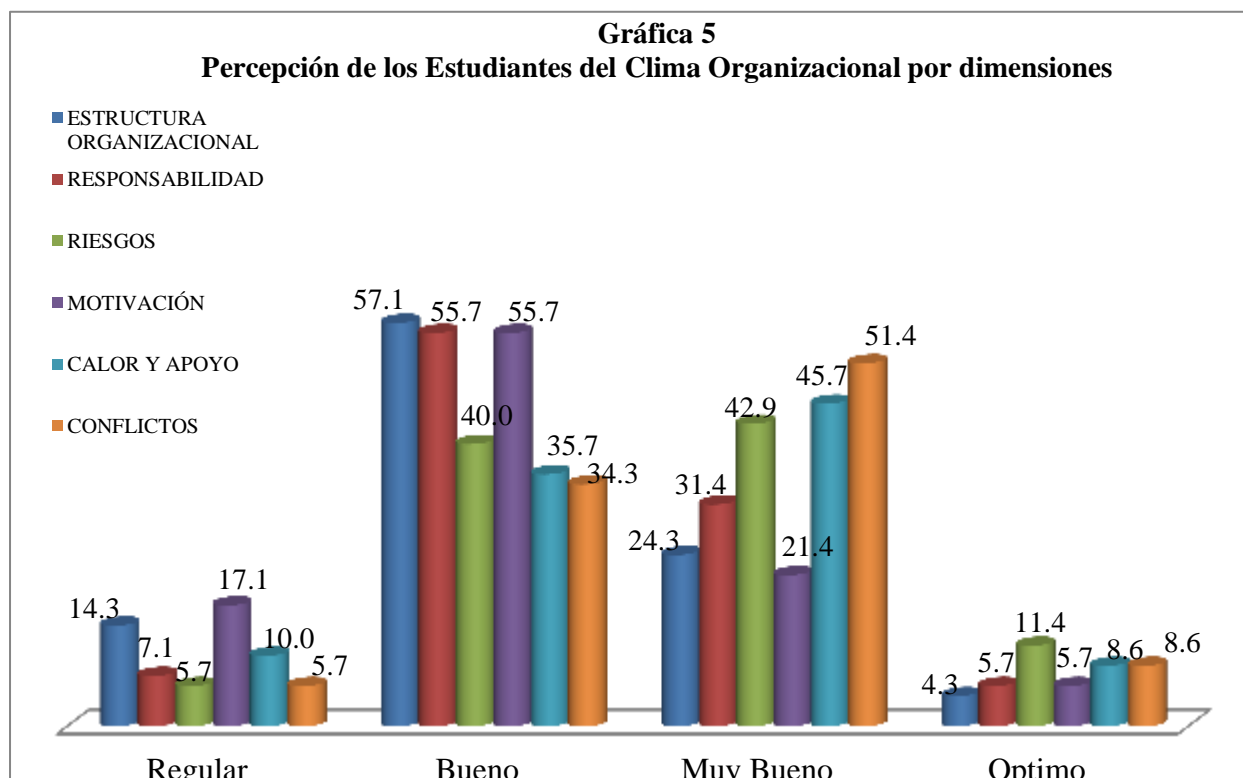
### Análisis y Discusión:

Los resultados nos muestran que un gran porcentaje de los docentes consideran que en la institución educativa existe un clima organizacional entre muy bueno y bueno, destacándose las dimensiones motivación con un 66,7%, seguido de las dimensiones riesgos, calor y apoyo con un 58,3% en cada una de ellas. Sin embargo, es necesario aclarar que las dimensiones: estructura organizacional y responsabilidad muestran un porcentaje mínimo para alcanzar un clima organizacional óptimo en comparación con las otras dimensiones, lo que si hay que señalar no encuentran una situación muy alentador a en cuanto a la dimensión de riesgos, lo que permite deducir que en la I.E. el clima organizacional no cuenta con una buena estructura organizacional ya que eso refleja la escasa responsabilidad que existe en dicha I.E., pese a ello se puede corroborar que es muy bueno y bueno desde la perspectiva del propio docente el clima organizacional. Esto permite afirma que el desempeño docente de acuerdo con Robbins S. (2004), el comportamiento organizacional en las organizaciones, a través de sus tres determinantes: individuos, grupos y estructura se da cuenta que todas las dimensiones interactúan juntándose continuamente y que se afectan unos a otros tal como se aprecia en las dimensiones conflictos, seguido de la responsabilidad y estructura organizacional, que son aspectos muy relevantes a trabajar para mejorar el clima organizacional.

**Percepción de los estudiantes del Clima Organizacional por dimensiones. Tabla 32**

Orden	DIMENSIONES	Categorías							
		Regular		Bueno		Muy Bueno		Optimo	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	10	14.3	40	57.1	17	24.3	3	4.3
2	RESPONSABILIDAD	5	7.1	39	55.7	22	31.4	4	5.7
3	RIESGOS	4	5.7	28	40.0	30	42.9	8	11.4
4	MOTIVACIÓN	12	17.1	39	55.7	15	21.4	4	5.7
5	CALOR Y APOYO	7	10.0	25	35.7	32	45.7	6	8.6
6	CONFLICTOS	4	5.7	24	34.3	36	51.4	6	8.6

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la IE "MGCh" GP 2011.



Fuente: Tabla 32\_Pporcentajes obtenidos de los resultados de la encuesta.



### Análisis y Discusión:

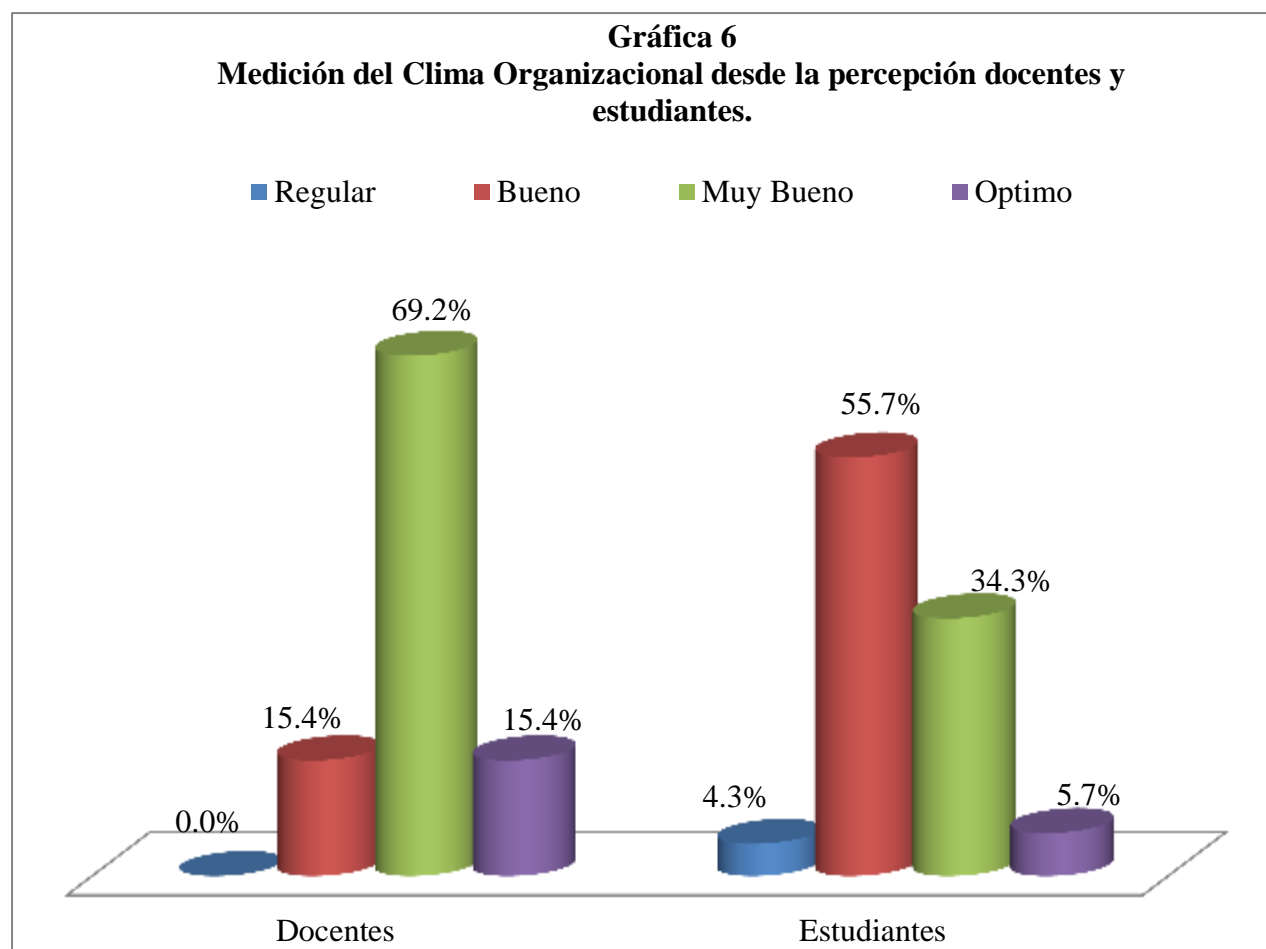
La tabla 6, nos muestra que según la percepción de los docentes el 69,2 % consideran al clima organizacional como muy bueno, sin embargo; los estudiantes consideran que un 55.7% es bueno; pero hay un 34,3% que lo considera muy bueno. Además, se aprecia que según la opinión de los docentes el 15,4% encuentran un clima óptimo en la institución y los estudiantes afirman que el clima organizacional es óptimo en un 5,5%. Se concluye que las percepciones de los docentes y de los estudiantes muestran una diferencia significativa de 34.9 % en sus apreciaciones con respecto al clima organizacional evidenciándose un CO bueno en la I.E.

#### 4.5. Prueba de la Hipótesis: Medición del Clima Organizacional desde la percepción docentes y estudiantes:

Tabla 33

Categorías	Docentes		Estudiantes	
	Nº	%	Nº	%
Regular	0	0	3	4.3
Bueno	2	15.4	39	55.7
Muy Bueno	9	69.2	24	34.3
Óptimo	2	15.4	4	5.7
Total	13	100.0	70	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. "M.G. Ch" G.P. 2011.



Fuente: Tabla 33\_Percentajes obtenidos de los resultados de la encuesta a docentes y estudiantes.

### **Análisis y Discusión:**

La tabla 33 y la gráfica 6, nos muestra que, según la percepción de los docentes el 69,2 % consideran al clima organizacional como muy bueno, sin embargo; los estudiantes consideran que un 55.7% es bueno; pero hay un 34,3% que lo considera muy bueno. Además, se aprecia que según la opinión de los docentes el 15,4% encuentran un clima óptimo en la institución y los estudiantes afirman que el clima organizacional es óptimo en un 5,5%. Se concluye que las percepciones de los docentes y de los estudiantes muestran una diferencia significativa de 34.9 % en sus apreciaciones con respecto al clima organizacional evidenciándose un CO bueno en la I.E.

#### **4.6. Prueba de la Hipótesis: Interacción entre el desempeño docente y el clima organizacional:**

Desde la percepción de los docentes

**Tabla 34**

Clima Organizacional	Desempeño docente						Total	
	Aceptable		Bueno		Eficiente		Nº	%
	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
Regular	1	100.0	1	11.1	0	0.0	2	16.7
Bueno	0	0.0	8	88.9	1	50.0	9	75.0
Muy Bueno	0	0.0	0	0.0	1	50.0	1	8.3
Total	1	100.0	9	100.0	2	100.0	12	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la IE "MGCh" GP. 2011.

Del análisis realizado se puede afirmar que si existe una interacción directa positiva entre ambas variables a pesar de sus deficiencias entre algunas dimensiones el cual nos da como resultados lo siguiente:

- Chi-Cuadrado= 10,815.                      P = 0,029.                      P < 0,05
- Correlación de Pearson: 0,84.

Como se puede apreciar existe una interacción significativa ( $p < 0,05$ ), entre el desempeño docente y el clima organizacional, según los resultados de la prueba estadística del Chi-Cuadrado con un nivel de confiabilidad del 95% y con un coeficiente de correlación de Pearson de ( $r = 0,84$ ).

Además, el valor encontrado de Chi-cuadrado según el software IBM SPSS 19 es de 10.815. Ese valor con 4 grados de libertad (que se determina con la fórmula (número de filas -1) x (número de columnas -1), y con un nivel de significación  $p < 0,05$ . Que al comparar el valor dado en la tabla de Chi-cuadrado demuestra que el valor máximo que este coeficiente

puede tomar en esas condiciones llega a 9.488. Como el valor encontrado es mayor a éste, por lo tanto, se acepta la hipótesis dada, según la cual en el universo del cual procede la muestra estudiada existe interacción directa positiva entre desempeño docente y clima organizacional, tal como se aprecia en la tabla en la que el 75% de los docentes dan cuenta que su desempeño docente está en el nivel de bueno.

### Desde la percepción de los estudiantes

**Tabla 35**

Clima Organizacional	Desempeño docente								Total	
	Regular		Aceptable		Bueno		Eficiente			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
<b>Malo</b>	1	100.0	2	7.4	0	0.0	0	0.0	3	4.3
<b>Regular</b>	0	0.0	24	88.9	15	39.5	0	0.0	39	55.7
<b>Bueno</b>	0	0.0	1	3.7	22	57.9	1	25.0	24	34.3
<b>Muy Bueno</b>	0	0.0	0	0.0	1	2.6	3	75.0	4	5.7
Total	1	100.0	27	100.0	38	100.0	4	100.0	70	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la I.E.” M.G. Ch” G.P. 2011.

Del análisis realizado se puede afirmar que si existe una interacción directa positiva entre ambas variables el cual nos da como resultados lo siguiente:

- Chi-Cuadrado= 83,530.  $P= 3,21 \times 10^{-14}$   $p < 0,01$ .
- Correlación de Pearson: 0,83.

Como se puede observar existe Interacción significativa ( $p < 0,01$ ), entre el desempeño docente y el clima organizacional, según los resultados de la prueba estadística del Chi-Cuadrado con nivel de confiabilidad del 99% y con un coeficiente de correlación significativa positiva de Pearson de ( $r= 0,83$ ).

Además el valor encontrado del Chi cuadrado según la prueba estadística es de 83,530 y ese valor con 9 grados de libertad (que se determina con la fórmula (número de filas -1) x (número de columnas -1), y con un nivel de significación  $p < 0,01$ ; que al comparar el valor dado en la tabla de Chi cuadrado demuestra que el valor máximo que este coeficiente puede tomar en esas condiciones llega a 21,666 y como el valor encontrado es mayor a éste;

entonces, se acepta la hipótesis dada, según la cual en el universo del cual procede la muestra estudiada existe interacción positiva directa entre el desempeño docente y el clima organizacional desde la percepción de los estudiantes.

**Desde la percepción de docentes y estudiantes.**

**Tabla 36**

Clima Organizacional	Desempeño docente								Total	
	Regular		Aceptable		Bueno		Eficiente			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Malo	1	100.0	2	7.1	0	0.0	0	0.0	3	3.7
Regular	0	0.0	25	89.3	16	34.0	0	0.0	41	50.0
Bueno	0	0.0	1	3.6	30	63.8	2	33.3	33	40.2
Muy Bueno	0	0.0	0	0.0	1	2.1	4	66.7	5	6.1
Total	1	100.0	28	100.0	47	100.0	6	100.0	82	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a docentes y estudiantes de la I.E. "M.G. Ch" G.P. 2011.

Del procesamiento y análisis de los resultados encontrados se ha efectuado el cruce de variables desde la perspectiva tanto de los docentes como de los estudiantes para contrastar la hipótesis dada en la que se evidencia lo siguiente:

- Chi-Cuadrado= 98,184.  $P= 3,663 \times 10^{-17}$   $p < 0,01$
- Correlación de Pearson: 0,91.

Del análisis de la interacción individual de docentes y estudiantes se ha creído por conveniente relacionar ambos resultados que dado cuenta se puede afirmar que también existe relación significativa ( $p < 0,01$ ) entre el desempeño docente y el clima organizacional, según los resultados de la prueba estadística del Chi-Cuadrado con nivel de confiabilidad del 99% y con un coeficiente de correlación significativa positiva directa de Pearson ( $r = 0,91$ ).

Además, como el valor encontrado de Chi cuadrado según el procedimiento del software SPSS es de 98,184; y ese valor con 9 grados de libertad (que se determina con la fórmula (número de filas -1) x (número de columnas -1), y con un nivel de significación  $p < 0,01$ , nos demuestra que al comparar el valor dado en la tabla de Chi cuadrado arroja que el valor máximo que este coeficiente puede tomar en esas condiciones llega a 21,666.

Como el valor encontrado es superior a éste, entonces se acepta la hipótesis dada, según la cual en el universo del cual procede la muestra estudiada me permite afirmar que

existe interacción significativa positiva directa entre el desempeño docente y el clima organizacional desde la percepción de docentes y estudiantes en la I.E. “M.G. Ch” de G.P.

Del análisis de los resultados se propone un alternativa de solución basado en un programa de relaciones humanas para mejor la interacción entre el desempeño docente y el clima organizacional en la IE “MGCh” de GP Cajamarca, dirigido al director, personal docente, administrativo y estudiantes, con la finalidad hacer reflexionar y asumir cambios de actitud para lograr nuevos compromisos a fin de alcanzar logros y resultados en equipo, dicho programa, estará centrado en el respeto a las normas, la comunicación, la manera de afrontar conflictos y a la toma de decisiones para su solución.

Se concluye que existe relación significativa positiva perfecta de ( $p < 0,01$ ), con un coeficiente de correlación de Pearson de ( $r = 0,91$ ), y como el valor de “r” es superior, nos muestra una fuerza de relación fuerte; y que al comparar ambas variables, se encuentran juntas en la misma dirección del nivel de categoría de bueno, ésta significancia, permite afirmar, que existe una buena relación de interacción entre el desempeño docente y el clima organizacional en la Institución Educativa, aceptándose la hipótesis dada.

Se formula un Programa de Relaciones Humanas basado en el: respeto, la Comunicación asertiva, la motivación, y en la toma de decisiones para la solución de conflictos que permitan un cambio de actitud y compromiso para la mejora de la gestión administrativa y pedagógica en la institución.

## CAPÍTULO V

### **5. Programa de Relaciones Humanas basado en el: Respeto, La Comunicación, La Motivación, La Toma de Decisiones para la Solución de Conflictos.**

#### **A. DATOS INFORMATIVOS**

1. Institución Educativa: “Miguel González Chávez”
2. Lugar: Granja Porcón-Cajamarca
3. Nivel y modalidad: Secundaria de Menores
4. Duración: 30 horas (6 semanas)
5. Responsable: Alindor Nicanor Briones Fernández.

#### **B. JUSTIFICACIÓN:**

El ser humano es un ser social, o sea no puede vivir aislado porque dentro de sus necesidades está la de relacionarse con el mundo externo. Para lograr que esta convivencia sea lo más armoniosa posible, deberá aplicar ciertos principios de carácter general y revisar sus actitudes mostrando una constante disposición al cambio si se hace necesario. La finalidad de hacer reflexionar y asumir cambios de actitud para lograr nuevos compromisos a fin de alcanzar logros y resultados en equipo es para mejorar la comprensión de los que interactúan en el que hacer educativo. Entendiendo, la importancia que tiene el desempeño docente para el logro de sus propósitos, se propone este programa de relaciones humanas fundamentado en los principios y valores basado en el respeto, la solución de conflictos y la toma de decisiones en la IE “MGCh” de GP; ya que se percibe un desempeño docente y CO bueno y lo ideal sería lograr un desempeño eficiente con un clima muy bueno para lograr un compañerismo entre sus miembros.

## **C. OBJETIVOS DEL PROGRAMA**

### **1. Objetivo General:**

1.1. Desarrollar el programa de relaciones humanas basado en el respeto, la comunicación, la motivación, la solución de conflictos y la toma de decisiones para mejorar la interacción del desempeño docente y el clima organizacional en la Institución Educativa “Miguel Gonzáles Chávez” de Granja Porcón de Cajamarca

### **2. Objetivos Específicos:**

- 2.1. Afianzar la práctica del respeto y cortesía mediante una comunicación asertiva.
- 2.2. Incentivar el reconocimiento y valoración del esfuerzo de los que integran la IE a partir de la motivación, aceptación de sus fortalezas y debilidades.
- 2.3. Promover el trabajo en equipo y el tratamiento correcto de conflictos para la toma de solución asertiva para lograr una convivencia armoniosa.

## **D. ESTRUCTURA DE LAS UNIDADES**

**I. I UNIDAD:** “Aprendamos a ser respetuosos y cordiales a partir de una comunicación asertiva”

1. **Objetivo:** Afianzar la práctica del respeto y cortesía mediante una comunicación asertiva.

2. **Conocimientos:** Respeto y comunicación asertiva

**II. II UNIDAD:** “Aceptamos a los demás para valorar su esfuerzo por medio de la motivación”

1. **Objetivo:** Incentivar el reconocimiento y valoración del esfuerzo de los que integran la IE a partir de la motivación, aceptación de sus fortalezas y debilidades.

2. **Conocimientos:** Aceptación, Valoración del esfuerzo y motivación.

**III. III UNIDAD:** “Trabajamos en equipo para solucionar conflictos para la toma de soluciones asertivas”

**1. Objetivo :** Promover el trabajo en equipo y el tratamiento correcto de conflictos para la toma de solución asertiva para lograr una convivencia armoniosa.

**2. Conocimientos:** Trabajo en equipo, Solución de conflictos y toma de decisiones.

**E. Cronograma de Unidades del Programa de Relaciones Humanas:**

**Tabla N° 37**

AÑO LECTIVO	2018		
UNIDADES	I	II	III
TIEMPO / MES	MAYO	JUNIO	JULIO
N° de Sesiones	02	02	02
Horas Efectivas	08	08	08
Horas de Evaluación	01	01	01
Horas de Reajuste	01	01	01
Horas Disponible	10	10	10
<b>TOTAL</b>	<b>30 horas</b>		

**F. METODOLOGÍA**

Para el desarrollo de cada unidad del Programa se desarrollará a través de Talleres Vivenciales con el uso de una metodología activa. Como técnicas se utilizarán: el diálogo, dinámica grupal, juego de roles, estudio de casos. La secuencia didáctica: Motivación, Desarrollo, Afianzamiento y Evaluación. El procedimiento será el siguiente: Fases: Ver, juzgar y actuar. En la fase del Ver se genera expectativas e interés sobre el tema y actividades a realizar. Se declara el objetivo del tema a tratar y se dialoga sobre casos reales que se observan en la Institución Educativa, en donde se aprecia las diferencias de las relaciones humanas que existen entre los miembros de la institución. En la fase del Juzgar se propicia la reflexión en torno a la problemática identificada para



buscar alternativas de solución que permite mejorar las relaciones humanas; se analiza la información básica sobre los aspectos teóricos del tema a tratar, el mismo que se desarrollará mediante técnicas individuales juego de roles y dinámica grupal. En la fase del Actuar se fomentará el compromiso de los participantes para que internalicen y forme parte de su actuar diario las actitudes positivas trabajadas en el programa.

## **G. EVALUACIÓN**

La evaluación se realiza mediante la observación del comportamiento que los participantes manifiestan en situaciones espontáneas o controladas. Se toma en cuenta el riesgo de quien está siendo observado altere su comportamiento para quedar bien. En cada sesión, se observa el trabajo del participante individualmente y en equipo en diferentes situaciones para ir comprobando el logro de objetivos de cada unidad de programa. **Escala Valorativa:** Es un instrumento de observación que se utiliza para registrar los comportamientos o conductas de los participantes, durante el desarrollo de talleres vivenciales diseñados en el Programa. Para cada unidad se utiliza una escala valorativa, que presenta indicadores de comportamiento para cada participante, siendo la valoración de cada indicador lo siguiente: siempre: 4 puntos; varias veces: 3 puntos; pocas veces: 2 puntos y nunca: 1 punto. Luego se suma el puntaje total obtenido de los indicadores y se califica de acuerdo a la escala. Su finalidad es observar y comprobar si el programa está siendo eficaz en el logro de los objetivos propuestos para cuantificar los progresos de los participantes que van obteniendo en la ejecución del programa.

## CONCLUSIONES

1. Del análisis de la interacción entre el desempeño docente y el clima organizacional se ha llegado a las conclusiones siguientes por cada dimensión desde la perspectiva de los docentes que a continuación se detalla:

- En la dimensión Planificador de los aprendizajes demuestran un nivel de categoría bueno, lo que demuestra que existe una planificación en su programación, unidades y sesiones de aprendizaje; lo que se puede inferir, que nueve de los 12 docentes consideran que es importante la planificación del cartel de capacidades diversificadas para el logro de los aprendizajes.
- En la dimensión Facilitador-Mediador de los Aprendizajes, presentan un nivel de categoría de desempeño bueno reflejado en que la mayoría de los docentes median los aprendizajes a través de la optimización del tiempo, los medios-recursos, estrategias didácticas de manera coherente y significativa para el logro de los aprendizajes.
- En la dimensión Evaluador de los Aprendizajes, el desempeño se encuentra en un nivel de categoría bueno, puesto que utilizan la información de la evaluación para planear, reorientar y valorar sus actividades con el fin de comprenderlos, descubrir sus dificultades, ayudándolos a superarlos a través de la comunicación oportuna, clara precisando los resultados mediante la reflexión y medidas pertinentes y oportunas para el logro de los aprendizajes.
- En la dimensión Actividades de Interacción-Comunicación de los aprendizajes los docentes demuestran un nivel de categoría de desempeño bueno esto se evidencia a que desarrollan actividades de trabajo en constante interacción con sus pares a través de la investigación-acción, favoreciendo la creación de espacios de expresión, convivencia y respecto de la diversidad cultural para organizar los recursos de que

disponen en favor de la I.E., destacando su labor profesional en convivencia y respeto de la diversidad cultural.

- En la dimensión Orientador de los aprendizajes muestran un nivel de categoría de desempeño aceptable ya que solo 7 docentes utilizan los textos del MINEDU a partir de sus propias reflexiones asumiendo responsabilidades de orientador en el actuar diario de sus estudiantes y promoviendo la toma de decisiones para organizar los recursos-medios para la realización de sus tareas y actividades y/o trabajos de investigación a través de fuentes bibliográficas para el logro de los aprendizajes.
- En la dimensión Ética Profesional se muestra un nivel de categoría de desempeño bueno debido a que los docentes se involucran de manera constructiva en el desarrollo y progreso del estudiante y por ende de la I.E., solucionando los problemas con una buena toma de decisiones mediante la interacción entre colegas de las reflexiones consientes y sistemáticas de su práctica docente, reformulando a garantizar una educación de calidad para todos sus estudiantes.
- En la dimensión Estructura Organizacional, muestran un nivel de categoría bueno, debido a que reciben con respeto las opiniones relacionadas con su desempeño laboral, más no con relación a las acciones de relación con el director considerándolo en un nivel de categoría de malo, debido a que las funciones que le competen no las desarrolla de manera eficiente para la buena marcha de la I.E., y así lograr los aprendizajes esperados en los estudiantes.
- En la dimensión Responsabilidad se evidencia un nivel de categoría de buena debido a que asumen de que están trabajando con seres humanos en constante formación, asumiendo normas y funciones participando activamente con responsabilidad para mantener un ambiente de respeto y trabajo.

- En la dimensión de Riesgos, se encuentra en un nivel de categoría bueno ya que analiza y soluciona las situaciones problemáticas que se presentan en la I.E., respetando los acuerdos, propiciando a que otros participen en la solución de los problemas, procurando convivir de manera armónica tomando en cuenta las opiniones de los estudiante contribuyendo al bien común.
- En la dimensión Motivación se demuestra un nivel de categoría buena puesto que se motivan al identificar sus experiencias exitosas en su práctica docente, motivando a sus estudiantes a explicar lo que han aprendido estimulándolos y felicitándolos de sus logros propiciando con sus actitudes a que sus estudiantes asistan gustosos y entusiasta a sus clases.
- En la dimensión Calor-Apoyo se evidencia un nivel de categoría bueno, debido a que el docente promueve el auto aprendizaje a partir de los conocimientos previos desde la iniciativa para mejor su desempeño, propiciando relaciones de colaboración y respeto con sus colegas y estudiantes a través del trabajo colaborativo y en equipo, valorando las diferencias de género, etnia e ideología, para el enriquecimiento mutuo y permanente de docentes y estudiantes.
- En la dimensión Conflictos, se muestra un nivel de categoría bueno ya que ante los conflictos demuestran con altura el respeto ante las opiniones vertidas por los demás, atendiendo con oportunidad los conflictos que se presentan en la I.E., sin embargo cabe señalar de que existe conflictos entre la interacción entre docentes debido a que no hay una buena comunicación, coordinación, toma de decisiones, irresponsabilidades y desinterés en el ejercicio de sus funciones influyendo de manera negativa para el logro de los aprendizajes.

2. Del análisis de la interacción entre el desempeño docente y el clima organizacional se ha llegado a las conclusiones siguientes por cada dimensión desde la perspectiva de los **estudiantes** que a continuación se detalla:

- En la dimensión Planificador de los Aprendizajes demuestran un nivel de categoría bueno, lo que demuestra que existe una planificación oportuna ya que hacen llegar de manera oportuna los conocimientos a desarrollar en el presente año, demostrando una buena preparación en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje y el uso adecuado de los recursos y medios didácticos utilizados, preocupando los docentes en que los estudiantes logren los aprendizajes esperados.
- En la dimensión Facilitador-Mediador de los Aprendizajes, presentan un nivel de categoría de desempeño bueno reflejado en que la mayoría de los docentes en sus actividades promueven el desarrollo del pensamiento crítico, creativo, resolución de problemas y en la toma de decisiones a través de los trabajos de investigación que promueven para reforzar sus aprendizajes valorando el conocimiento previo que los estudiantes demuestran para el logro de los aprendizajes.
- En la dimensión Gestión de los Aprendizajes el desempeño se encuentra en un nivel de categoría de bueno debido a que establecen un ambiente organizado de trabajo, disponiendo los espacios y recursos en función de los aprendizajes mediante la promoción de la participación de los estudiantes en la toma de decisiones de la auto reflexión de sus evaluaciones de los resultados obtenidos.
- Evaluador de los Aprendizajes, el desempeño se encuentra en un nivel de categoría bueno, puesto que, los docentes valoran los esfuerzos de los estudiantes para alcanzar sus logros de aprendizaje, utilizando como medio la comunicación oportuna y asertiva en la trasmisión de los resultados obtenidos para la mejora de los mismos. Sin embargo cabe señalar que el 55.7% manifiestan que los docentes no realizan una

evaluación de entrada al inicio del año para identificar las necesidades de aprendizaje como punto de partida para lograr una educación de calidad.

- En la dimensión Actividades de Interacción-Comunicación de los aprendizajes los docentes demuestran un nivel de categoría de desempeño bueno esto se evidencia a que desarrollan sus actividades de trabajo en constante interacción de recreación y socialización con sus pares a través de la investigación-acción, favoreciendo la creación de espacios de expresión, convivencia y respeto de la diversidad cultural para organizar los recursos de que disponen en favor de la I.E., destacando su labor profesional en convivencia y respeto de la diversidad cultural.
- En la dimensión Orientador de los aprendizajes muestran un nivel de categoría de desempeño bueno ya que los docentes brindan orientaciones necesarias para desarrollar los trabajos de investigación utilizando los textos del MINEDU a la par para aclarar sus dudas en la asimilación de los aprendizajes, promoviendo la toma de decisiones para organizar los recursos-medios a través de fuentes bibliográficas.
- En la dimensión Ética Profesional se muestra un nivel de categoría de desempeño bueno debido a que los docentes preocupan por estar preparados para ejercer un buen desempeño docente, comprometiéndose con el entorno de su trabajo con responsabilidad, puntualidad y honestidad en su labor educativa.
- En la dimensión Estructura Organizacional, muestran un nivel de categoría bueno, debido a que los docentes practican una comunicación horizontal-abierta de cierta amigabilidad durante el desarrollo de sus clases, aceptando con agrado y respeto las opiniones de los demás respecto a su desempeño en clase demostrado en el trabajo en equipo desarrollado por todos los involucrados. A pesar de ello cabe señalar que expresan que las relaciones entre director y docentes no favorecen un clima organizacional de confianza.

- En la dimensión Responsabilidad se evidencia un nivel de categoría de aceptable, debido a que los docentes no respetan los acuerdos tomados en reuniones debido a que no son veraces en mantener un ambiente de respeto y trabajo para mejorar las relaciones interpersonales con los miembros de la I.E. esto se suma a que el director no cumple con sus funciones para la buena marcha de la institución.
- En la dimensión de Riesgos, se encuentra en un nivel de categoría bueno ya que los docentes reconocen el impacto que tienen sus actitudes, preferencias, acciones y decisiones en la vida de sus estudiantes para el bien común de los mismos.
- En la dimensión Motivación se demuestra un nivel de categoría buena puesto que, los docentes motivan constantemente a que sus estudiantes expliquen lo que han aprendido, incentivando a que los demás tomen la misma iniciativa fomentando la confianza en sí mismos. Se debe aclarar que un 57.1 de los estudiantes dan cuenta de que el director no felicita a su personal por la labor destacada y lo mismo sucede con los docentes en cuanto que tampoco reconocen ni felicitan por las gestiones destacadas realizadas por el director, lo que es un aspecto muy relevante para trabajar.
- En la dimensión Calor-Apoyo se evidencia un nivel de categoría bueno, debido a que, los docentes respetan las opiniones y puntos de sus estudiantes valorándolas y felicitándolas ante los demás, propiciando relaciones de colaboración y respeto con sus estudiantes a través del trabajo colaborativo y en equipo, valorando las diferencias de género, etnia e ideología, para el enriquecimiento mutuo y permanente de docentes y estudiantes.
- En la dimensión Conflictos, se muestra un nivel de categoría bueno ya que ante el incumplimiento de sus tareas o trabajos asignados, tardanzas se muestran comprensibles debido a las múltiples necesidades que no las encuentran en la zona

rural lo que con lleva a que las relaciones entre docentes y estudiantes se de aceptación para reorientar sus actividades para no entrar en conflictos con los demás.

3. De la medición de los resultados obtenidos se infiere que desde la **percepción de los docentes**, las dimensiones: Planificador, Facilitador/mediador, Gestión, Evaluador, Actividades de Interacción y Comunicación de los aprendizajes e Ética profesional tienen un nivel de categoría de desempeño docente bueno. En cambio, la dimensión Orientador de los aprendizajes presenta un nivel de categoría aceptable debido a que no se promueven actividades de interacción hacia una orientación vocacional profesional. Respecto al Clima Organizacional las dimensiones: Estructura Organizacional, Responsabilidad, Riesgos, Motivación y Calor-Apoyo, tienen un nivel de categoría de muy bueno. Sin embargo la dimensión Conflictos se encuentra en un nivel de categoría de bueno.
4. De la medición de los resultados obtenidos se infiere que desde la **percepción de los estudiantes**, las dimensiones: Planificador, Facilitador/mediador, Gestión, Evaluador, Actividades de Interacción y Comunicación y Orientador de los aprendizajes presentan un nivel de categoría de desempeño Bueno. En cambio, en la dimensión Ética Profesional presenta un nivel de categoría aceptable. Respecto al Clima Organizacional las dimensiones: Riesgos, Calor-Apoyo y Conflictos, tienen un nivel de categoría de muy bueno. Sin embargo las dimensiones: Estructura Organizacional, Responsabilidad y Motivación se encuentra en un nivel de categoría de bueno.
5. De la Medición del Desempeño Docente, desde las percepciones docentes y estudiantes, éste se encuentra en bueno. En cambio de la medición del Clima Organizacional, desde las percepciones docentes y estudiantes éste se encuentra por parte de los docentes en un nivel de categoría de Muy Bueno; a diferencia de los estudiantes que lo consideran en un nivel de categoría de solo Bueno.



6. La interacción entre el desempeño docente y el clima organizacional se encuentra caracterizada por dos aspectos: positivamente por una marcada: motivación, compromiso y respeto a su labor educativa, manera de pensar, sus actitudes y procedimientos al tomar decisiones en el día a día en dicha I.E.; sin embargo desde el aspecto negativo se caracteriza por unas adecuadas buenas relaciones humanas debido al escaso reconocimiento y valoración de sus integrantes. Estas manifestaciones percibidas por los estudiantes y docentes es una constante en la que se demuestra el escaso compromiso, respecto a su ética profesional y responsabilidad en sus actitudes y en sus maneras particulares de pensar entre los que conviven en dicha IE.
7. Del procesamiento, análisis de los resultados encontrados y del cruce efectuado de ambas variables, Se concluye que existe relación significativa positiva perfecta de ( $p < 0,01$ ), con un coeficiente de correlación de Pearson de ( $r = 0,91$ ), y como el valor de “r” es superior, nos muestra una fuerza de relación fuerte; y que al comparar ambas variables, se encuentran juntas en la misma dirección del nivel de categoría de bueno, ésta significancia, permite afirmar, que existe una buena relación de interacción entre el desempeño docente y el clima organizacional en la Institución Educativa, aceptándose la hipótesis dada. Se formula un Programa de Relaciones Humanas basado en el: Respeto, La Comunicación, La Motivación, La Toma de Decisiones para la Solución de Conflictos que permita de alguna manera mejorar las relaciones encaminado al cambio de actitud y compromiso para la mejora de la gestión administrativa, pedagógica y hacia la calidad educativa en la institución puesto que fueron las dimensiones percibidas por docente-estudiantes como las razones en la que se evidenciaba en los niveles de solo aceptación y de bueno de ambas variables.

## **SUGERENCIAS**

### **A. PARA EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN, GOBIERNO REGIONAL, DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN Y A LAS UNIDADES DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL:**

1. Mejorar el desempeño de todos los docentes de la ILEE, a través de talleres o programas de relaciones humanas como prioridad de su desarrollo profesional y así elevar la calidad educativa en del sector educación

### **B. A LOS DIRECTORES-DOCENTES DE LAS ILEE. DE TODO EL PAÍS:**

1. Incluir en el PAT actividades o talleres sobre motivación y liderazgo y que realice las gestiones necesarias con instituciones privadas entendidas en el tema para fortalecer las capacidades y competencias del personal a su cargo para la mejorar del desempeño docente y el clima organizacional.

### **C. A LOS DOCENTES DE LA IE “MIGUEL GONZÁLEZ CHÁVEZ” DE GRANJA PORCÓN**

1. Que los docentes colaboren y participen en la elaboración del programa propuesto de relaciones humanas para su perfeccionamiento y eficaz aplicación para que lleve a la organización hacia el éxito, en bien de la buena marcha de la calidad educativa.

### **D. A LOS ESTUDIANTES DE LA “MIGUEL GONZÁLEZ CHÁVEZ” DE GRANJA PORCÓN.**

1. Considerar que la interacción entre docentes y estudiantes es un proceso que ayuda a mejorar las relaciones interpersonales para vivir en un clima de armonía y de bienestar y que el cambio de actitud de todos los integrantes contribuye a la superación y al éxito debidamente motivados con su participación activa en las acciones educativas a desarrollarse dentro de la comunidad educativa de manera pertinente.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Álvarez, H. (1993). *Hacia un clima organizacional plenamente gratificante*. Santiago de Cali-Colombia: Universidad del Valle.
- Antúnez, M. S. (2000). *La Acción Directiva en las Instituciones escolares: Análisis y Propuestas*. Barcelona-España: ICE Horsori S.I.
- Arce, C. (2000). *Técnicas de construcción de escalas psicológicas: metodología de las ciencias del comportamiento*. Madrid-España. Editorial síntesis S.A.
- Briones, G. (1996). *Métodos y técnicas de investigación social: Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. Bogotá-Colombia: Editorial ARFO editores e impresores Ltda.
- Bunge, M. (2004). *Emergencia y convergencia, novedad cualitativa y unidad del conocimiento*. Barcelona-España: Gedisa Editorial.
- Brunet, L. (2002). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. 4ª ed. México: Trillas.
- Caligiore C. I., y Díaz, S. J. A. Revista Venezolana de Gerencia, (2010- 29 y 30 de agosto). Vol 8, No 24 (2003), *Clima organizacional y el desempeño docente de las escuelas de Enfermería, Nutrición y Medicina de la Facultad de Medicina de la Universidad de Los Andes (ULA) en Venezuela.*: Estudio de un caso: Recuperado de <http://revistas.luz.edu.ve/index.php/rvg/article/viewFile/886/841>.
- Celma, M., (2011). *El impacto sobre los trabajadores de una gestión de recursos humanos socialmente responsable*. Tesis Doctoral. Catalunya: Universidad de Girona.
- Chiavenato, I., (1989). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

- Chiavenato, I., (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Trad. Carmen Leonor de la Fuente Chávez y Elizabeth lidia Montañó Serrano 7<sup>a</sup> ed. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. Trad. Pilar Mascaró Sacristán y María del Carmen Hano Roa 8<sup>a</sup> ed. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Estraño, A. (1980). *Predicting Venezuelan student teacher success from academic and demographic variables available at the end of the basic cycle year*. The Florida State University. Tesis Doctoral no Publicada. Tallahassee. Florida.
- García, M. (2009). *Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual*. Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- García O. C. (2007). *Evaluación: En el contexto de la educación actual*. Ed. Anibal Paredes Galván. Perú: Editorial San Marcos.
- García R. J. F., (2003). *El comportamiento humano en las organizaciones*. 1<sup>a</sup> ed. Universidad del pacífico. Lima-Perú: Tarea Asociación gráfica Educativa.
- Hamachek, D. et al. (1970). *El Character and Skills of the effective professor*. Journal of Higner Education.
- Hernández, R., Fernández C., y Baptista L. (2003). *Metodología de la Investigación*. 4<sup>a</sup> ed. México: Mc Graw Hill Editores.
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P (2006) *Metodología de la investigación*. 5<sup>a</sup> ed. México: Edit. Mc Graw Hill.
- Iafrancesco, V. G. M. (2003). *Los cambios en educación: perspectiva etnometodológica*. 3<sup>a</sup> ed. Bogotá-Colombia. Cooperativa Editorial Magisterio.
- Lafourcade D. P. (1974). *Planeamiento, conducción y evaluación en la enseñanza superior*. Buenos Aires: Kapelusz.
- Ley de Educación N° 28044. (2003-29 de julio). El peruano, p. 248945.

- Lubo, A. M. V., Revista Espacio Logopédico.com, *La gestión pedagógica del docente en la integración de la escuela y la comunidad*. Parte IV, (2011-08 de agosto: Recuperado de [http://www.espaciologopedico.com/articulos/articulos2.php?Id\\_articulo=1302](http://www.espaciologopedico.com/articulos/articulos2.php?Id_articulo=1302)
- Ministerio de Educación - MINEDU. (2012) Resolución Ministerial No. 0547-2012-ED *Marco del Buen Desempeño Docente*. Lima- Perú: Corporación Gráfica Navarrete.
- Montenegro, A. I. A., (2001). *Evaluación del desempeño docente: fundamentos, modelos e instrumentos*. 1ª ed. México: Cooperativa editorial magisterio.
- Ortega, R. R. (2006). *Psicología de la Enseñanza y desarrollo de personas y comunidades: manual para investigadores, maestros y profesionales de la educación*. 1a ed. México. Editorial Fondo De Cultura Económica USA.
- Proyecto Educativo Institucional – PEI. (2011). Institución Educativa “Miguel González Chávez” Granja Porcón: Cajamarca.
- Rivera, M., *El Clima Organizacional y La Puesta en Marcha de la Reforma Educativa*. (2005 - 19 de abril). Chile. Recuperado de <http://www.reduc.cl/reduc/rivera.PDF>.
- Robbins S., P., (2004), *Comportamiento organizacional*. Ed. Enrique Quintanar Duarte. Trad. José Francisco Javier Dávila Martines y Ricardo Pescador Guzmán 10ª ed., México: Pearson Educación de México, S.A de C.V.
- Rojas, J. (1978). *Bases para Juzgar la Eficiencia Docente*. Maracay: Instituto Universitario Pedagógico Experimental "Rafael Alberto Escobar Lara".
- Ruiz, G. (2007). *Ministerio de Educación Presidencia de la Nación Argentina educar: Recuperado de El portal educativo del Estado argentino*. Gestión institucional: Conceptos introductorios: (06 de agosto de 2011). Recuperado de <http://www.educ.ar/educar/gestion-institucional-conceptos-introductorios.html>
- Ruiz, S., D. I., (2004). *Desempeño docente y rendimiento académico de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Contabilidad de la facultad de ciencias económicas, contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Cajamarca. Escuela de Post Grado.

Senge, P. (2000). *La danza del cambio: Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Trad. Jorge Cárdenas Nannetti. Bogotá: Editorial Norma S.A.

Senge, P. (2002). *La quinta disciplina: Escuelas que aprenden; un manual de la quinta disciplina para educadores, padres de familia y todos los que se interesen en la educación*. Trad. Jorge Cárdenas Nannetti. Bogotá: Editorial Norma S.A.

Senge, P. (2007). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje; como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Trad. Carlos Gardini. México 2da reimpresión mexicana by Ediciones Granica, S.A de C.V. [Pub. Orig. 1990]

ANEXOS / APÉNDICES

**ANEXO-APÉNDICE 01**

**ENCUESTA APLICADA A DOCENTES**

ENCUESTA-CUESTIONARIO

**INSTRUCCIONES:** Estimado docente, agradeciéndole encarecidamente por su tiempo y colaboración, a continuación, se le presenta una serie de afirmaciones; tenga a bien responder de la manera más apegada a la realidad y con sinceridad el siguiente cuestionario, puesto que, de ello dependerá en gran parte determinar la interacción entre el desempeño docente y el clima organizacional y por ende el éxito de la presente investigación sobre lo que ocurre frecuentemente en la Institución. La encuesta – cuestionario es anónima y la información recopilada es de carácter confidencial y de absoluta reserva.

Lea muy atentamente cada una de ellas y en las columnas de la derecha escriba un aspa (X) en la afirmación que mejor responda a qué tanto está usted de acuerdo con su práctica docente y con el clima organizacional. Las opciones de derecha a izquierda son:

Escala valorativa	Equivalencia
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Satisfecho
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Elija sólo una para cada afirmación. Empiece ahora por favor. Gracias.

**I. Variable Independiente: DESEMPEÑO DOCENTE.**

<b>A. Dimensión: <u>PLANIFICADOR DE LOS APRENDIZAJES.</u></b>	<b>Escala Valorativa</b>				
<u>Afirmaciones:</u>	1	2	3	4	5
1. Considera importante elaborar su cartel de capacidades diversificadas del área antes de iniciar la apertura del año escolar.					
2. Cuenta con su programación anual desde la apertura del año escolar.					
3. Cuenta con sus unidades de aprendizaje por cada bimestre.					
4. Para desarrollar sus unidades elabora sus sesiones de aprendizaje.					
5. Utiliza materiales educativos durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.					
6. En el desarrollo de sus unidades considera proyectos de aprendizaje.					
7. Para reforzar algún conocimiento hace uso de módulos de aprendizaje.					
8. Diseña, selecciona y organiza estrategias de aprendizaje que otorguen sentido a los conocimientos (contenidos-temas) presentados.					
9. Organiza los conocimientos (contenidos-temas) y logros de aprendizaje de manera coherente con el DCN y las particularidades de sus estudiantes y de la comunidad.					
10. Lleva un registro del avance programático respecto a la planificación del desarrollo de las clases.					

<b>B. Dimensión: <u>FACILITADOR – MEDIADOR DE LOS APRENDIZAJES</u></b>	<b>Escala Valorativa</b>				
<u>Afirmaciones:</u>	1	2	3	4	5
11. Desarrolla sus actividades diarias de manera interesante y entretenida.					
12. Los contenidos desarrollados en clase es tratado con rigurosidad conceptual y es comprensible para los estudiantes.					
13. Las estrategias de aprendizaje son desafiantes, coherentes y significativas para los estudiantes.					
14. Optimiza el tiempo, los medios y recursos disponibles para el aprendizaje.					
15. Los contenidos que desarrolla en su área son preparados, previa consulta con bibliografía actualizada.					
16. Promueve el desarrollo del pensamiento: crítico, creativo, resolutivo, ejecutivo.					
17. Favorece de manera efectiva la indagación, la interacción y la socialización de los aprendizajes.					
18. Para el área, considera los diferentes ritmos y estilos de aprendizaje de los estudiantes y da mayor atención a quienes más lo necesitan.					
19. Promueve actividades de investigación (exposición de trabajos), para lograr los aprendizajes.					
20. Para desarrollar los conocimientos (contenidos-temas) del área, parte de los conocimientos previos de los estudiantes y de situaciones que les son familiares.					



<b>C. Dimensión: <u>GESTIÓN DE LOS APRENDIZAJES</u></b>	<b>Escala Valorativa</b>				
<u>Afirmaciones:</u>	1	2	3	4	5
21. Establece un clima de relaciones personales que favorece la aceptación, equidad, confianza, solidaridad y respeto entre los estudiantes.					
22. Manifiesta altas expectativas sobre las posibilidades de aprendizaje y desarrollo de sus estudiantes en su desempeño docente.					
23. Establece y mantiene normas de convivencia e interacción en el desarrollo de sus clases.					
24. Establece un ambiente organizado de trabajo y dispone los espacios y recursos en función de los aprendizajes.					
25. Proporciona recursos adecuados y pertinentes de los que no hay en su institución para el logro de los aprendizajes.					
26. Promueve el desarrollo de proyectos de aprendizaje.					
27. Busca información que le ayude a comprender los motivos, las razones y el sentir de los estudiantes con respeto a su desempeño en clases.					
28. Promueve la participación de los estudiantes en la toma de decisiones acerca de la evaluación de los aprendizajes.					
29. Establece conexiones con diversas instituciones para su formación y capacitación permanente.					
30. Demuestra interés por nivelar a los estudiantes que no logran los aprendizajes propuestos.					

<b>D. Dimensión: <u>EVALUADOR DE LOS APRENDIZAJES</u></b>	<b>Escala Valorativa</b>				
<u>Afirmaciones:</u>	1	2	3	4	5
31. Realiza una evaluación diagnóstica al inicio del año o semestre para identificar las necesidades de aprendizaje y desarrollo de los estudiantes.					
32. Evalúa y monitorea los procesos de aprendizaje de los estudiantes con el fin de comprenderlos, descubrir sus dificultades y ayudarlos a superarlos, para el logro de los aprendizajes.					
33. Utiliza la información de la evaluación para planear, reorientar y valorar las actividades de aprendizaje y así lograr los aprendizajes.					
34. Evalúa y monitorea en forma permanente el proceso de comprensión y apropiación de los conocimientos (contenidos-temas), para el logro de los aprendizajes.					
35. Las estrategias de evaluación que utiliza, son coherentes con los logros de aprendizaje del área que enseña.					
36. Evalúa y reflexiona sobre el efecto de sus estrategias de evaluación para el logro de los aprendizajes en sus estudiantes.					
37. Comunica de manera oportuna, clara y precisa los resultados de la evaluación del logro de los aprendizajes a sus estudiantes.					
38. Aplica medidas pertinentes y oportunas para mejorar el proceso del logro de los aprendizajes en sus estudiantes.					
39. Lleva un registro sistemático de las evaluaciones (intervenciones) y avances de los aprendizajes de sus estudiantes.					
40. Permite demostrar en su institución lo que han aprendido sus estudiantes.					

<b>E. Dimensión: <u>ACTIVIDADES DE INTERACCIÓN Y COMUNICACIÓN</u></b>	<b>Escala Valorativa</b>				
<u>Afirmaciones:</u>	1	2	3	4	5
41. Integra en su planificación actividades y/o acciones que permitan recuperar las diferentes manifestaciones culturales de los estudiantes.					
42. Participa en la elaboración y diseño del Proyecto Educativo Institucional.					
43. Participa en reuniones con toda la plana docente para evaluar su desempeño en la I.E.					
44. Considera importante la celebración de fechas cívicas en la Institución Educativa.					
45. Favorece la creación de espacios de expresión, convivencia y respeto de la diversidad cultural.					
46. Promueve en los estudiantes el conocimiento de costumbres y tradiciones locales, regionales y nacionales en el desarrollo de sus clases.					
47. Difunde diversas manifestaciones culturales en la institución.					
48. Promueve la toma de decisiones por parte de los estudiantes para organizar los recursos de que se disponen, para la realización de tareas y actividades.					
49. Participa actividades de capacitación en favor de su institución destacando su labor profesional.					
50. Establece actividades para que los estudiantes realicen trabajos de búsqueda y aplicación de información en la localidad.					

F. Dimensión: <u>ORIENTADOR DE LOS APRENDIZAJES</u>	Escala Valorativa				
	1	2	3	4	5
<u>Afirmaciones:</u>					
51. Promueve actividades relacionadas con el área de tutoría.					
52. En el desarrollo de las sesiones de aprendizaje promueve en sus estudiantes actividades que ayuden a descubrir su vocación profesional.					
53. Se involucra en las actividades asignadas a sus estudiantes para un mejor aprendizaje.					
54. Asume responsabilidades de orientación de en el actuar diario de los estudiantes.					
55. Organiza situaciones interesantes novedosas y productivas que aprovechen el tiempo para el aprendizaje y desarrollo para todos sus estudiantes.					
56. Orienta con sus propias reflexiones el análisis de los textos que utiliza para el logro de los aprendizajes.					
57. Promueve la toma de decisiones para organizar los recursos y medios que disponen para la realización de tareas y actividades.					
58. Proporciona fuentes bibliográficas para el desarrollo de actividades y/o trabajos de investigación y así favorecer el logro del aprendizaje en sus estudiantes.					

G. Dimensión: <u>ÉTICA PROFESIONAL</u>	Escala Valorativa				
	1	2	3	4	5
<u>Afirmaciones:</u>					
59. Reflexiona consiente y sistemáticamente sobre su práctica docente y la reformula, contribuyendo a garantizar una educación de calidad para todos los estudiantes.					
60. Participa de manera constructiva en el desarrollo y progreso de la institución educativa.					
61. Comparte con sus colegas sus conocimientos y aprende con ellos.					
62. Está usted satisfecho con el desempeño docente que realiza en la institución.					
63. Trabaja y se esfuerza por estar preparado para ejercer un buen desempeño docente.					
64. Considera el intercambio de experiencias como un medio para mejorar en su desempeño profesional.					
65. Identifica las dificultades que obstaculizan su trabajo y se preocupa por resolverlas.					
66. Analiza los aciertos y errores de su labor educativa para una buena toma de decisiones.					

GRACIAS

**ANEXO-APÉNDICE 02**

**ENCUESTA APLICADA A DOCENTES:**

**CLIMA ORGANIZACIONAL**

<b>A. Dimensión: <u>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</u></b>	<b>Escala Valorativa</b>				
<u>Afirmaciones:</u>	1	2	3	4	5
67. Se respeta el canal de mando en la institución.					
68. Existe buenas relaciones entre el director y el personal docente.					
69. Existe buenas relaciones interpersonales entre docentes.					
70. Las actividades que se realizan en la institución están de acuerdo a la capacidad del personal que lo realiza.					
71. Los miembros de la institución educativa comparten sus conocimientos.					
72. Su trabajo como docente favorece a tener un ambiente de trabajo agradable, en todos los ámbitos de su intervención pedagógica.					
73. Promueve la toma de decisiones para disponer los recursos necesarios en la realización de tareas y actividades.					
74. Recibe con respeto las opiniones relacionadas con su desempeño laboral.					
75. La comunicación entre el personal docente y directivo es armoniosa y de confianza.					
76. El personal que labora en la institución educativa desarrolla sus funciones que le competen sin interferir la de los demás.					
77. Favorece la creación de espacios de expresión, convivencia y respeto entre sus colegas.					
78. Establece relaciones personales positivas con sus colegas y estudiantes.					
79. Se encuentra a gusto en la institución educativa.					
80. En organización se aplican técnicas orientadas a mejorar el ambiente humano.					

<b>B. Dimensión: <u>RESPONSABILIDAD</u></b>	<b>Escala Valorativa</b>				
<u>Afirmaciones:</u>	1	2	3	4	5
81. El director cumple con sus funciones y las normas de la I.E.					
82. Tiene conocimiento del reglamento interno que rige en la I.E.					
83. Cumple con las normas y funciones establecidas en el reglamento interno.					
84. Los estudiantes de la I.E cumplen con las normas establecidas en el R.I.					
85. Se cumple con los acuerdos tomados en las reuniones.					
86. El director, personal docente y estudiantes asisten puntualmente a sus labores.					
87. Participa activamente en las reuniones de trabajo.					
88. Se expresa con veracidad y responsabilidad para mantener un ambiente de respeto y trabajo.					
89. Reconoce la responsabilidad de trabajar con seres humanos en proceso de formación.					
90. Asume con responsabilidad su compromiso y participación en el PEI.					
91. El director realiza acciones de supervisión en la I.E.					
92. Se preocupa para que el director realice acciones de supervisión en la I.E.					
93. Participa responsablemente en situaciones y asuntos para mejorar el clima organizacional.					
94. Se preocupa por cumplir sus funciones como docente de la I.E.					

<b>C. Dimensión: <u>RIESGOS</u></b>	<b>Escala Valorativa</b>				
<u>Afirmaciones:</u>	1	2	3	4	5
95. Escucha las opiniones de los demás con respeto y sin considerarlas como alusiones personales.					
96. Promueve la búsqueda de acuerdos cuando hay diferencia de opiniones.					
97. Muestra tolerancia ante las opiniones negativas de sus colegas.					
98. Busca establecer acuerdos que permitan avanzar en la resolución de problemas de trabajo.					
99. Procura convivir armónicamente en la Institución Educativa.					
100. Analiza y soluciona las situaciones problemáticas que se presenten en la Institución de manera asertiva.					
101. Respeta los acuerdos y propicia a que otros también lo hagan.					
102. Se involucra en la toma de decisiones que contribuyan al bien común.					
103. Informa al director, colegas y estudiantes sobre el trabajo realizado en el aula, las dificultades encontradas y las soluciones propuestas.					
104. Integra en su práctica pedagógica las innovaciones tecnológicas que permitan mejorar su desempeño docente.					
105. Toma en cuenta las opiniones de los estudiantes con respecto a su trabajo como docente.					
106. Modifica su actuación a partir de lo que observa y aprende de los estudiantes.					
107. Reconoce los obstáculos que limitan su desarrollo profesional.					
108. Reconoce el impacto que tienen sus actitudes, preferencias, acciones y decisiones en la vida de los estudiantes y en la Institución.					

<b>D. Dimensión: <u>MOTIVACIÓN</u></b>	<b>Escala Valorativa</b>				
<u>Afirmaciones:</u>	1	2	3	4	5
109. Se encuentra satisfecho con los logros personales alcanzados para su institución.					
110. Demuestra interés por obtener medios y materiales para lograr los aprendizajes en sus estudiantes.					
111. Reconoce públicamente la gestión destacada de algún miembro de la plana docente.					
112. Muestra disposición a recibir estímulos o sanciones según el ejercicio de sus funciones.					
113. El director entrega resoluciones y oficios de felicitación al personal docente por su labor destacada.					
114. Para motivar al director lo estimula verbalmente por la gestión realizada.					
115. El director se preocupa por brindar una infra estructura acorde con las necesidades de los estudiantes y al personal docente.					
116. Se preocupa por obtener recursos y medios para el desarrollo de sus labores académicas.					
117. Motiva a los estudiantes para que expliquen lo que han aprendido.					
118. Se motiva al identificar sus experiencias exitosas en su práctica docente					
119. Propicia con su actitud que los estudiantes asistan regularmente, con gusto y entusiasmo a las clases.					
120. Incentiva a los miembros de la institución a través del diálogo y el respeto.					

<b>E. Dimensión: <u>CALOR Y APOYO</u></b>	<b>Escala Valorativa</b>				
<u>Afirmaciones:</u>	1	2	3	4	5
121. Existe cooperación mutua para un ambiente de trabajo agradable entre los miembros de la I.E.					
122. Colabora con el director y equipo docente en las tareas colectivas.					
123. Se interesa por los asuntos y puntos de vista de los demás.					
124. Promueve la organización y participación de los involucrados en la tarea educativa.					
125. Promueve la participación de otros sectores extra escolares en acciones y proyectos de la institución en beneficio de los estudiantes.					
126. Promueve el respeto y valoración de las diferencias de género, etnia e ideología, para el enriquecimiento mutuo y permanente.					
127. Promueve el intercambio de opiniones en las reuniones de trabajo con el personal docente					
128. Realiza con sus colegas actividades de investigación en fuentes diversas para la mejora de la educación en su institución.					
129. Promueve el auto aprendizaje de los estudiantes a partir de sus conocimientos previos.					
130. Tiene iniciativas para mejorar el desempeño de los docentes en la I.E.					
131. Participa en grupos de inter aprendizaje para favorecer su desarrollo profesional y de equipo en la I.E.					
132. Propicia relaciones de colaboración y respeto con sus colegas y estudiantes.					

<b>F. Dimensión: <u>CONFLICTOS</u></b>	<b>Escala Valorativa</b>				
<u>Afirmaciones:</u>	1	2	3	4	5
133. Existe conflictos en la interacción director – docente.					
134. Existe conflictos en la interacción docente – docente.					
135. Existe conflictos en la interacción director – alumno.					
136. Existe conflictos en la interacción docente – alumno.					
137. Es usted consecuente con sus ideas planteadas dentro de la institución.					
138. La relación entre el director y el personal docente son democráticas.					
139. La relación entre el personal docente y los estudiantes son de aceptación.					
140. Respeta las opiniones de los demás ante su actuación como docente.					
141. Identifica situaciones de conflicto dentro y fuera de la Institución y del aula y se interesa en solucionarlas.					
142. Atiende con oportunidad los conflictos que surgen en el aula y en la Institución.					
143. Utiliza el diálogo y la negociación para lograr acuerdos y resolver conflictos.					
144. Los conflictos con el director se deben a la escasa: comunicación, coordinación, toma de decisiones, irresponsabilidad y desinterés en el ejercicio de sus funciones.					

GRACIAS.

**ANEXO-APÉNDICE 03**

**ENCUESTA APLICADA A ESTUDIANTES**

**ENCUESTA-CUESTIONARIO**

**INSTRUCCIONES:** Estimado estudiante, agradeciéndote por tu tiempo y colaboración, a continuación, se te presenta una serie de afirmaciones; ten a bien responder de la manera más apegada a la realidad y con sinceridad el siguiente cuestionario, puesto que, de ello dependerá en gran parte determinar la interacción entre el desempeño docente y el clima organizacional y por ende el éxito de la presente investigación sobre lo que ocurre frecuentemente en la institución. La encuesta – cuestionario es anónima y la información recopilada es de carácter confidencial y de absoluta reserva.

Lee muy atentamente cada una de ellas y en las columnas de la derecha escribe un aspa (X) en la afirmación que mejor responda a qué tanto estás de acuerdo con el desempeño de los profesores y con el clima organizacional de la institución. Las valoraciones de derecha a izquierda son:

Escala valorativa	Equivalencia
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Satisfecho
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Elije sólo una para cada afirmación. Empieza ahora por favor. Gracias.

**DESEMPEÑO DOCENTE.**

A. Dimensión: <u>PLANIFICADOR DE LOS APRENDIZAJES.</u>	Escala Valorativa				
<u>Afirmaciones:</u>	1	2	3	4	5
1. Los profesores entregan la relación de los temas que se desarrollarán durante el año escolar.					
2. Los profesores demuestran preparación en el desarrollo de sus clases.					
3. Consideras importante el uso de materiales, medios o recursos en las sesiones de aprendizaje.					
4. Los profesores desarrollan proyectos de aprendizaje para lograr mejoras en la institución educativa.					
5. Los profesores se preocupan a que los estudiantes logren los aprendizajes esperados.					
6. Tus profesores; seleccionan y organizan estrategias de aprendizaje que otorguen sentido a los temas presentados.					

B. Dimensión: <u>FACILITADOR – MEDIADOR DE LOS APRENDIZAJES</u>	Escala Valorativa				
<u>Afirmaciones:</u>	1	2	3	4	5
7. Los temas desarrollados por cada profesor te son útiles para resolver tus problemas en tu vida diaria.					
8. Los docentes utilizan estrategias que facilitan los aprendizajes de los estudiantes.					
9. Los profesores muestran un total dominio de los temas que desarrollan en clase.					
10. Los docentes a través de sus actividades en clase promueven el desarrollo del pensamiento: crítico, creativo, resolución de problemas y toma de decisiones).					
11. Los docentes promueven la investigación dentro y fuera del aula.					
12. Los docentes integran en su práctica pedagógica las innovaciones tecnológicas para lograr tus aprendizajes.					
13. Los profesores te hacen exponer los trabajos de investigación en clase, para reforzar tus aprendizajes.					
14. En el desarrollo de las clases, los docentes, consideran importante tus conocimientos acerca del tema a tratar.					

C. Dimensión: <u>GESTIÓN DE LOS APRENDIZAJES</u>	Escala Valorativa				
<u>Afirmaciones:</u>	1	2	3	4	5
15. Los docentes establecen un clima de relaciones que favorecen la aceptación, equidad, confianza, solidaridad y respeto entre los estudiantes.					
16. Los profesores establecen y mantienen normas de convivencia e interacción en el desarrollo de sus clases con los estudiantes.					
17. Los docentes establecen un ambiente organizado de trabajo y dispone los espacios y recursos en función de los aprendizajes					
18. Los profesores proporcionan recursos adecuados y pertinentes de los que no hay en la institución para el logro de los aprendizajes.					
19. Los docentes consideran las opiniones de los estudiantes para mejorar su desempeño en el aula.					
20. Los profesores promueven la participación de los estudiantes en la toma de decisiones acerca de la evaluación de los aprendizajes.					

<b>F. Dimensión: <u>EVALUADOR DE LOS APRENDIZAJES</u></b>	<b>Escala Valorativa</b>				
<u>Afirmaciones:</u>	1	2	3	4	5
21. Los docentes realizan una evaluación de entrada al inicio del año escolar para identificar las necesidades de aprendizaje y desarrollo de los estudiantes.					
22. Los profesores evalúan y monitorean los procesos de aprendizaje de los estudiantes con el fin de comprenderlos, descubrir sus dificultades y ayudarlos a superarlos, para el logro de los aprendizajes.					
23. Los docentes utilizan la información de las evaluaciones para planear, reorientar y valorar las actividades de aprendizaje y así lograr los aprendizajes.					
24. Los profesores evalúan tus esfuerzos, para que el aprendizaje sea una actividad satisfactoria para el logro de tus conocimientos.					
25. Los exámenes que toman los profesores guardan relación con los contenidos que enseñan.					
26. Los profesores comunican de manera oportuna, clara y precisa los resultados de la evaluación del logro de los aprendizajes a sus estudiantes.					
27. Los profesores llevan un registro sistemático de las evaluaciones, intervenciones y avances de los aprendizajes de sus estudiantes.					
28. Los docentes te permiten demostrar en la institución lo que has aprendido en clase.					

<b>G. Dimensión: <u>ACTIVIDADES DE INTERACCIÓN Y COMUNICACIÓN</u></b>	<b>Escala Valorativa</b>				
<u>Afirmaciones:</u>	1	2	3	4	5
29. Los docentes promueven actividades de recreación y socialización entre los estudiantes.					
30. Los profesores te consideraron en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional.					
31. Los profesores promueven la celebración de fechas cívicas o actividades en la institución.					
32. Los docentes participan en eventos o concursos académicos como una aportación a la institución.					
33. Los profesores favorecen la creación de espacios de expresión, convivencia y respeto de la diversidad cultural.					
34. Los docentes promueven en los estudiantes el conocimiento de costumbres y tradiciones locales, regionales y nacionales en el desarrollo de sus clases.					
35. Los profesores promueven la toma de decisiones por parte de los estudiantes para organizar los recursos de que se disponen, para la realización de tareas y actividades.					
36. Los profesores establecen actividades para que los estudiantes realicen trabajos de búsqueda y aplicación de información en la localidad.					

<b>H. Dimensión: <u>ORIENTADOR DE LOS APRENDIZAJES</u></b>	<b>Escala Valorativa</b>				
<u>Afirmaciones:</u>	1	2	3	4	5
37. Los docentes promueven el desarrollo de actividades de investigación para que aproveches el tiempo en casa.					
38. Tus profesores se preocupan por dar la importancia debida a los trabajos de investigación dados a desarrollar en casa.					
39. Los docentes te brindan orientaciones necesarias para desarrollar los trabajos domiciliarios.					
40. Los profesores promueven situaciones interesantes, novedosas y productivas para lograr tus aprendizajes.					
41. Los docentes brindan orientaciones para trabajar adecuadamente los textos del ministerio de educación.					
42. Los profesores proporcionan fuentes bibliográficas para el desarrollo de actividades y/o trabajos de investigación y así favorecer el logro del aprendizaje en sus estudiantes.					

<b>I. Dimensión: <u>ÉTICA PROFESIONAL</u></b>	<b>Escala Valorativa</b>				
<u>Afirmaciones:</u>	1	2	3	4	5
43. Los docentes se siente comprometidos en el entorno donde labora.					
44. Los profesores comparten con sus colegas momentos de confraternidad en la I.E.					
45. Estás satisfecho con el desempeño de los docentes que realiza en la institución educativa.					
46. Los profesores se esfuerzan por estar preparados para ejercer un buen desempeño docente.					
47. Los profesores muestran responsabilidad, puntualidad y honestidad en su labor educativa.					
48. Los docentes obstaculizan el progreso y desarrollo de la institución educativa.					

GRACIAS

**ANEXO-APÉNDICE 04**

**ENCUESTA APLICADA A ESTUDIANTES**

**CLIMA ORGANIZACIONAL**

<b>G. Dimensión: <u>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</u></b>	<b>Escala Valorativa</b>				
<u>Afirmaciones:</u>	1	2	3	4	5
49. Las relaciones entre el director y los docentes de la I.E favorecen un ambiente de confianza.					
50. El director respeta los canales de mando cuando tiene que ausentarse por realizar alguna gestión en la I.E.					
51. Los profesores son amigos de sus estudiantes durante el desarrollo de sus clases.					
52. Los profesores aceptan con agrado y respeto las opiniones relacionadas con su desempeño en clase por parte de sus estudiantes.					
53. Los docentes practican una comunicación horizontal (abierta) con los estudiantes de la I.E.					
54. Los docentes promueven una comunicación horizontal (abierta) con toda la plana docente.					
55. Los profesores de la I.E. trabajan en equipo en todo momento.					
56. La reacción de los docentes ante las decisiones del director es de satisfacción.					

<b>H. Dimensión: <u>RESPONSABILIDAD</u></b>	<b>Escala Valorativa</b>				
<u>Afirmaciones:</u>	1	2	3	4	5
57. Tus profesores son responsables con su accionar para mantener un ambiente de respeto y trabajo en la institución.					
58. Tus profesores asumen con responsabilidad su compromiso y participación en la I.E.					
59. El director cumple con sus funciones en la I.E.					
60. Los profesores cumplen con los acuerdos tomados en las reuniones.					
61. El director y personal docente asisten puntualmente a sus labores.					
62. Los docentes se expresan con veracidad y responsabilidad para mantener un ambiente de respeto y trabajo.					
63. Los profesores participan responsablemente en situaciones y asuntos para mejorar las relaciones personales en la I.E.					
64. Los docentes se preocupa por cumplir sus funciones en la I.E.					

<b>I. Dimensión: <u>RIESGOS</u></b>	<b>Escala Valorativa</b>				
<u>Afirmaciones:</u>	1	2	3	4	5
65. Los docentes toman en cuenta tus opiniones con respeto y sin considerarlas como alusiones personales.					
66. Los profesores promueven la búsqueda de acuerdos y toma de decisiones cuando hay diferencia de opiniones en busca del bien común.					
67. Los docentes demuestran tolerancia ante las opiniones negativas de sus colegas.					
68. Los docentes buscan establecer acuerdos que permitan avanzar en la resolución de problemas de trabajo.					
69. Los profesores procuran convivir armónicamente en la I.E.					
70. Los profesores cumplen con el reglamento interno de la I.E.					
71. Su actuar de tus profesores es a raíz de los problemas en la institución.					
72. Tus profesores reconocen el impacto que tienen sus actitudes, preferencias, acciones y decisiones en la vida de los estudiantes y en la Institución.					

<b>J. Dimensión: <u>MOTIVACIÓN</u></b>	<b>Escala Valorativa</b>				
<u>Afirmaciones:</u>	1	2	3	4	5
73. Tus profesores te motivan y estimulan para que demuestres lo que has aprendido					
74. El director felicita públicamente a su personal docente por su labor destacada.					
75. Los profesores felicitan y reconocen públicamente al director por la gestión destacada.					
76. El director se preocupa por brindar una infra estructura acorde con las necesidades de los estudiantes y al personal docente.					
77. Tus profesores demuestran interés por obtener recursos y medios para el desarrollo de sus labores académicas.					
78. Los docentes motivan a los estudiantes para que expliquen lo que han aprendido.					
79. Los profesores propician con su actitud que los estudiantes asistan regularmente, con gusto y entusiasmo a las clases.					
80. Los docentes incentivan a los miembros de la institución a través del diálogo y el respeto.					

<b>K. Dimensión: <u>CALOR Y APOYO</u></b>	<b>Escala Valorativa</b>				
<u>Afirmaciones:</u>	1	2	3	4	5
81. El director propicia un ambiente de confianza con los estudiantes.					
82. Los docentes contribuyen para lograr un ambiente de trabajo agradable entre los miembros de la I.E.					
83. Los profesores colaboran con el director en las tareas colectivas.					
84. Los profesores se interesan por resolver los problemas.					
85. Los profesores respetan las opiniones y puntos de vista de los demás.					
86. Los docentes promueven el respeto y valoración de las diferencias de género, para el enriquecimiento mutuo y permanente.					
87. Los profesores promueven el auto aprendizaje de los estudiantes a partir de sus conocimientos previos.					
88. Los docentes propician relaciones de cooperación y respeto con sus colegas y estudiantes.					

<b>L. Dimensión: <u>CONFLICTOS</u></b>	<b>Escala Valorativa</b>				
<u>Afirmaciones:</u>	1	2	3	4	5
89. Existen desacuerdos y discusiones entre el director y los profesores.					
90. Los profesores de la institución educativa muestran actitudes positivas en el desarrollo de su trabajo.					
91. El director de la I.E. se preocupa por brindar beneficios y comodidades a los estudiantes.					
92. Los profesores son comprensibles cuando no cumples con tus tareas o tardanzas por motivos personales.					
93. La relación entre el personal docente y los estudiantes son de aceptación.					
94. Los profesores identifican los problemas que se presentan dentro de la Institución y se interesan en solucionarlos.					
95. Los docentes atienden en forma oportuna los problemas que surgen en el aula y en la Institución.					
96. Los docentes cuando se expresan de algún profesor o estudiante lo hacen con respeto y responsabilidad.					

GRACIAS



## MATRIZ DE CONSISTENCIA

<b>MAESTRO EN CIENCIAS:</b> Briones Fernández, Alindor Nicanor																																							
<b>LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:</b> Planificación y Administración de la Educación																																							
<b>EJE TEMÁTICO:</b> Desempeño Docente y Clima Organizacional.																																							
<b>TESIS:</b> Interacción entre el desempeño docente y el clima organizacional en la Institución Educativa "Miguel González Chávez" de Granja Porcón de Cajamarca - 2011.																																							
PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN																																
<p><b>Problema general:</b> ¿Cuál es la relación entre la interacción del desempeño docente y el clima organizacional en la I.E. "Miguel González Chávez" de Granja Porcón desde la percepción docentes-estudiantes?</p> <p><b>Problemas específicos:</b> <b>P1.</b> ¿Cuál es el nivel de interacción entre docentes-estudiantes del desempeño docente y el clima organizacional en la I.E. "Miguel González Chávez" de Granja Porcón? <b>P2.</b> ¿Cuál es la medición de interacción entre docentes-estudiantes del desempeño docente y el clima organizacional en la I.E. "Miguel González Chávez" de Granja Porcón? <b>P3.</b> ¿Qué características presenta la interacción entre el desempeño docente y el clima organizacional en la de la I.E. "Miguel González Chávez" de Granja Porcón desde la percepción de docentes-estudiantes?</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Determinar la relación de interacción que existe entre el desempeño docente y el clima organizacional en la Institución Educativa "Miguel González Chávez" de Granja Porcón de Cajamarca.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b> <b>O1.</b> Diagnosticar el nivel de interacción entre el desempeño docente y el clima organizacional desde la percepción docentes-estudiantes en la Institución Educativa "Miguel González Chávez" de Granja Porcón de Cajamarca. <b>O2.</b> Medir la correlación entre el nivel de interacción del desempeño docente y el nivel del clima organizacional desde la percepción docentes-estudiantes en la Institución Educativa "Miguel González Chávez" de Granja Porcón de Cajamarca. <b>O3.</b> Caracterizar el nivel de interacción del desempeño docente y el clima organizacional entre docentes-estudiantes en la Institución Educativa "Miguel González Chávez" de Granja Porcón de Cajamarca. <b>O4.</b> Formular una propuesta que favorezca el desempeño docente y el clima organizacional en la Institución Educativa "Miguel González Chávez" de Granja Porcón de Cajamarca.</p>	<p><b>Hipótesis General:</b> Si existe una interacción directa positiva entre el desempeño docente y el clima organizacional, es probable que se logre un clima favorable en la I.E. "Miguel González Chávez" de Granja Porcón de Cajamarca.</p>	<p><b>V1.</b> <b>DESEMPEÑO</b> <b>DOCENTE</b></p>	<p>Planificador de los Aprendizajes.</p> <p>Facilitador-Mediador de los Aprendizajes</p> <p>Gestión de los Aprendizajes</p> <p>Evaluador de los Aprendizajes</p> <p>Actividades de Interacción y Comunicación de los aprendizajes.</p> <p>Orientador de los Aprendizajes</p>	<p>Presentación de documentos pedagógicos debidamente sistematizados y lógicamente ordenados.</p> <p>Desarrollo de conocimientos contextualizados de acuerdo a la realidad de la comunidad.</p> <p>Creación de un ambiente de trabajo para el logro de los aprendizajes. Docente gestor de los aprendizajes</p> <p>Evaluación de competencias y capacidades para reformular los aprendizajes.</p> <p>Participa en las actividades que programa la institución educativa.</p> <p>Responsable en la guía metodológica de los aprendizajes.</p>	<p>La Encuesta y la Observación / El Cuestionario y Escalas tipo Likert</p>	<p><b>Diseño de investigación</b> No Experimental</p> <p>Su diagrama:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center; margin: 10px auto; width: 150px;"> <pre> graph LR     M --&gt; O1     M --&gt; O2     O1 --- r --- O2             </pre> </div> <p>En el esquema: M = Población y Muestra de investigación. O<sub>x</sub>; O<sub>y</sub> = Observaciones de las variables. r = Relación entre variables.</p> <p><b>Distribución de la Muestra por Estrato</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: small;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;">Estrato</th> <th style="width: 20%;">Población</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Director-docente</td><td>1</td></tr> <tr><td>Docentes Nombrados</td><td>7</td></tr> <tr><td>Docentes Contratados</td><td>4</td></tr> <tr><td>Auxiliar de educación</td><td>1</td></tr> <tr><td>Auxiliar de servicio contratado</td><td>1</td></tr> <tr><td><b>Estudiantes</b></td><td><b>98</b></td></tr> <tr><td><b>Total</b></td><td><b>112</b></td></tr> <tr> <th style="width: 80%;">Estrato</th> <th style="width: 20%;">Muestra</th> </tr> <tr><td>Director-docente</td><td>1</td></tr> <tr><td>Docentes Nombrados</td><td>6</td></tr> <tr><td>Docentes Contratados</td><td>4</td></tr> <tr><td>Auxiliar de educación</td><td>1</td></tr> <tr><td>Auxiliar de servicio contratado</td><td>0</td></tr> <tr><td><b>Estudiantes</b></td><td><b>70</b></td></tr> <tr><td><b>Total</b></td><td><b>82</b></td></tr> </tbody> </table>	Estrato	Población	Director-docente	1	Docentes Nombrados	7	Docentes Contratados	4	Auxiliar de educación	1	Auxiliar de servicio contratado	1	<b>Estudiantes</b>	<b>98</b>	<b>Total</b>	<b>112</b>	Estrato	Muestra	Director-docente	1	Docentes Nombrados	6	Docentes Contratados	4	Auxiliar de educación	1	Auxiliar de servicio contratado	0	<b>Estudiantes</b>	<b>70</b>	<b>Total</b>	<b>82</b>
Estrato	Población																																						
Director-docente	1																																						
Docentes Nombrados	7																																						
Docentes Contratados	4																																						
Auxiliar de educación	1																																						
Auxiliar de servicio contratado	1																																						
<b>Estudiantes</b>	<b>98</b>																																						
<b>Total</b>	<b>112</b>																																						
Estrato	Muestra																																						
Director-docente	1																																						
Docentes Nombrados	6																																						
Docentes Contratados	4																																						
Auxiliar de educación	1																																						
Auxiliar de servicio contratado	0																																						
<b>Estudiantes</b>	<b>70</b>																																						
<b>Total</b>	<b>82</b>																																						

			<b>V2. CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>Ética Profesional</b>  <b>Estructura</b>  <b>Organizacional</b>  <b>Responsabilidad</b>  <b>Riesgos</b>  <b>Motivación Calor y Apoyo</b>  <b>Conflictos</b>	Evidencia de principios, valores y moral a través de sus actitudes y comportamientos en su labor diaria.  Respeto la libertad de acción en las actividades asignadas.  Cumple con las normas y funciones del Reglamento Interno.  Interacción vivencial de su labor diaria en clases.  Motivación personal para desarrollar los conocimientos con sus estudiantes para el logro de los aprendizajes.  Coopera en las actividades programadas en la I.E.  Acepta decisiones por consenso demostrando interés en la toma de decisiones para la solución de conflictos en la institución.	La encuesta y la Observación / El Cuestionario y Escalas tipo Likert	<b>Tipo de investigación</b> Transversal o transaccional-correlacional, <b>Tratamiento estadístico</b> Es descriptivo-correlacional <b>Técnicas e Instrumentos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Encuesta y la Observación.</li> <li>◆ Cuestionario.</li> </ul>
--	--	--	---	--	--	--	--