

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS

SECCIÓN: EDUCACIÓN

MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS

**“RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
N° 83006 DEL NIVEL PRIMARIO “ANDRÉS AVELINO CÁCERES”
BAÑOS DEL INCA - 2012”**

Presentado por:

MARÍA OCTAVILA SÁNCHEZ SALAZAR

Asesor:

Dr. VICTOR HUGO DELGADO CÉSPEDES

Cajamarca, Perú

2016

COPYRIGHT © 2015 by
MARÍA OCTAVILA SÁNCHEZ SALAZAR
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS

SECCIÓN: EDUCACIÓN

MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS

**“RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
N° 83006 DEL NIVEL PRIMARIO “ANDRÉS AVELINO CÁCERES”
BAÑOS DEL INCA - 2012”**

Presentado por:
MARÍA OCTAVILA SÁNCHEZ SALAZAR,

Comité Científico

Dr. Jorge Tejada Campos
Miembro de comité Científico

M.Cs. Arturo Jave Escalante
Miembro de Comité Científico

M.Cs. Enrique Zelaya de los Santos
Miembro de Comité Científico

Dra. Rosa Reaño Tirado
Miembro de Comité Científico

Dr. Victor Hugo Delgado Céspedes
Asesor

Cajamarca, Perú

2016

DEDICATORIA

A Dios, a mis queridos hijos, hermanos y a mi papá por su paciencia, comprensión y apoyo en todo momento, motivando la culminación de este trabajo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios ser maravilloso que me dio fuerza y fe para seguir adelante. A mi familia y asesor Dr. Víctor Hugo delgado Céspedes por el apoyo incondicional que brindó durante todo este tiempo de investigación.

ÍNDICE

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
LISTA DE TABLAS	x
LISTA DE FIGURAS	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema	6
1.2. Determinación del problema	7
1.3. Justificación de la investigación	7
1.4. Objetivos de la investigación	8
1.4.1. Objetivo general	8
1.4.2. Objetivos específicos	9
1.5. Delimitación de la investigación	9
1.6. Limitación de la investigación	9

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación	10
2.1.1. A nivel internacional	10
2.1.2. A nivel nacional	11
2.1.3. A nivel local	12
2.2. Bases teóricas	12
2.2.1. Clima organizacional de Likert	12
2.2.2. Clima organizacional	17
A. Definición	17
B. Características del Clima organizacional	24
2.3. Definición de términos básicos	25
2.3.1. Concepto de clima	25
2.3.2. Dimensiones del clima organizacional	25
2.3.2.1. Liderazgo	27
2.3.2.2. Toma de decisiones	29
2.3.2.3. Comunicación	32
2.3.2.4. Relaciones interpersonales	37
2.3.2.5. Motivación	39
2.3.3. Importancia del clima organizacional	40
2.3.4. Desempeño laboral	42
A. Definición	42
B. Características del desempeño laboral	42

2.3.5. Dimensiones del desempeño laboral	45
2.3.5.1. Planeación y organización	45
2.3.5.2. Desarrollo de la docencia	46
2.3.5.3. Sistema de evaluación	49
2.3.5.4. Motivación y aprendizaje	49
2.3.5.5. Interacción con los estudiantes	51
2.3.6. Importancia del desempeño laboral	52

CAPÍTULO III

DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

3.1. Hipótesis general	53
3.2. Localización	53
3.3. Tipo de investigación	53
3.4. Población y muestra	54
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	55
3.6. Validación del instrumento	57
3.7. Estimación de la confiabilidad	57
3.8. Procedimiento	58
3.9. Técnicas y procesamiento y análisis de los datos	58
3.10. Marco operacional de variables	60

CAPÍTULO IV

DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

4.1. Hipótesis estadística para obtener los índices y medir las significación de la influencia de las variables	71
4.1.1. Hipótesis general	71
4.1.2. Hipótesis específicas	71
4.2. Discusión de resultados	73
CONCLUSIONES	74
RECOMENDACIONES	75
LISTA DE REFERENCIAS	76
APÉNDICES	
Encuesta a los docentes 1	78
Encuesta a los docentes 2	79

LISTA DE TABLAS

Tabla N° 1.	Matriz de consistencia de la secuencia básica de la investigación.	3
Tabla N° 2.	Consideración de Clima Organizacional en la Institución Educativa N° 83006 “Andrés Avelino Cáceres” -Baños del Inca.	55
Tabla N° 3.	Consideración de Desempeño Laboral en la Institución Educativa N° 83006 “Andrés Avelino Cáceres”-Baños del Inca.	56
Tabla N° 4.	Presencia de liderazgo en la Institución Educativa N° 83006 “Andrés Avelino Cáceres”-Baños del Inca.	62
Tabla N° 5.	Toma de decisiones de los docentes de la I. E. N° 83006 “Andrés Avelino Cáceres”-Baños del Inca.	63
Tabla N° 6.	Presencia de comunicación de los docentes de la Institución Educativa N° 83006 “A. A. C.”-B.I.	64
Tabla N° 7	Presencia de relaciones interpersonales de los docentes de la Institución Educativa N° 83006 “Andrés Avelino Cáceres” - Baños del Inca.	65
Tabla N° 98	Presencia de Motivación de los docentes de la Institución Educativa N° 83006 “Andrés Avelino Cáceres”-Baños del Inca.	65
Tabla N° 9.	Organización de los docentes de la Institución Educativa N° 83006 “Andrés Avelino Cáceres”-Baños del Inca.	66
Tabla N° 10.	Desarrollo de la docencia de la Institución Educativa N° 83006 “Andrés Avelino Cáceres”-Baños del Inca.	67
Tabla N° 11.	Sistema de evaluación de los docentes de la Institución Educativa N° 83006 “Andrés Avelino Cáceres”-Baños del Inca.	67
Tabla N° 12.	Motivación y aprendizaje de los docentes de la Institución Educativa N° 83006 “Andrés Avelino Cáceres”-Baños del Inca.	68

Tabla N° 13.	Interacción de los docentes con los estudiantes de la Institución Educativa N° 83006 “Andrés Avelino Cáceres” - Baños del Inca.	69
Tabla N° 14.	Clima Organizacional de los docentes de la Institución Educativa N° 83006 “Andrés Avelino Cáceres”- Baños del Inca.	70
Tabla N° 15.	Desempeño Laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 83006 “Andrés Avelino Cáceres”-Baños del Inca.	70
Tabla N°16.	Clima Organizacional y desempeño laboral de la Institución Educativa N° 83006 “Andrés Avelino Cáceres”-Baños del Inca.	72

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1. Contrato psicológico y comportamiento Organizacional	20
Figura N° 2. Contrato psicológico y económico	21

RESUMEN

La presente tesis está orientada a determinar la relación entre el Clima Organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 83006 del nivel primario “Andrés Avelino Cáceres”- Baños del Inca. El estudio realizado es descriptivo correlacional porque describe las características particulares del Clima Organizacional a través de las dimensiones: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales y de Desempeño laboral las dimensiones : planeación y organización, desarrollo de la docencia, sistema de evaluación, motivación y aprendizaje, interacción con los estudiantes; no experimental porque no se manipulo las variables, y se extrajo la información tal como se ve en la realidad; empleó una muestra por conveniencia de sujetos, relacionó las variables y luego las comparó por medio de la estadística de análisis de correlación. Se aplicó encuestas al personal docente que labora en la mencionada Institución Educativa; que incluyó 30 ítem; los cuales fueron considerados factores de gran importancia para analizar la relación entre el Clima Organizacional y el desempeño laboral docente.

Palabras claves: percepción, clima organizacional, liderazgo, desempeño laboral.

ABSTRACT

This thesis is designed to determine the relationship between organizational climate and job performance of teachers in the educational institution No. 83006 of the primary level "Andrés Avelino Cáceres"- Baños del Inca. The study is descriptive correlational because it describes the particular features of the organizational climate through the dimensions: leadership, decision-making, communication, interpersonal relationships and job performance dimensions : planning and organization, teaching development, system of evaluation, motivation and learning, interaction with students; non-experimental because it was not tampered with the variables, and the information was extracted from as seen in the reality; employment for reasons of convenience, a sample of subjects, related variables and then compared by means of the statistical analysis of correlation. Surveys was applied to the teaching staff working in the above-mentioned educational institution; which included 30 item; which were considered factors of great importance to analyze the relationship between organizational climate and job performance teacher.

Key Words: Perception, organizational climate, leadership, job performance.

INTRODUCCIÓN

En la presente tesis: “Relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los Docentes de la Institución Educativa N° 83006 del nivel Primario “Andrés Avelino Cáceres” – Baños del Inca tuvo como propósito central determinar el nivel de clima organizacional que existe en el personal docente, determinar el nivel de desempeño laboral del personal docente y determinar la relación entre el clima organizacional con el desempeño laboral de los docentes.

El objetivo general del estudio fue: Determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 83006 del nivel primario “Andrés Avelino Cáceres” – Baños del Inca, durante el año 2012.

- A. Los resultados de este estudio son de suma importancia ya que ofrece información que orienta a asumir acciones de mejora y toma de decisiones educativas que beneficie al estudiante.
- B. El problema que guió la investigación es: ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 83006 del nivel primario “Andrés Avelino Cáceres” – Baños del Inca?

Como objetivos específicos, se plantearon los siguientes:

En primer lugar determinar el nivel de clima organizacional que existe en el personal docente de la Institución Educativa N° 83006 del nivel primario “Andrés Avelino Cáceres” – Baños del Inca.

En segundo lugar, determinar el nivel de desempeño laboral del personal docente de la Institución Educativa N° 83006 del nivel primario “Andrés Avelino Cáceres” – Baños del Inca?

En tercer lugar, determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 83006 del nivel primario “Andrés Avelino Cáceres” – Baños del Inca.

La hipótesis de investigación que se sometió a contrastación fue la siguiente: “Existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa N° 83006 del nivel primario “Andrés Avelino Cáceres – Baños del Inca.”

En consecuencia, se estableció como variable N° 1 al “Clima Organizacional. En tanto que la variable N° 2 quedó sintetizada como “desempeño laboral de los docentes.”

A fin de mostrar la consistencia de la secuencia básica de las partes fundamentales de la investigación, a continuación se presenta la siguiente matriz.

Tabla 1. Matriz de consistencia de la secuencia básica de la investigación.

<p>Problema</p>	<p>¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 83006 del nivel primario “Andrés Avelino Cáceres” – Baños del Inca?- 2012</p>
<p>Objetivos</p>	<p>General: Determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 83006 del nivel primario “Andrés Avelino Cáceres” – Baños del Inca, durante el año 2012.</p> <p>Específicos:</p> <p>a) Determinar el nivel de clima organizacional que existe en el personal docente de la Institución Educativa N° 83006 del nivel primario “Andrés Avelino Cáceres” – Baños del Inca, 2012.</p> <p>b) Determinar el nivel de desempeño laboral del personal docente de la Institución Educativa N° 83006 del nivel primario “Andrés Avelino Cáceres” – Baños del Inca - 2012.</p>
<p>Hipótesis alternativa</p>	<p>“Existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa N° 83006 del nivel primario Andrés Avelino Cáceres – Baños del Inca.”- 2012.</p>
<p>VARIABLES</p>	<p>Variable N° 1: Clima Organizacional</p> <p>Variable N° 2: Desempeño laboral de los docentes.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la investigación se presentan en los siguientes cuatro capítulos:

En el Capítulo I se presenta el problema de investigación.

Capítulo II constituye el marco teórico que ha guiado la concepción del diseño no experimental y la interpretación de los resultados y la elaboración de las encuestas, véase Anexo 1 y 2.

El Capítulo III muestra el diseño de contrastación de la hipótesis antes mencionada, y allí se presenta un análisis de la relación del clima organizacional y el desempeño laboral docente; haciendo el recuento, selección, clasificación y ordenación de tablas, precisamente codificados y tabuladas. La tabulación se realizó de una forma electrónica y se sometió a un tratamiento principalmente de carácter estadístico, para determinar el significado de aquellas relaciones más significativas y obtener como resultado la existencia de una coherencia sobre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa N 83006 Andrés Avelino Cáceres – Baños del Inca. Para el análisis de los datos se utilizó principalmente el Excel y se usó el paquete estadístico “Statistical Package for Social Sciences” (SPSS, versión 20.0 para Windows).

El Capítulo IV presenta los resultados y su discusión. Es decir, habiendo analizado la información brindada por los docentes al responder las encuestas, dieron valores significativos tanto en el Clima organizacional como en el Desempeño Laboral. Esto significa que el Clima organizacional es favorable para el Desempeño Laboral de la Institución Educativa; también se presenta las conclusiones a las que se ha llegado como producto de esta investigación, las mismas que pueden resumirse en la siguiente proposición: Con el 95% de confiabilidad, la evidencia no experimental permite concluir que el alto valor estadística aportada por los valores de las encuestas aplicadas; se debió a la percepción de los docentes, que toma en cuenta la interacción

entre clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 83006 Andrés Avelino Cáceres – Baños del Inca, 2012 . Por esta razón, se recomienda tener en cuenta la apreciación subjetiva de los mismos a fin de entender los resultados.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Desde hace tiempo hasta la actualidad se ha observado en las diferentes instituciones educativas diversas deficiencias respecto al clima organizacional, las cuales han venido obstaculizando la eficacia de la organización educativa. Una Institución Educativa es un conjunto de personas y hablar de Institución Educativa implica por lo menos tener en claro su definición, que en principio nos presentó dificultades, pero todo en la teoría como en la práctica sí los tiene. Al respecto se le puede considerar a la Institución Educativa como una organización.

“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 1995, 36)

Para lograr objetivos comunes sólo puede concretarse sí las personas que interactúan en las Instituciones Educativas, tienen un desenvolvimiento en forma pertinente; actuando de manera armónica con las normas institucionales, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización. Al existir este problema, que afecta al personal jerárquico plana docente, personal administrativo, estudiantes y padres de familia; fue necesario determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, teniendo en cuenta que la organización, es una de las mayores fortalezas en el trabajo, sí el docente logra identificarse con su institución.

El clima organizacional es el elemento integrador de todas las organizaciones y por ende es uno de los factores determinantes en la eficacia del desempeño laboral para lograr el cumplimiento de los objetivos trazados. Es por ello que la investigación fue importante, puesto que se carecía de conocimientos acerca de la relación entre Clima Organizacional y el Desempeño laboral de los docentes del nivel primario de la Institución Educativa N° 83006 “Andrés Avelino Cáceres” – Baños del Inca. En este sentido, se realizó un estudio minucioso de cada una de las dimensiones referente a Clima organizacional y Desempeño Laboral.

1.2 Determinación y definición del problema

El problema de investigación se centró en determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes. En este sentido, la pregunta fundamental que guió la presente investigación ha sido la siguiente:

¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 83006 del nivel primario “Andrés Avelino Cáceres” – Baños del Inca, 2012?

1.3 Justificación de la investigación

Conocer el clima organizacional fue relevante en la institución Educativa N° 83006 del nivel primario “Andrés Avelino Cáceres” – Baños del Inca, porque se determinó el comportamiento, integración, identificación, motivación, responsabilidad del personal que labora en ella. En el medio Educativo se han evidenciado comportamientos individualistas que reflejan la falta de integración al medio laboral por parte del personal docente que lógicamente ha repercutido en el clima de trabajo de cada uno de ellos.

A raíz de que se carecía de conocimientos verificados acerca de la relación del clima organizacional y el desempeño de la labor en la Institución Educativa N° 83006 del nivel primario “Andrés Avelino Cáceres” – Baños del Inca, la presente investigación se justifica porque el planteamiento realizado manifiesta la importancia que produce la relación del clima organizacional y el desempeño laboral docente.

Un buen clima permitirá a la organización contar con un personal docente altamente identificado, capaz de compartir los valores, normas de convivencia propia de la organización. Todo esto permitirá fortalecer el desempeño laboral del personal docente y por consiguiente se desarrollaran climas de trabajo que permitirán lograr objetivos comunes en beneficio de él mismo y de la Institución Educativa. De la apreciación que se tenga sobre la presente investigación se beneficiará el personal docente y la comunidad educativa en general, ambas variables de referencia han sido fundamentales en el proceso de investigación en la organización Educativa.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 El objetivo general

Determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 83006 del nivel primario “Andrés Avelino Cáceres” – Baños del Inca, durante el año 2012.

1.4.2 El objetivo específicos

- a) Determinar el nivel de clima organizacional que existe en el personal docente de la Institución Educativa N° 83006 del nivel primario “Andrés Avelino Cáceres” – Baños del Inca, 2012.
- b) Determinar el nivel de desempeño laboral del personal docente de la Institución Educativa N° 83006 del nivel primario “Andrés Avelino Cáceres” – Baños del Inca, 2012.

1.5 Delimitación de la investigación

La investigación sólo está enfocada a determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes; se desarrolló en el espacio geográfico correspondiente al distrito de Baños del Inca, provincia de Cajamarca, departamento de Cajamarca, en los estudiantes de la Institución Educativa N° 83006 del nivel primario “Andrés Avelino Cáceres”, durante el año 2012.

1.6 Limitaciones de la investigación

La investigación no consideró el proceso de control del desempeño laboral docente ni las medidas de implementación para la mejora del clima organizacional de la Institución Educativa N° 83006 del nivel primario “Andrés Avelino Cáceres”. El estudio se desarrolló en un solo momento específico de julio a septiembre del 2012.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1 A nivel internacional

Nieves, 1997 en su trabajo de investigación Desempeño Docente y Clima Organizacional en el Liceo "Agustín Codazzi". Con esta investigación se estableció la relación existente entre el Desempeño de Maracay, Estado Aragua, Docente y el Clima Organizacional en una institución educativa pública del Estado Aragua. Los resultados, en general indican que existe, salvo algunas excepciones, una relación baja positiva y no significativa entre las variables estudiadas de acuerdo a la opinión emitida por docentes y estudiantes.

2.1.2 A nivel nacional

A nivel nacional una de las investigaciones encontradas es la de Huamani, 2010. Influencia Del Clima Organizacional En El Desempeño Docente De La Institución Educativa N°24296 M/Mx-P De Relave – Pullo. Llegó a la conclusión: “Que el clima organizacional es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento en función de variables sociales”.

Flores, 2007. Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del Clima Organizacional UNMSM-Perú. Los resultados de esta investigación revelan que la percepción de los empleados con respecto al ambiente físico es el adecuado, así mismo que hay una deficiencia en la comunicación, en relación a las expectativas, actitudes y aptitudes del personal, también se concluye que el personal tiene la suficiente autonomía para desarrollar su trabajo y se siente totalmente identificado con la empresa.

Álvarez, 2002. La Cultura y el Clima Organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología, UNMSM-Perú. Entre los resultados obtenidos por la aplicación de instrumentos tenemos que la política administrativa es considerada por el 67.6% como poco resaltante y la frecuencia tuvo un porcentaje mayor en los administrativos, de sexo femenino y de condiciones laboral nombrados. Dos de las principales causas que inciden en el resultado anterior son: la falta de comunicación oportuna (81.8%) y la mala orientación hacia los recursos humanos del INO (57.3%) todos los factores aunados dan como resultado un clima organizacional apropiado.

2.1.3 A nivel local

A nivel local una de las investigaciones encontradas es la de Vásquez, 2008 Ambiente Laboral en los Grupos Ocupacionales en el Gobierno Regional de Cajamarca – Jaén: llegó a la conclusión que:

“En la actualidad el problema laboral responde a partir de planteamientos, Normas y criterios emanados del gobierno regional de Cajamarca - Jaén en

función a Las gerencias sub- regionales se han concretizado en un conjunto de normas y directivas, donde tienden a crear problemas de carácter laboral y económico en las gerencias sub – Regionales, y que las remuneraciones de los trabajadores en todos sus niveles no satisfacen las necesidades básicas del trabajador a sí mismo, se crea una marginación en los beneficios sociales de dichos trabajadores en la relación a las remuneraciones de los trabajadores de la gerencia, quienes superan largamente de la sub – Región originándose en una brecha económica entre los trabajadores de ambas unidades. Al mejoramiento de la calidad de vida laboral, mediante la creación de un ambiente óptimo de trabajadores.”

Valera, 2007. Clima organizacional y su relación con la eficiencia del sistema de abastecimientos en la Universidad Nacional de Cajamarca – Propuesta de mejoramiento. Los resultados muestran que existe una relación directa entre el Clima organizacional de las Unidades que conforman el Sistema de Abastecimiento de la UNC y la Eficiencia del Sistema de Abastecimiento de la UNC.

2.2 BASES TEÓRICAS.

2.2.1 Clima Organizacional de Likert.

La teoría de clima Organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert establece tres tipos de variables que

definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima.

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.

3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

1. Clima de tipo autoritario.

1.1. Sistema I. Autoritario explotador

1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.

2. Clima de tipo Participativo.

2.1. Sistema III. Consultivo.

2.2. Sistema IV. Participación en grupo.

El clima autoritario, sistema I autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

El sistema II autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

El clima participativo, sistema III, consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes, existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

El sistema IV, participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones, persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma

vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la teoría anteriormente planteada, su autor diseñó un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

Likert diseñó su cuestionario considerando aspectos como:

Método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados.

Características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades.

Características de los procesos de comunicación: referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo.

Características del proceso de influencia: referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos.

Características del proceso de toma de decisiones: pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades.

Características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales.

Características de los procesos de control: ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales.

Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento: referidos a la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas.

La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

Los aspectos que componen el continuo de opciones se denominan sistemas 1, 2, 3, 4 que a continuación se explican brevemente:

Sistema 1 (explotador – autoritarismo) se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de Mag Gregor y su liderazgo directivo).

Sistema 2 (Benevolente – Autoritario) relación directa subordinado – líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relaciones con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno – uno (supervisor – supervisado).

Sistema 3 (consultivo), liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.

Sistema 4 (participativo o de grupos interactivos) basado en la teoría de Mag Gregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuentan con un punto de partida para determinar:

- a) El ambiente que existe en cada categoría.
- b) El que debe prevalecer.
- c) Los cambios que se deben implantar para derivar el perfil organizacional deseado.

2.2.2 Clima Organizacional

A. Definición

Clima Organizacional es el conjunto de percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura. (Desseler 1993,183)

De la definición planteada se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización, dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En el mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma como el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta.

El clima organizacional es el conjunto de características de la organización en la que se desempeñan los miembros de una Institución. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los sujetos que laboran en ese medio ambiente y esto determina el clima organizacional ya que cada individuo tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

Rousseau, 1988 elaboró una cronología útil de las definiciones del clima organizacional que permite comparar y contrastar los distintos conceptos.

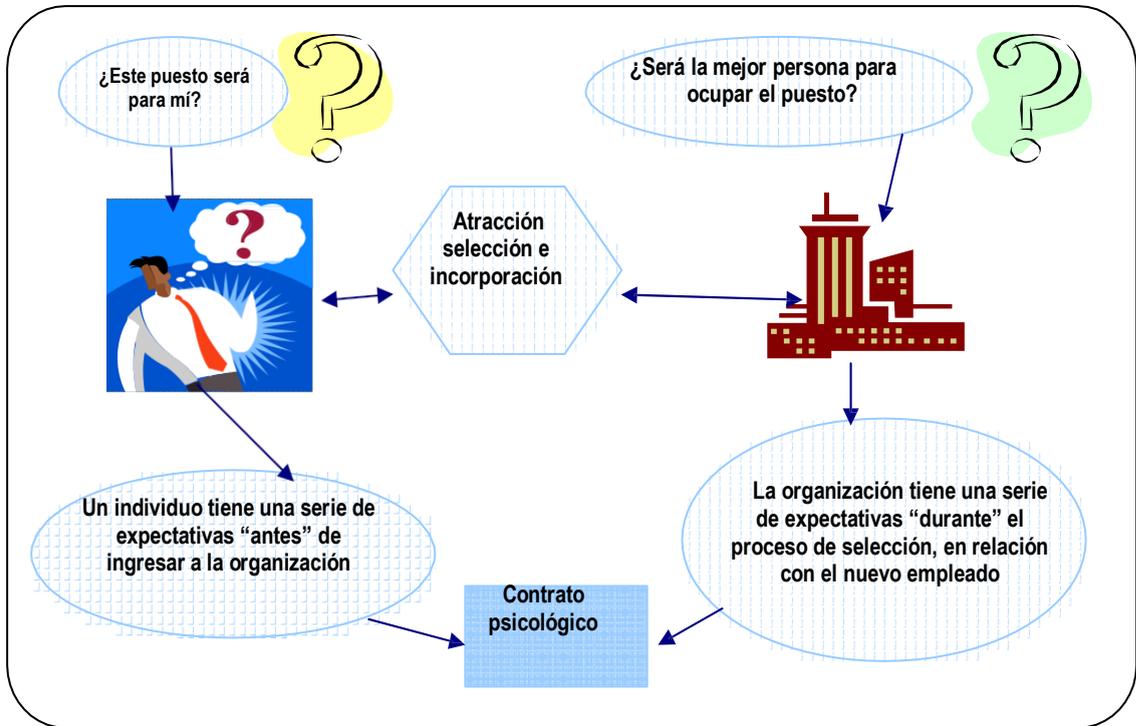
El clima, como concepto, evidentemente tiene fronteras específicas que lo diferencian de otras características y percepciones. Dos atributos constantes de definición del clima persisten en sus

diferentes concepciones: es la percepción y otra lo descriptivo. Las percepciones son sensaciones que experimenta una persona. Las descripciones son la referencia que hace el individuo de tales sensaciones.

Asimismo hizo una diferenciación conceptual entre cuatro tipos de clima:

1. Clima psicológico. Es la percepción individual no agregada del ambiente de las personas, la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones, al igual que los ambientes inmediatos o próximos en los que el sujeto es un agente activo.

Figura 1: Contrato Psicológico y Comportamiento Organizacional



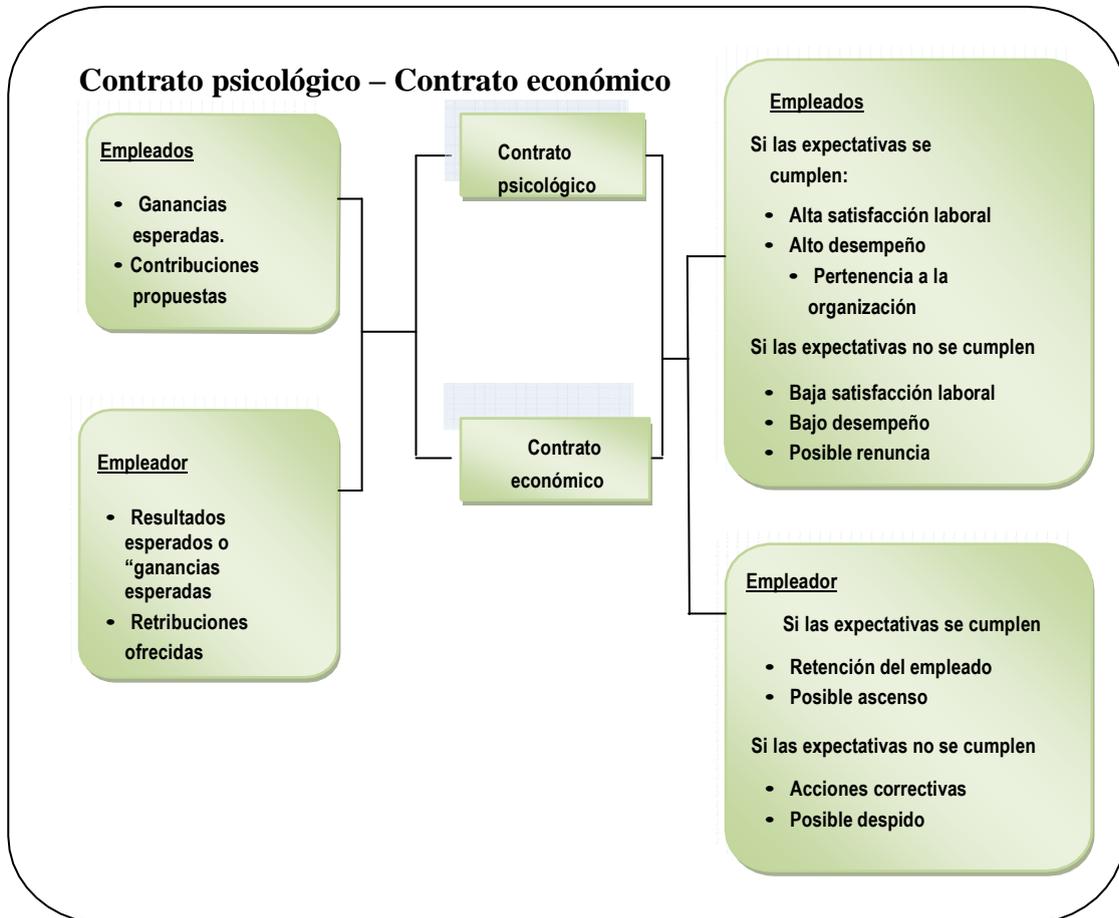
FUENTE: Martha Alles, Comportamiento Organizacional, pág. 408.

2. Clima agregado. Implica las percepciones individuales promediadas en algún nivel formal jerárquico. Los climas agregados se construyen con base a la pertenencia de las personas a alguna unidad identificable de la organización formal y un acuerdo con consenso dentro de la unidad respecto a las percepciones.

3. Climas colectivos. Surge el consenso entre individuos respecto a su percepción de los contextos del comportamiento. Sin embargo, a diferencia del clima agregado, se identifican los climas colectivos tomando las percepciones individuales de los

factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen resultados parecidos del clima.

Figura 2: Contrato Psicológico y Económico



FUENTE: Martha Alles, Comportamiento Organizacional.

4. Clima organizacional. El clima refleja la orientación de los miembros de la organización (interior), a diferencia de las categorías analíticas de quienes no pertenecen a la organización (exterior).

Del concepto de motivación que conduce al de clima organizacional. Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional.

(Chavenato 2001, 721).

Esto explica el nombre de clima organizacional dado al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros.

A pesar que el estudio del Clima Organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas

que afectan el comportamiento de los individuos de la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.(Rodríguez 1999,217)

Las variables que considera son:

- a). **Variables del ambiente físico**, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- b). **Variables estructurales**, tales como el tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- c). **Variables del ambiente social**, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- d). **Variables personales**, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- e). **Variables propias del comportamiento organizacional**, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma. En consecuencia, el clima se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen

lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

El clima, en esta perspectiva, ha de ser entendida como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional. Estas apreciaciones constituyen una afirmación evaluativa, una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema.

Las características del clima organizacional, hace entender que la experiencia en las organizaciones que tienen los miembros es auto observada por éstos, que la evalúan colectivamente. Esto significa que el clima organizacional es una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional.

B. Características del clima organizacional

- 1) El clima organizacional es permanente, es decir las instituciones guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- 2) Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.
- 3) El clima de la institución ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.

- 4) Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- 5) Diferentes variables estructurales de la institución afecta el clima de la misma. A su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- 6) Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la institución hay un mal clima laboral. Es decir sus empleados pueden estar insatisfechos.

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.

Las bases teóricas permiten orientar la búsqueda y ofrecen una conceptualización adecuada de los términos que se utilizarán en la investigación

“Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (Arias 2006, 107).

2.3.1. Concepto Clima:

Los supuestos que fundamentan el estudio del “Clima” o ambiente social en las organizaciones e instituciones humanas proceden de teorías psicosociales que asocian las necesidades y motivaciones de los sujetos con variables estructurales de tipo social. En específico muchos estudios sobre clima se basan en el modelo “interaccionista” desarrollado por Kurt Lewin y posteriormente por Murray en la década del 30 en Estados Unidos.

2.3.2 Dimensiones del Clima Organizacional

Debemos tener en cuenta que el clima y ambiente laboral de una organización está formada por seres humanos, e influido por multitud de

variables. Y, además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera, según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos.

“Los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la misma y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores” (Bustos 2004, 81).

Los factores organizacionales influyen en el comportamiento de los miembros de una Institución Educativa y dependen de las percepciones que tenga el docente de cada uno de estos elementos. Estas apreciaciones derivan de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización.

Los aspectos psicológicos, anímicos, familiares, sociales, y otros, que rodean la vida de cada individuo, en cada momento de la misma, influyen en el clima laboral de su Institución.

“Uno de los criterios más aceptados en la aplicación de metodología de desarrollo organizacional para la descripción del clima, establece que en tales procesos se requiere considerar factores como: comunicación, motivación, liderazgo, toma de decisiones y relaciones interpersonales”. (Pinedo 2005: 29).

Es por ello que los factores que influyen en el clima organizacional o laboral son las piezas claves para el éxito de una Institución Educativa,

porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus docentes. Para la presente investigación consideraremos los siguientes factores: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales, y motivación.

2.3.2.1 Liderazgo

El liderazgo juega un papel central en una determinada Institución Educativa puesto que es el líder quien dirige hacia el logro de metas. Los líderes deben tener la capacidad de planear y de dirigir pero el papel central de un líder es influir en los demás.

“El proceso de influir en las actividades que realiza una persona o grupo para la consecución de una meta” (Martínez 2003,237)

“Una función que realiza alguna persona que ejerce autoridad sobre otras” (Montalván 1999,34)

El éxito de una organización depende fundamentalmente de la calidad de liderazgo, pues es el líder quien frecuentemente dirige el camino hacia las metas. Los directores deben tener la capacidad para planear y organizar, pero el papel fundamental de un líder es influir en los demás para tratar de alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos, los líderes deben tener presente que las personas tienden a seguir a quienes les proporcionan los medios para lograr sus propios deseos, anhelos o necesidades.

A. Tipos de liderazgo

Existen varios tipos de liderazgo a continuación se describe algunos de ellos:

- a) Autocrático:** Ha demostrado eficiencia. Asume por completo la responsabilidad, se caracteriza por dar órdenes y espera el cumplimiento de las mismas por lo que se basa en el uso de la fuerza. Suele acompañarse de un sistema legal que lo apoya, aunque en muchos casos, resulta una condición innecesaria. Decide las actividades y se asegura que los trabajadores lleven a cabo su labor basándose en amenazas y castigos.
- b) Paternalista:** Es una modalidad de liderazgo autoritario. Se escuda en la benevolencia y en el aparente interés por el beneficio de la gente y la preocupación expresada por el bien de las personas, los justifica de todo lo que hagan.
- c) Permisivo:** Se puede describir este tipo de liderazgo como aquel que evita usar el poder y responsabilidad. El líder no se preocupa por lo que está sucediendo, no obliga a los trabajadores a ejecutar sus labores. Predomina el exceso de confianza. Le otorga a los subordinados un alto grado de independencia operativa. En la práctica no funciona puesto que propicia el relajamiento, la indisciplina y la baja productividad.
- d) Democrático:** Este tipo de liderazgo se caracteriza por descentralizar la autoridad y funciona en determinadas organizaciones. Supone un sistema de igualdad de derechos y de deberes. Existe participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones, por lo que el líder y el grupo

actúa como unidad social. Se informa a los subordinados sobre las condiciones que afecta su empleo para que se le tome en cuenta en las tareas que ellos mismos van a ejecutar.

e) Situacional: Es el liderazgo más adecuado, efectivo y conveniente para una determinada organización. Su característica principal es que se ejerce de acuerdo con las circunstancias que se presentan. Requiere de una gran capacidad de adaptación y un excelente manejo de recursos personales, para el ejercicio de la autoridad. Su sustento es el orden práctico. (Montalván 1999,34)

2.3.2.2 Toma de Decisiones

En la vida diaria nos vemos obligado a tomar decisiones y algunas de ellas tienen gran importancia en el logro de objetivos personales. En muchas instituciones educativas y organizaciones el proceso de toma de decisiones juega un papel fundamental para la productividad de la misma.

“La toma de decisiones organizacionales formalmente como el proceso de identificar y resolver problemas” (Daft 2005, 446)

La toma de decisiones implica un proceso en el que se escoge entre dos o más alternativas siempre con el deseo de llegar a la mejor solución mediante la selección de la opción que satisface de modo efectivo el logro de una meta o la resolución de un problema.

La toma de decisiones es la selección de varias acciones. En las organizaciones se debe decidir lógicamente para alcanzar las metas

que no se pueden lograr sin acción. Este proceso es sin duda una gran responsabilidad, ya que se tiene que decidir lo que debe hacerse.

A. Etapas de toma de decisiones

La toma de decisiones es un proceso que ocurre o transcurre alrededor de varias etapas.

El proceso de toma de decisiones contiene dos etapas principales:

En la fase de identificación del problema, se vigila la información sobre las condiciones ambientales y organizacionales, para determinar si el desempeño es satisfactorio y para diagnosticar la causa de la insuficiencia.

La fase de solución de problemas, tiene lugar cuando se considera cursos alternativos de acción y se selecciona e implanta una opción.

La técnica de tomar decisiones está basada en cinco componentes esenciales:

a) Información: Las cuales se recogen con el propósito de definir sus limitaciones.

b) Conocimientos: Si quien toma la decisión tiene conocimientos, ya sea de las situaciones que rodean el problema o de una circunstancia similar, entonces, éstos pueden utilizarse para seleccionar un curso de acción favorable.

- d) Experiencia:** Se refiere cuando una persona soluciona un problema ya sea con resultados buenos o malos, esta experiencia le proporciona información para la solución de problemas similares.
- e) Análisis:** En ausencia de un método o procedimiento para analizar un problema es posible estudiarlo con otros métodos diferentes, si estos fallan, entonces debe confiarse en su intuición.
- f) Juicio:** El juicio es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el propósito de seleccionar el curso de acción apropiado. (Daft 2005, 446)

2.3.2.3 Comunicación

La comunicación es “el proceso de transferir significados en forma de ideas e información de una persona a otra, a través de la utilización de símbolos compartidos, con el fin de que sean comprendidos e intercambiados”. (Boland 2007,82)

“La comunicación es el proceso de transmitir información y de entender su correspondiente significado” (Da Silva 2002,33)

De acuerdo a lo antes mencionado la comunicación es la transferencia de acuerdos que implica la transmisión de información y comprensión entre dos o más personas. Las relaciones entre los integrantes de una institución constituyen un proceso comunicacional, en el cual se emite y se obtiene

información, además se transmiten modelos de conducta y se enseñan metodologías. Una buena comunicación también permite conocer las necesidades de los miembros de la empresa. En fin, a través de una comunicación eficaz, se pueden construir, transmitir y preservar los valores, la misión y los objetivos de la organización. Por lo que se considera que para mejorar un ambiente laboral de una institución educativa es necesario estudiar el proceso de comunicación ya que un mejor entendimiento entre los integrantes mejorará la motivación y el compromiso generará altos rendimientos positivos de los trabajadores.

La comunicación juega un papel primordial en el desarrollo de las organizaciones y de las relaciones interpersonales. Además es el vínculo que propicia el entendimiento, la aceptación y ejecución de proyectos organizacionales

A. Canales de comunicación

Los canales de comunicación son el medio por el cual se transmite el mensaje. Dentro de la institución hay una infinidad de canales de comunicación, ya sean formales o informales; el canal de asegurar el flujo de la comunicación eficaz.

Teniendo en cuenta la utilización de la comunicación establecida por la organización, puede hablarse de comunicación de tipo formal o informal.

a) La comunicación formal: Es aquella que sigue la cadena de mando o de autoridad y fluye por los canales formales establecidos, ya sean verticales, horizontales o diagonales.

b) La comunicación informal: Surge de los comportamientos espontáneos e informales de los miembros de la organización, generados por la interacción entre ellos. Esta última, usualmente conocida como chisme, rumor o información de pasillos, es libre de moverse en cualquier dirección y saltar niveles de autoridad, ya que no está sujeto a reglas o canales definitivos previamente. Este tipo de comunicación informal cumple con una serie de propósitos, como satisfacer las necesidades personales y sociales de los miembros de un grupo de trabajo, contrarrestar los efectos de la monotonía y aburrimiento, influir en el comportamiento del otro, y una de las más importantes es que sirve como fuente de la información que no haya sido proporcionado proporcionada por canales formales de comunicación.

Los canales de comunicación es el medio donde viajan las señales conectoras de la información que se dan entre emisores y receptores. Cada canal de transmisión es adecuada para algunas señales concretas. Los canales son los medios físicos a través del cual fluye la comunicación.

(Boland 2007,84)

B. Flujo de la comunicación

En una organización la comunicación fluye en varias direcciones:

a) Comunicación descendente: Fluye desde las personas ubicadas en niveles altos hacia otras que ocupan niveles inferiores en la jerarquía organizacional. Esta clase de comunicación existe especialmente en organizaciones con ámbito autoritario. Los medios usados para la comunicación oral descendente incluyen órdenes, discursos, etc. En comunicación descendente escritas son los memorándums, cartas, folletos, etc.

b) Comunicación ascendente: La comunicación ascendente viaja desde los subordinados hacia los superiores y continúa ascendiendo por la jerarquía organizacional. Desafortunadamente, con frecuencia este flujo es obstaculizado en la cadena de comunicaciones por administradores que filtran estos mensajes y no transmiten toda la información a sus jefes, en especial las noticias desfavorables. Sin embargo la transmisión objetiva de información es esencial para fines de control. La alta dirección necesita conocer específicamente los hechos sobre la alta producción.

c) Comunicación cruzada: La comunicación cruzada influye el flujo horizontal de la información entre personas de

niveles organizacionales iguales o similares y el flujo diagonal, entre personas de niveles diferentes que no tienen una relación de dependencia directa entre sí.

Esta clase de comunicación se usa para acelerar el flujo de información, mejora la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos de la organización.

Una gran parte de la comunicación no sigue la jerarquía organizacional sino que atraviesa la cadena de mando.

(Noguera 2000)

C. Barreras de la comunicación

Existen barreras que influyen en el proceso de comunicación provocado por el mensaje recibido por el receptor no sea el que el emisor pretendía transmitir.

Señala que las barreras de la comunicación pueden ser de naturaleza personal, físicas y semánticas.

a) Las barreras personales: son las interferencias que se derivan de las limitaciones, emociones y valores de cada persona; las barreras más comunes en situaciones de trabajo son los hábitos deficientes para percibir las emociones, las motivaciones y los sentimientos personales. Las barreras personales pueden limitar o distorsionar la comunicación con otras personas.

b) Las barreras físicas: Son las interferencias que se presentan en el ambiente donde ocurre el proceso de la comunicación, hechos que pueden distraer, por ejemplo una puerta que se abre en el transcurso de la clase, la distancia física entre las persona, un canal saturado y congestionado, paredes que se interponen entre la fuente y el destino, ruidos de estática en la comunicación por teléfono, etc. (Chiavenato 2002)

c) Las barreras semánticas: son las limitaciones o distorsiones que se derivan de los símbolos a través de los cuales se realiza la comunicación. Las palabras u otras formas de comunicación (gestos, señales, símbolos, etc.) pueden tener diferente sentido para las personas involucradas en el proceso y puede distorsionar los significados. Un ejemplo es la diferencia de los idiomas los cuales constituyen barreras semánticas entre la comunicación.

D. Importancia de la comunicación en las organizaciones

La comunicación organizacional se da entre los miembros que integran la organización; en donde los canales utilizados, los contenidos y objetivos pretendidos, tiene que ver con la institución. (Ayón 2006)

La comunicación en una organización es de gran importancia, ya que gracias a ésta el trabajo en equipo es más eficiente, ayuda a tener un armonioso ambiente laboral donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados

dentro de las diferentes áreas . En consecuencia se tiene una alta productividad en las mismas, lo que se resume en una organización fuerte, sólida y en crecimiento.

La comunicación organizacional es aquella que tiene lugar en el seno de las organizaciones y que tanto como los agentes participantes, los canales utilizados, la naturaleza de los contenidos, los objetivos pretendidos tienen que ver con la organización. Cuando las personas conocen las estrategias, los objetivos, sus responsabilidades y las de los demás, se crea un clima laboral que facilita la coordinación de esfuerzos en beneficio de las metas planteadas; lo que influye en el desempeño eficiente de los trabajadores y en la satisfacción de personas o grupos en la organización.

2.3.2.4 Relaciones Interpersonales

“Las relaciones interpersonales van a jugar un rol fundamental en el desempeño de la actividad humana en los diferentes ámbitos sociales en que los que ésta se desarrolla, y tiene por base la comunicación” (Zaldívar 2007)

Según estos planteamientos, las relaciones interpersonales son aquellas interacciones que se establecen diariamente con los semejantes, llámense compañeros de trabajo, de oficina, entre otros. Las relaciones interpersonales agradables reducen la intimidación y permiten un cambio de orientación hacia los objetivos del grupo. Por lo general, las personas tienden a

respetarse y estimarse mutuamente una vez que se conocen mejor; pero es muy probable que existan barreras que se opongan a unas relaciones sociales efectivas.

Las relaciones interpersonales es un factor determinante en el establecimiento del clima organizacional de una determinada institución; pues éstas se refieren a la atmósfera social que se vive en esta; ya que las características de los integrantes pueden influir en las relaciones entre los miembros lo que podría tener un gran impacto en el funcionamiento de la misma.

Podemos hablar de dos tipos de relaciones interpersonales dentro de la estructura organizativa:

a) **Las relaciones informales:** son aquellas que surgen espontáneamente como consecuencia de las comunicaciones interpersonales entre las personas que integran la empresa, estas relaciones configuran la denominada organización informal, la cual estaría fuera del control de la dirección de la empresa; las relaciones informales surgen debido a la amistad, proximidad en el trabajo o similitud de objetivos personales. Un elemento importante de las relaciones informales es la existencia de líderes naturales, es decir, personas con carisma y atractivo que ejercen influencia sobre los demás.

b) **Las relaciones formales:** Son aquellas que han sido previamente definidas por la dirección y comunicadas al resto de los miembros de la organización. (Delgado 2005,7)

El factor que más influye en el desarrollo de las instituciones educativas es la calidad de relaciones interpersonales de los docentes. Lo ideal es que el director propicie y facilite la evolución de los grupos de docentes para que se conviertan en equipos de trabajo; sin embargo, es importante que los líderes tomen en cuenta cuales son esos tipos de relaciones interpersonales que existen. Es recomendable formar equipos de trabajo ya que puede mejorar las relaciones interpersonales.

Las relaciones interpersonales entre los integrantes de la organización constituye un factor primordial en las instituciones educativas y guardan una estrecha relación con el proceso comunicacional que existe entre el personal de la organización. El logro de los objetivos en una institución está asociado al buen manejo de las relaciones interpersonales ya que es un factor que involucra a todo el personal de una institución.

2.3.2.5 Motivación

La motivación está relacionada con los factores que logran una determinada conducta en los miembros de una Institución Educativa, por lo que resulta un factor primordial para el beneficio de la organización.

"Los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta". (Robbins 2004,155)

“La motivación se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionadas por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (Amorós 2007,81)

De acuerdo con las definiciones anteriores se puede deducir que la motivación implica el conjunto de aquellos factores que desarrolla una determinada organización capaz de provocar, mantener y dirigir un determinado comportamiento de los trabajadores.

La motivación de los trabajadores es uno de los factores internos fundamentales que requiere una mayor atención para alcanzar el éxito empresarial, ya que de ella depende en gran medida el comportamiento del personal y desarrollo profesional de los individuos, lo que influye en la consecución de los objetivos de la organización y a su vez un mejor rendimiento de la misma. La motivación en la empresa debe ser tomada en cuenta por los gerentes; por lo que resulta indispensable conocer las necesidades de los empleados, creando un ambiente laboral adecuado con un buen sistema de recompensas que induzca alcanzar las metas institucionales.

2.3.3 Importancia del Clima Organizacional

El clima organizacional manifiesta valores, actitudes y creencias de los miembros de una organización, que debido a su naturaleza se convierte en elementos claves del clima. Es así como los gerentes ven la importancia de

analizar y diagnosticar el clima organizacional de una institución. (Amorós 2007, 224) denota que:

“La importancia del clima organizacional radica en que las personas toman decisiones y reaccionan frente a la realidad de la organización no por esta misma sino por el modo como la perciben y se la representan”

Una misma realidad educativa puede ser percibida de manera diferente por cada docente de una Institución Educativas, según su antigüedad en ella, su nivel de educación, género, etc. Es relevante, entonces, conocer esa percepción colectiva de los empleados llamada “clima”, para entender sus acciones y reacciones.

Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias de cada miembro de la familia escolar. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre las características personales y administrativas. La estructura (comunicación, división de trabajos y los procedimientos) tiene gran efecto sobre la manera cómo los docentes visualizan el clima de la institución.

La importancia del estudio relación entre el clima organizacional y el desempeño labor de los docentes de la Institución Educativa N° 83006 del nivel primario “Andrés Avelino Cáceres”- Baños del Inca, radica en los directivos , docentes y demás entes involucrados en el proceso educativo, conozcan los factores que influyen en el ambiente laboral, y los efectos de los mismos, para que inicien un cambio en el clima, de tal manera que puedan administrarlo lo más eficazmente posible en su organización y así sus integrantes se preocupen, respeten y confíen unos con otros. Por ello, es importante conocer las percepciones de los directivos, docentes, personal

administrativo y demás miembros sobre las características que afectan y que les modifican el ambiente general en el cual interactúan.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan de una gran variedad de factores; es por ello que en los procesos de desarrollo organizacional es muy importante considerar estos factores como lo son: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales y motivación; elementos básicos que definen las causas y efectos del clima organizacional.

2.3.4 Desempeño Laboral

A. Definición

Define el desempeño laboral como toda acción realizada o ejecutada por un individuo, en respuesta, de todo aquello de lo que es responsable y que será medido en base a su ejecución. (Chiavenato 2000,358)

Así mismo, consagra Montenegro (2003) que el desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de funciones. El desempeño laboral, el cual es un factor del clima organizacional, también gira diversos factores como son, la motivación, el liderazgo, la comunicación y la toma de decisión, las cuales han sido también definidos.

B. Características de desempeño laboral

Las características de desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollo de su trabajo.

- a) **Adaptabilidad:** Se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes organizaciones.
- b) **Comunicación:** Se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de acuerdo al lenguaje o terminología a las necesidades del receptor(es) al buen empleo de la gramática, organizacional y estructura en comunicaciones.
- c) **Iniciativa:** Se refiere a la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlos positivamente .A las medidas que toman para lograr objetivos más allá de lo requerido.
- d) **Conocimientos:** Se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. A la capacidad que tiene de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia.
- e) **Trabajo en equipo:** Se refiere a la capacidad de desenvolvimiento eficazmente en equipo / grupo de trabajo para alcanzar metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permite el consenso. (Flores 2008,89)

Es importante tener en cuenta que el ambiente laboral es un aspecto que puede afectar la opinión del personal sobre el clima organizacional. Para que exista un buen clima debe crearse un ambiente en donde las personas que pertenecen a la organización se sienten cómodas, existen factores físicos que afectan este aspecto; entre los factores físicos esta un lugar de trabajo confortable, donde pueda encontrar todas las

herramientas para desarrollar de una manera eficiente su labor, el lugar debe ser iluminado, limpio y ubicado de acuerdo a su fin específico. (Brunet 2004)

- **Aptitud:** Es la destreza que se requiere para desempeñar alguna función. El líder o directivo debe conocer sus capacidades o alcances para desempeñarse. Los verdaderos líderes siempre invierten tiempo en su preparación y desarrollo, ya sea mediante la lectura o en su formación profesional. (Reynolds 2001)

- **Actitud:** Son evaluaciones aprendidas sobre una determinada persona, comportamiento, creencias o cosa. De tal manera que el autor engloba las actitudes dentro del pensamiento y acción de hombre. (Felman 2006)

- **Eficiencia:** Es el logro de los objetivos de la organización, no importa los costos invertidos, se entiende cómo hacer las cosas correctas, con calidad aumentado los niveles de productividad, formando instituciones competitivas y eficaces.

La eficiencia también se relaciona con la productividad organizacional, se refiere a la relación entre los insumos y la producción. Se puede obtener más producción de igual cantidad de insumos, habrá incrementado la eficiencia. (Robbins 1999)

- **Responsabilidad:** Es un atributo moral e implica el cumplimiento de una tarea, el buen funcionamiento de una escuela requiere, que se establezcan límites fijos de responsabilidad en los docentes para conocer las causas de los fracasos y los errores, así como también los aciertos. (Robbins 1999)

- **Adaptación:** Es la capacidad de involucrarse con el entorno y hacer parte de este una simbiosis que les permita a ambos disponer del otro. Es habitual que donde se integran distintos tipos de personas, los ambientes y las relaciones se ven afectados, ya que es necesario la interacción para el logro de un mismo objetivo, dejando de lado en ocasiones los principios y los valores personales. (Robbins 1999)
- **Satisfacción:** Es un estado emocional positivo o placentero que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del individuo. Desde el punto de vista cognitivo la satisfacción laboral o satisfacción en el trabajo es el resultado de la relación existente entre la expectativa y la realidad de la recompensa, es decir, la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo depende de la comparación entre la recompensa obtenida efectivamente por el rendimiento en el trabajo y la que el individuo considera adecuada a cambio del trabajo realizado.

2.3.5 Dimensiones del desempeño laboral

2.3.5.1 Planeación y Organización

Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y el de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas procedimientos definidos. La Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

2.3.5.2 Desarrollo de la docencia

La labor del docente en el aula va más allá de aplicar técnicas y desarrollar metodologías de enseñanza. Es más que eso, implica conocer las interacciones de sus estudiantes en un espacio donde se comparten múltiples subjetividades, tanto las que aporta el docente como elemento guía del proceso, como aquellas que aporta cada estudiante, (ambos actores del proceso de enseñanza y aprendizaje).

Hoy el país y el mundo requiere que la profesión docente se resitúe en los cambios que viene sucediendo. En materia de balance, la práctica de la docencia ha estado sujeta a un modelo de escuela que promovía una relación acrítica con el conocimiento, propiciando una actitud y pensamiento dogmático. Una escuela en la que predomina una cultura autoritaria sustentada en el ejercicio de la violencia y de la obediencia, es decir, una disciplina heterónoma. Una escuela ajena al mundo cultural de sus estudiantes y de las comunidades en las que estaba inserta.

En lo que toca a lo prospectivo, la emergencia de nuevos actores sociales y culturales, la valoración de la diversidad, el valor de los derechos humanos y de la democracia, la afirmación de la educación como derecho, la urgencia de constituir sociedades más equitativas y movimientos migratorios mundiales, han generado fenómenos de intercambio y convivencia cultural y propiciado así demandas de aprendizaje sobre culturas y lenguas diversas.

El país ha establecido un rumbo de consenso para la política educativa, expresado en el Proyecto Educativo Nacional. Allí se

señala la necesidad de revalorar la profesión docente, no solo a través de medidas de orden laboral sino, principalmente, replanteando el proyecto de docencia. Se requiere una nueva docencia, funcional a una educación y una escuela transformadas en espacios de aprendizaje de valores democráticos, de respeto y de convivencia intercultural, de relación crítica y creativa como el saber y la ciencia, de promoción del emprendimiento y de una ciudadanía basada en derechos. El Proyecto Educativo Nacional plantea la necesidad de contar con un marco curricular que delimite un conjunto de aprendizajes considerados fundamentales y que deben traducirse en resultados comunes para todo el país. Estos aprendizajes, señala, deben estar referidos tanto al hacer y conocer como el ser y el convivir, y han de ser consistentes con la necesidad de desempeñarnos eficaz, creativa y responsablemente como personas habitantes de una religión, ciudadanos y agentes productivos en diversos contextos socioculturales y en un mundo globalizado.

Esta clase de aprendizaje exige, en esencia, el desarrollo de la capacidad de pensar, producir ideas y de transformar realidades transfiriendo conocimientos a diversos contextos y circunstancias. Por lo mismo, representan una ruptura con el tipo de resultados que el sistema escolar ha estado habituado a producir tradicionalmente, desde una perspectiva de transmisión de información, de consumo acrítico de conocimientos congelados y de reproducción cultural.

La nueva política curricular, expresadas en estas renovadas demandas de aprendizaje, exige replantear la naturaleza de los procesos pedagógicos en las escuela y, a la vez, da contexto a la nueva función social y a la tarea pedagógica de la profesión docente. Para el logro de los aprendizajes fundamentales se requiere que la escuela asuma la responsabilidad social de tales aprendizajes, exhiba una gestión democrática y lidere la calidad de la enseñanza. Esto le exige movilizarse para para alcanzar los aprendizajes previstos promoviendo el pensamiento crítico y creativo de sus estudiantes y la valoración positiva de la diversidad en toda sus expresiones. Además, es indispensable que la escuela propicie una convivencia inclusiva y acogedora, que redefina sus relaciones con la comunidad sobre la base del respeto por la cultura, y el rol de los padres de familia y demás actores locales.

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

(MINEDU 2012)

2.3.5.3 Sistema de evaluación

La evaluación es una operación sistemática, integral en la actividad educativa con el objetivo de conseguir su mejoramiento continuo, mediante el conocimiento lo más exacto posible del estudiante en todo los aspectos de su personalidad, aportando una información ajustada sobre el proceso mismo y sobre todo los factores personales y ambientales que en ésta inciden. Señala en que medida el proceso educativo logra sus objetivos fundamentales y confronta los fijados con los realmente alcanzados.

La evaluación de la enseñanza aprendizaje, tiene por finalidad contribuir a la mejora de la calidad de dichos procesos, por tanto debe darse ante, durante y después de los mismo, permitiendo la regulación de los aprendizajes, detectar las dificultades que se van presentando, averiguar las causas y actuar oportunamente sin esperar que el proceso concluya. (Casanova 1995,55)

2.3.5.4 Motivación y aprendizaje

“La motivación es un proceso que provoca cierto comportamiento, mantiene la actividad o la modifica.”(Andrews 1998, 203)

Motivar es predisponer al estudiante hacia lo que se quiere enseñar, es llevarlo a participar activamente en los trabajos escolares. Motivar es conducir al estudiante a que se empeñe en aprender, sea por ensayo y error, por imitación o por reflexión.

La motivación consiste en el intento de proporcionar a los estudiantes una situación que lo induzca a un esfuerzo intencional,

a una actividad orientada hacia determinados resultados queridos y comprendidos. Motivar es predisponer a los estudiantes a que aprendan y, consecuentemente realicen un esfuerzo para alcanzar los objetivos previamente establecidos.

Los propósitos de las motivaciones consisten en despertar el interés, estimular el deseo de aprender y dirigir los esfuerzos para alcanzar metas definidas.

La motivación es un factor decisivo en el proceso de aprendizaje y no podrá existir, por parte del profesor, dirección del aprendizaje si el estudiante no está motivado, sino está dispuesto a derrochar esfuerzos. Puede decirse, de modo general, que no hay aprendizaje sin esfuerzo y mucho menos aprendizaje escolar toda vez que éste se desarrolle en un ambiente un tanto artificial.

La motivación tiene por objetivo establecer una relación entre lo que el profesor pretende que el estudiante realice y los intereses de éste. En la escuela, motivar es en última instancia llevar al educando a que se aplique a lo que él necesita aprender. Un estudiante está motivado cuando siente la necesidad de aprender lo que está siendo tratado. Esta necesidad lo lleva a aplicarse, a esforzarse y a perseverar en el trabajo hasta sentirse satisfecho.

Por eso debe ser preocupación constante del profesor motivar sus clases. La motivación es la que da vida, espontaneidad y razón de ser a sus lecciones. La gran fuente de indisciplina en clase es falta de motivación.

2.3.5.5 Interacción con los estudiantes.

El proceso de enseñanza-aprendizaje sólo es eficaz, si se da a través de la relación entre lo cognitivo y lo afectivo. Los sujetos que participan en el proceso tienen necesidades, intereses y motivaciones que influyen en la relación estudiante -profesor. Los estudiantes y docentes, deben establecer una interacción directa enmarcada en valores y una cultura tanto institucional como del medio en que se encuentran insertos.

La teoría socio cultural que desarrolló Lev Vigotsky (1885-1934) plantea la necesidad de la interacción con el contexto socio histórico- cultural para el desarrollo del ser humano. Además, articula los procesos psicológicos y socioculturales, es decir, el aprendizaje es un asunto tanto personal como social. Los objetos y situaciones que rodean a un niño desde que nace son producto de la cultura de muchas generaciones; tendría que relacionarse con ellas construyendo instrumentos de medición o instrumentos de conocimiento para interpretarlas, pues constituyen una red cultural que influirá en su desarrollo posterior. Para este enfoque la interacción social y el instrumento lingüístico son decisivos en el proceso de aprendizaje. Por medio del lenguaje, el sujeto alcanzará los significados de lo que los seres humanos han construido a lo largo de la historia. Según Vigotski, el lenguaje es esencial para el desarrollo cognoscitivo del niño. El desarrollo, que es biológico, se vuelve socio histórico, ya que por medio del lenguaje, que pertenece a la esfera social, la sociedad hace que el individuo

adquiera los significados elaborados en el transcurso de la historia. Vygotski parte de la concepción de que el sujeto aprende como un ser social, activo e interactivo, en interrelaciones con otros que lo ponen en contacto con los elementos de la cultura. Esta idea es muy importante porque implica una “reorganización individual, no una transmisión automática de los instrumentos suministrados por la cultura” (Castorina 1996, 26).

2.3.6 Importancia del Desempeño Laboral.

El desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (Chiavenato 2000, 359).

Es importante que todo individuo conozca y valore su desempeño laboral y profesional, al conocer el valor de esto, él podrá tener un mejor desempeño en el lugar donde esté prestando sus servicios, siendo una persona profesionalmente satisfecha con la función que está desarrollando, podrá ejercer su carrera desde una mejor perspectiva y por lo tanto su rendimiento será más eficiente y eficaz. El docente debe tener una misión tanto en el área laboral como en lo profesional que se enfoque en la formación integral en los estudiantes donde se fomente el respeto hacia la Institución Educativa y hacia sus compañeros. La labor cotidiana del proceso educativo que realiza el profesor en la escuela primaria, es importante puesto que ocasiona la interacción con estudiantes, en donde aprovecha los momentos de receso, o dentro de las aulas, para tener un momento de diálogo con ellos impulsándolos a que cada estudiante desarrolle su capacidad en las diferentes áreas que sean de su agrado.

CAPÍTULO III

DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

La hipótesis de la investigación a contrastar fue la siguiente:

3.1 Hipótesis General

Existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa N° 83006 del nivel primario Andrés Avelino Cáceres – Baños del Inca -2012.

3.2 Localización

El ámbito de estudio de la presente investigación se desarrolló en la Institución Educativa. N° 83006 del nivel primario “Andrés Avelino Cáceres” en el distrito de Baño del Inca, provincia de Cajamarca y departamento de Cajamarca.

3.3. Tipo de investigación.

El tipo de investigación es de carácter descriptivo correlacional, no experimental; porque precisan detalles minuciosos de la relación que existe entre las variables, analizando cada variable en su verdadera naturaleza, sin ser manipulada y establecer su nivel de correlación.

El esquema es el siguiente:

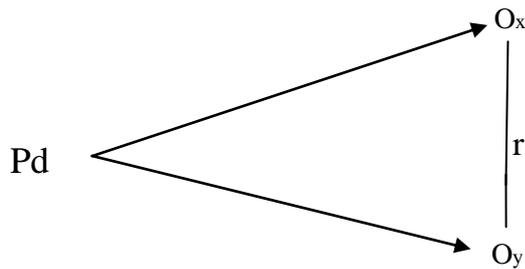


Figura: diseño de la investigación

Donde:

Pd = Población docente.

O = Indica las observaciones de cada variable.

x = Clima Organizacional.

y = Desempeño Laboral docente.

r = Es la posible relación entre las variables estudiadas.

3.4 Población y Muestra.

3.4.1 Población

En la presente investigación, la población objeto de estudio, estuvo conformada por todos los docentes que laboran en el nivel primario de la Institución Educativa N° 83006 “Andrés Avelino Cáceres”-Baños del Inca. La población de análisis estuvo conformada por 27 docentes, reportada a diciembre del año 2012.

3.4.2 Muestra

Se eligió una muestra por conveniencia porque se trabajó con toda la población docente de la Institución Educativa N° 83006 “Andrés Avelino Cáceres”-Baños del Inca, que a la fecha registraron 27 docentes.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para medir el clima organizacional se utilizó una encuesta que estuvo constituida por preguntas que dieron respuestas al estudio de cinco (5) dimensiones ya definidos (liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales, y motivación); y que nos permitió recabar información acerca de las percepciones de los docentes referente al ambiente laboral de la institución educativa que fue objeto de estudio.

La encuesta estuvo constituida por 30 ítems estructurados con la escala de Lickert (ver anexo), de cinco categorías de respuestas y con un rango del 1 al 5, clasificada con las siguientes denominaciones: Siempre (5), casi siempre (4), algunas veces (3), casi nunca (2) y nunca (1). El instrumento de recolección de datos está formado por proposiciones afirmativas y se aplicó a 27 docentes.

Se considerará las siguientes categorías o niveles: (ver tabla N° 3)

Tabla 2. Consideración del Clima Organizacional en la Institución Educativa N° 83006 A. A. C. – B.I

CONSIDERACIÓN	PUNTAJE
- Si existe Clima Organizacional positivo el puntaje está entre:	91 – 150
-No existe Clima Organizacional adecuado el puntaje está entre :	30 - 90

Fuente: Elaboración propia.

Para fundamentar esta decisión: si existe Clima Organizacional o no existe Clima Organizacional, partimos de un cuestionario de preguntas tipo Likert, para medir actitudes del 1,2,3,4, 5; del cual tomamos un punto medio que

vendría hacer 3 y luego se le asignaría un puntaje del 1 al 3 el cual fue 30 -90 no existe Clima Organizacional y del 3 al 5 fue de 91- 150 si existe clima Organizacional.

Para medir el desempeño laboral docente se utilizó una encuesta que estuvo constituida por preguntas que dieron respuesta al estudio de cinco (5) dimensiones ya definidos (planeación y organización, desarrollo de la docencia, Sistema de evaluación, motivación y aprendizaje, interacción con los estudiantes) y que nos permitió acopiar información acerca de las percepciones de los docentes referente al desempeño laboral de la Institución Educativa que será objeto de estudio.

La encuesta estuvo constituida por 30 ítems estructurados con la escala de Lickert (ver anexo) de cinco categorías de respuestas y con un rango del 1 al 5, clasificada con las siguientes denominaciones: Siempre (5), casi siempre (4), algunas veces (3), pocas veces (2) y nunca (1). El instrumento de recolección de datos está formado por proposiciones afirmativas y se aplicó a 27 docentes. Se considera las siguientes categorías o niveles. (Ver tabla N° 4)

Tabla 3. Consideración del desempeño laboral de los docentes la Institución Educativa N° 83006 A. A. C. – B.I

CONSIDERACIÓN	PUNTAJE
- Buen desempeño laboral, el puntaje está entre:	91- 150
-Mal desempeño laboral, el puntaje está entre :	30 – 90

Fuente: Elaboración propia.

Para fundamentar esta decisión: si existe buen desempeño laboral o existe un mal desempeño laboral, partimos de un cuestionario de preguntas tipo Likert, para medir actitudes del 1,2,3,4, 5; del cual tomamos un punto medio que vendría hacer 3 y luego se le asignaría un puntaje del 1 al 3 el cual fue 30 -90 existe un mal desempeño laboral y del 3 al 5 fue de 91- 150 si existe buen desempeño laboral.

3.6 Validación del Instrumento

El trabajo que valida el instrumento tiene como antecedente el estudio aplicado en la Universidad de Oriente, núcleo de Sucre - Venezuela sobre: Análisis de los factores que influyen en el Clima Organizacional del Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana” Cumaná-Estado Sucre, año 2007-2008; por Corcega, Ana y Sobero, Luisa.

Para la presente investigación el trabajo antes mencionado ha sido adaptado para medir la relación del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 83006 del nivel primario “Andrés Avelino Cáceres”- Baños del Inca. Además previa a la aplicación del instrumento, la investigadora hizo dos aplicaciones del mismo en una prueba piloto desarrollada en la Institución Educativa Virgen de la Natividad – Baños del Inca (octubre del 2012) en donde se demostró con la opinión del asesor su aplicabilidad para la investigación.

3.7 Estimación de la confiabilidad.

Como se ha señalado, el valor de Alfa de Cronbach obtenido para la escala es bastante bueno: 0,9026. La estimación de la confiabilidad de cada una de las dimensiones definidas por el análisis factorial resultó muy satisfactoria.

3.8 Procedimiento

Para iniciar el estudio de investigación se coordinó con el subdirector de la Institución Educativa N° 83006 del nivel primario “Andrés Avelino Cáceres”- Baños del Inca, para hacer de conocimiento los objetivos del estudio y solicitar brindar facilidades y consentimiento.

Se aplicó una encuesta a los 27 docentes que laboran en dicha Institución Educativa referente a Clima Organizacional y desempeño laboral, los docentes respondieron a los ítems de la encuesta en forma anónima; el tiempo máximo para responder a la encuesta fue de 30 minutos. A partir de los datos recogidos se realizó un análisis descriptivo de los puntajes obtenidos de los ítems para cada dimensión respectiva.

Con el fin de acopiar información y determinar la relación que existe entre el Clima Organizacional y el desempeño laboral docente en la Institución Educativa N° 83006 del nivel primario “Andrés Avelino Cáceres” –Baños del Inca.

3.9 Técnicas de procesamiento y análisis de los datos.

En cuanto al procesamiento, la información recopilada de cada una de las encuestas que se aplicó al personal docente; ésta consistió en el recuento, selección, clasificación y ordenación de la información en tablas o cuadros, precisamente codificados y tabulados. La tabulación se realizó de una forma electrónica y fue sometida al tratamiento y análisis de carácter estadístico, para determinar el significado de aquellas relaciones más relevantes de las dimensiones: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales, motivación, planeación y organización, desarrollo de la docencia, sistema de evaluación, motivación y aprendizaje, interacción con los estudiantes;

y obtener como resultado la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los docente de la Institución Educativa N° 83006 del nivel primario Andrés Avelino Cáceres –Baños del Inca. Para determinar la relación de Clima Organizacional y desempeño laboral docente se ha tenido en cuenta cada ítem de la encuesta de cada dimensión y hemos calculado tiene o no tiene relación tal ítem de la siguiente manera : 19 - 30 puntos tiene relación, 6 - 18 puntos no tiene relación. Para el análisis de los datos se utilizó principalmente el Excel y el paquete estadístico “Statistical Package for Social Sciences” (SPSS, versión 20.0 para Windows).

3.10 Marco operacional de variables e indicadores

Variable	Definición Conceptual.	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Categorización	Escala de medición	Técnicas/ instrumentos
Variable N° 1 Clima Organizacional	Son las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura. Dessler(1993,183)	Es un conjunto de percepciones que se tiene del ambiente laboral. Éstas están organizadas en función a tipo de liderazgos, toma de decisiones, el proceso de comunicación, las relaciones interpersonales y la motivación de la organización para alcanzar metas individuales y generales.	Liderazgo	Considera que hay liderazgo.	-Bueno (19 - 30) -Malo (6 – 18)	Lickert	Encuesta N° 01: Pregunta N° 1, 2, 3, 4, 5, 6 Ver apéndice N° 1
			Toma de decisiones.	Consulta en la toma de decisiones.	- Si se toma (19-30) - No se toma (6-18)	Lickert	Encuesta N° 01: Pregunta N° 7, 8, 9,10, 11, 12 Ver apéndice N°1
			Comunicación	Existe comunicación entre director-docentes.	- Hay (19- 30) - No hay (6-18)	Lickert	Encuesta N° 01: Pregunta N° 13, 14, 15, 16, 17, 18 Ver apéndice N°1
			Relaciones interpersonales	Existen relaciones interpersonales entre director-docentes.	- Hay (19-30) - No hay (6-18)	Lickert	Encuesta N° 01: Pregunta N° 19, 20, 21, 22, 23, 24 Ver apéndice N°1
			Motivación	Existe motivación en el ambiente donde labora.	- Hay (19-30) - No hay (6-18)	Lickert	Encuesta N° 01: Pregunta N° 25, 26, 27, 28, 29, 30 Ver apéndice N°1

Variable N° 2 Desempeño Laboral docente	Toda acción realizada o ejecutada por un individuo, en respuesta, de todo aquello de lo que es responsable y que será medio en base a su ejecución. (Chiavenato 2000,358)	Es el cumplimiento individual de la labor docente. Comprende los procesos de planeación y organización, desarrollo de la docencia, sistema de evaluación, motivación y aprendizaje, y la interacción con los estudiantes.	Planeación y organización	Cumple con el trabajo planificado.	- Bueno (19-30) -Malo (6-18)	Lickert	Encuesta N° 2 : Pregunta N° 1, 2, 3, 4, 5, Ver apéndice N° 2
			Desarrollo de la docencia	Desarrolla con precisión sus competencias y capacidades.	- Bueno (19-30) -Malo (6-18)	Lickert	Encuesta N°2: Pregunta N° 6, 7, 8,9,10, 11, 12,13,14 Ver apéndice N° 2
			Sistema de evaluación	La evaluación es integral y sistemática.	- Bueno (19-30) -Malo (6-18)	Lickert	Encuesta N°2: Pregunta N° 15, 16, 17,18,19 Ver apéndice N° 2
			Motivación y aprendizaje	La motivación es permanente en el desarrollo de la clase.	- Bueno (19-30) -Malo (6-18)	Lickert	Encuesta N°2: Pregunta N° 20, 21, 22, 23, 24,25 Ver apéndice N° 2
			Interacción con los estudiantes	Fomenta la participación de los estudiantes.	- Bueno (19-30) -Malo (6-18)	Lickert	Encuesta N°2: Pregunta N° 26, 27, 28 , 29,30 Ver apéndice N° 2

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presenta y se discute los resultados obtenidos de la presente investigación dirigida a determinar la relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 83006 del nivel primario “Andrés Avelino Cáceres” – Baños del Inca, para lo cual se ha realizado un estudio minucioso con los 27 docentes que laboran en dicha Institución Educativa, se analizó cada una de las variables de manera minuciosa para determinar el nivel de clima organizacional y el desempeño laboral docente en la Institución Educativa N° 83006 “Andrés Avelino Cáceres” Baños del Inca y así poder determinar la relación entre variables mencionadas; aplicando encuestas anónimas las cuales nos sirvieron para recoger información de la presente investigación.

En el resultado final de este análisis se acepta la hipótesis Ha que existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

A continuación se muestran y discuten ambos análisis en orden secuencial:

**Tabla 4. Presencia de liderazgo en la Institución Educativa N° 83006
“Andrés Avelino Cáceres”-Baños del Inca**

Liderazgo	Frecuencia	Porcentaje
No existe	11	40,7
Existe	16	59,3
Total	27	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a docentes, diciembre-2012

Del total de docentes encuestados el 59,3% afirmó que sí existe liderazgo en la Institución Educativa N° 83006 Andrés Avelino Cáceres, sin embargo, el 40,7% manifestó que no existe liderazgo en dicha Institución Educativa.

Esta información demostraría, tal como sostiene Moltalvan, C 1999: 34 que el liderazgo es un factor importante, porque es un proceso por el cual una persona obtiene consensos y aceptación de otras personas y logra que éstas trabajen en beneficio de los objetivos fijados por la organización.

Concuerdo con lo que afirma Moltavan pues el liderazgo es la base para que las Instituciones tenga una organización positiva.

Tabla 5. Toma de decisiones de los docentes de la Institución Educativa N° 83006 “Andrés Avelino Cáceres”-Baños del Inca

Toma de decisiones	Frecuencia	Porcentaje
No se toma	9	33,3
Si toma	18	66,7
Total	27	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a docentes, diciembre-2012

El 66,7% manifestaron que en la Institución Educativa sí se toman decisiones, sin embargo el 33,3% no se toman decisiones en dicha Institución Educativa.

Esta información demostraría, tal como sustenta Daft, 2005 que la toma de decisiones es importante porque en las organizaciones se debe escoger entre dos o más alternativas siempre con el deseo de llegar a la mejor solución mediante la selección de la opción que satisface de modo efectivo en el logro de una meta o la solución de un problema. Pero para alcanzar las metas que no se pueden lograr sin acción, se de

actuar o decidir lógicamente, sin duda una gran responsabilidad ya que se tiene que decidir lo que debe hacerse.

Opino que la toma de decisiones es importante dentro de una organización, bien puede ser positiva o negativa, pero en lo posible esta toma de decisiones debe ser por consenso, para evitar malos entendidos entre los miembros de la organización.

Tabla 6. Presencia de comunicación de los docentes de la Institución Educativa N° 83006 “Andrés Avelino Cáceres”-Baños del Inca

Comunicación	Frecuencia	Porcentaje
No hay	7	25,9
Hay	20	74,1
Total	27	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a docentes, diciembre-2012

El 74,1% de los docentes encuestados opinaron que sí hay comunicación en la Institución Educativa, Sin embargo el 25,9% de los docentes encuestados opinaron que no hay comunicación positiva en dicha Institución Educativa.

Esta información demostraría, tal como sustenta Noguera C, 2000 que la comunicación es muy importante, ya que gracias a ésta el trabajo en equipo es más eficiente, ayuda a tener un armonioso ambiente laboral donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados dentro de las diferentes áreas; en consecuencia se tiene una alta productividad en las mismas, en resumen se diría que es una organización fuerte, sólida y en crecimiento.

Opino que la comunicación es base para el entendimiento entre los seres humanos, donde hay comunicación hay comprensión y éxito en una organización.

Tabla 7. Presencia de relaciones interpersonales de los docentes de la Institución Educativa N° 83006 “Andrés Avelino Cáceres”-Baños del Inca

Relaciones interpersonales	Frecuencia	Porcentaje
No hay	11	40,7
Hay	16	59,3
Total	27	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a docentes, diciembre-2012

El 59,3% de los docentes encuestados opinaron que sí hay relaciones interpersonales en la Institución Educativa, sin embargo el 40,7 % opinaron que no hay relaciones interpersonales positivas en dicha Institución Educativa.

Esta información demostraría, tal como sustenta Zaldivar 2007 que las relaciones interpersonales es un factor determinante en el establecimiento del clima organizacional de una determinada institución; pues este se refiere a la atmósfera social que se vive en esta y tiene como base la comunicación.

Conuerdo con la opinión de Zaldivar las relaciones interpersonales es un factor determinante en el establecimiento del Clima Organizacional.

Tabla 8. Presencia de Motivación de los docentes de la Institución Educativa N° 83006 “Andrés Avelino Cáceres”-Baños del Inca

Motivación	Frecuencia	Porcentaje
No hay	20	74,1
Hay	7	25,9
Total	27	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a docentes, diciembre-2012

El 25,9% de los docentes encuestados opinaron que sí hay motivación en dicha Institución Educativa, sin embargo el 74,1% opinaron que no hay motivación en dicha Institución Educativa.

Esta información demostraría, tal como sustenta Amorós 2007 la motivación es importante porque son fuerzas que actúan sobre un individuo en su interior y originan que se comporten de una manera determinante, dirigida hacia metas, condicionadas por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

Opino que la motivación es un antídoto para el ser humano, pues le impulsa a seguir cumpliendo los retos que se propone.

Cuadro N° 9. Organización de los docentes de la Institución Educativa N° 83006 “Andrés Avelino Cáceres”-Baños del Inca

Organización	Frecuencia	Porcentaje
No hay	2	7,4
Hay	25	92,6
Total	27	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a docentes, diciembre-2012

El 92,6% de los docentes encuestados opinaron que sí hay organización en la Institución Educativa, en cambio un 7,4 % de los docentes encuestados opinaron que no hay una buena organización. Esta información demostraría que en dicha institución hay organización, con el fin de lograr su máxima eficacia dentro de los planes y objetivos señalados. Concordando con lo que manifiesta Chiavenato, 1995 la organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar ente sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual.

Opino que mientras que una institución éste organizada, el cumplimiento de sus funciones será eficaz, porque se logrará los objetivos propuesto en esta organización.

Tabla 10. Desarrollo de la docencia de la Institución Educativa N° 83006

“Andrés Avelino Cáceres”-Baños del Inca

Desarrollo de la docencia	Frecuencia	Porcentaje
No hay	3	11,1
Hay	24	88,9
Total	27	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a docentes, diciembre-2012

El 88,9% de docentes encuestados de la Institución Educativa opinaron que hay un buen desarrollo de la docencia, sin embargo el 11,1% opinaron que no hay un buen desarrollo de la docencia.

Esta información demostraría que los docentes de dicha Institución Educativa la mayoría desarrollan muy bien su trabajo, aplican bien su métodos, técnicas, estrategias de aprendizaje en el aula, manejan muy bien la programación anual, la programación de corto alcance.

Opino que mientras los docentes estén inmersos en los cambios que se presentan en educación, será más fácil enfrentar los retos, la actualización y capacitación de los docentes hace posible en las instituciones el desarrollo de una buena docencia.

Tabla 11. Sistema de evaluación de los docentes de la Institución Educativa

N° 83006 “Andrés Avelino Cáceres”-Baños del Inca

Sistema de evaluación	Frecuencia	Porcentaje
No hay	3	11,1
Hay	24	88,9
Total	27	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a docentes, diciembre-2012

El 88.9 % de los docentes encuestados opinaron que si hay sistema de evaluación en la Institución Educativa. No obstante, el 11.1 % de los docentes opinaron todo lo contrario.

Esta información demostraría que en dicha institución educativa manejan en su mayoría un sistema de evaluación sistemático, la evaluación es una operación sistemática, integrada en la actividad educativa con el objeto de conseguir el mejoramiento continuo de los estudiantes.

Opino que la evaluación es importante para saber que han logrado los estudiantes y en que están fallando para tomar medidas de retroalimentación.

Tabla 12. Motivación y aprendizaje de los docentes de la Institución Educativa N° 83006 “Andrés Avelino Cáceres”-Baños del Inca

Motivación y aprendizaje	Frecuencia	Porcentaje
No hay	5	18,5
Hay	22	81,5
Total	27	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a docentes, diciembre-2012

El 81,5 % de los docentes encuestados de la Institución Educativa opinaron que si hay motivación. Sin Embargo el 18,5% de los docentes encuestados opinaron que no hay motivación en dicha Institución Educativa.

Esta información demostraría que en dicha institución educativa la mayoría de los docentes tienen motivados a sus estudiantes durante el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje; es decir utilizan a la motivación como una herramienta esencial en el desarrollo de sus actividades de aprendizaje. Concordando con lo que dice Robbins

2004 los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta.

La motivación es la que da vida, espontaneidad y razón de ser a sus lecciones de los estudiantes; un estudiante está motivado cuando siente la necesidad de aprender lo que está siendo tratado. Esta necesidad lo lleva a aplicarse, a esforzarse y a perseverar en el trabajo hasta sentirse satisfecho. (Andrews 1998,203)

Tabla 13. Interacción de los docentes con los estudiantes de la Institución Educativa N° 83006 “Andrés Avelino Cáceres”-Baños del Inca

Interacción con los estudiantes	frecuencia	porcentaje
No hay	2	7.4
Hay	25	92.6
Total	27	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a docentes, diciembre-2012

El 92,6% de los docentes encuestados opinaron que si hay interacción de los docentes con los estudiantes. Sin embargo el 7,4% de los docentes encuestados opinaron que no hay Interacción de los docentes con los estudiantes.

Esta información demostraría que en dicha institución Educativa hay en su mayoría interacción de los docentes con los estudiantes, el proceso de enseñanza aprendizaje sólo es eficaz, si se da a través de la relación entre lo cognitivo y lo afectivo. Los estudiantes y docentes, deben establecer una interacción directa enmarcada en valores y una cultura tanto institucional como del medio en el que se encuentran insertos.

Vigotsky parte de la concepción de que el sujeto aprende como un ser social, activo e interactivo, en interrelación con otros que lo ponen en contacto con los elementos de la cultura. Esta idea es muy importante porque implica una “reorganización

individual, no una transmisión automática de los instrumentos suministrados por la cultura” (Castorina 1996,26)

Tabla 14. Clima Organizacional de los docentes de la Institución Educativa

N° 83006 “Andrés Avelino Cáceres”-Baños del Inca: Dic 2012.

Clima Organizacional		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Malo	7	25.9
Bueno	20	74.1
Total	27	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a docentes

El 74,1% de los docentes opinaron que hay un buen clima organizacional en la Institución Educativa N° 83006 “Andrés Avelino Cáceres”. Concordando con los estudios realizados en Liceo "Agustín Codazzi" Maracay, Estado Aragua, manifiestan que hay un buen clima organizacional, salvo algunas excepciones, una relación baja positiva y no significativa docentes.

Tabla 15. Desempeño Laboral de los docentes de la Institución Educativa

N° 83006 “Andrés Avelino Cáceres”-Baños del Inca

Desempeño laboral docente		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Malo	10	37
Bueno	17	63
Total	27	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a docentes, diciembre-2012

En 63 % de los docentes opinaron que hay un buen desempeño laboral en la Institución Educativa N° 83006 “Andrés Avelino Cáceres”. Concordando con los estudios realizados Huamani, 2010 en su tesis Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Docente De La Institución Educativa N° 24296 M/Mx-P De Relave – Pullo. Manifestando que el clima organizacional es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, y por ende hay un buen desempeño laboral docente.

4.1 Hipótesis estadística para obtener los índices y medir la significación de la influencia de las variables.

Para someter a análisis a la hipótesis de investigación, con los datos obtenidos luego de la aplicación de la encuesta y revisión documentaria, variable 1 sobre la variable 2 se formularon las hipótesis de rigor para obtener los índices numéricos que permitan analizar la información obtenida, cabe mencionar que para dicho análisis se utilizó el modelo estadístico de chi - cuadrado (X^2) para conocer la relación de la variable N° 1: Clima Organizacional y la variable N° 2: Desempeño Laboral de los docentes.

4.1.1. Hipótesis General

Existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa N° 83006 del nivel primario Andrés Avelino Cáceres – Baños del Inca.

4.1.2 Hipótesis específica

Hipótesis Nula (H₀): No existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la Institución

Educativa N° 83006 del nivel primario “Andrés Avelino Cáceres” – Baños del Inca.

Hipótesis Alternativa (Ha): Existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 83006 del nivel primario “Andrés Avelino Cáceres” – Baños del Inca.

Tabla 16. Clima organizacional y desempeño laboral Institución Educativa N° 83006 “Andrés Avelino Cáceres”-Baños del Inca-Dic 2012

Desempeño laboral docente	Clima organizacional				Total	
	Malo		Bueno		n	%
	n	%	n	%		
Malo	4	57,1	3	15	7	25,9
Bueno	3	42,9	17	85	20	74,1
Total	7	100,0	20	100,0	27	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a docentes

X^2 calculado = 4,795

X^2 tabulado = 3,841

G.L 1

Valor p 0,001 (p<0.05)

INTERPRETACIÓN

Según los resultados obtenidos, se puede apreciar que el 85 % de los docentes que opinaron que hay un buen clima organizacional manifestaron que hay un buen desempeño laboral docente en un 42,9% , sin embargo de los docentes que opinaron que hay mal clima organizacional en un porcentaje del 15 % consideró que hay un mal desempeño en un porcentaje de 57%.

Por ende, existe una relación significativa ($p = 0,001 < 0,05$) entre el Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los Docentes en la Institución Educativa N° 83006 del nivel primario “Andrés Avelino Cáceres” –Baños del Inca.

4.2 Discusión de resultados

Luego de realizar la sistematización de los resultados por medio del SPSS versión 20, y del análisis estadístico chi cuadrado (X^2), para poder establecer similitudes en lo que nos muestra la teoría científica con la realidad práctica.

Se evidencia que existe relación significativa entre las variables estudiadas ($p = 0,001 < 0,05$). Como se muestra en la teoría científica seleccionada en nuestro marco teórico el Clima Organizacional es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones, y por ende hay un buen desempeño docente; el tener claro los objetivos de la Institución Educativa, el trato de los docentes y aprendizajes necesarios para los estudiantes, así como el desarrollo de un estilo de liderazgo del director para el logro de los objetivos hace que sustente la hipótesis planteada para la investigación desarrollada.

CONCLUSIONES

- A. Del contraste de la hipótesis se obtuvo un valor $p = 0,001 < 0,05$ entre el Clima Organizacional y desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa N° 83006 del nivel primario “Andrés Avelino Cáceres” –Baños del Inca, por lo que podemos afirmar, que existe relación entre el Clima Organizacional y el desempeño laboral docente.
- B. Se determinó que, el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa N° 83006 del nivel primario “Andrés Avelino Cáceres”-Baños del Inca es bueno (74.1%).
- C. Se determinó que, el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 83006 del nivel primario “Andrés Avelino Cáceres”-Baños del Inca es bueno (63.0 %).

RECOMENDACIONES

- Al director de la Institución Educativa N° 83006 del nivel Primario “Andrés Avelino Cáceres” – Baños del Inca se le sugiere considerar un programa de capacitación periódico para docentes que se resisten al cambio, en donde se les concientice y sensibilice para actuar dentro de este mundo cambiante donde la ciencia y la tecnología avanzan y provee de los conocimientos a la humanidad.
- Al director de la Institución Educativa N° 83006 del nivel Primario “Andrés Avelino Cáceres” – Baños del Inca realizar mediciones de clima organizacional en el futuro, de forma periódica con el fin de mantener un ambiente sano.
- Se recomienda al Ministerio de Educación a través de la DRE, promover con iniciativas de proyectos integrales orientados a fortalecer el clima organizacional de las instituciones educativas de la Región Cajamarca a fin de incrementar la calidad educativa.
- Se recomienda a la Escuela de Post Grado realizar debates con actores tomadores de decisiones de las instancias del Ministerio de Educación, que permitan abordar el tema del clima organizacional en las instituciones educativas y el desempeño laboral.
- Al director Institución Educativa N° 83006 del nivel Primario “Andrés Avelino Cáceres” – Baños del Inca se le sugiere analizar y utilizar juntamente con sus docentes los documentos pedagógicos actualizados y necesarios en el desarrollo de la docencia como son: El Marco Curricular Nacional, Marco del Buen Desempeño Docente, Mapas de progreso y rutas de aprendizaje; documentos que ahora están en vigencia.

REFERENCIAS

- Álvarez, S. 2002. Tesis: “*La cultura y el Clima Organizacional como factores relevantes en la Eficiencia del Instituto de Oftalmología*” UNMSM- Perú.
- Amorós, E. 2007. *Comportamiento organizacional*. Lambayeque:USAT.
- Andrews, T. 1998. *Methodes de la Psychologie*. París, P.U.F.(2 uds)
- Ayón, R. 2006. *Impotancia de la comunicación en las asignaciones, un sistema de comunicación eficiente y un experto en comunicación que lo administre*. Extraído El 9 de marzo de 2012 desde la página web: <http://génesis.uag.mx/revistas/escholarum/articulos/negocios/organizacional.cfm>
- Boland, L. 2007. Funciones de la administración. *Teoría y práctica*. Universidad Nacional del Sur.
- Bustos, P. *Clima organizacional*. Extraído el 9 de marzo del 2012 desde: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/cliio.htm>.
- Brunnet, L. 1997 *El clima de trabajo en la organización*. México: Editorial Trillas.
- Casanova, M. 1995 Manual de evaluación. La Muralla. Madrid.
- Castorina, J. 1996. Piaget-Vigotsky: Construcciones para replantear el debate. Buenos Aire, Barcelona, México. Paidós.
- Chiavenato, I. 2000 *Introducción a la teoría general de la Administración*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Da Silva, R. 2002. *Teorías de la administración*. México: International Thomson.
- Daft, R. 2005. *Teoría y diseño Organizacional*. (8ª edición). México International Thomson.
- Delgado, S. 2005. *Recursos Humanos*. (2ª edición) Madrid. Thomson. Paraninfo.
- Dessler, G. 1991 *Organización y Administración: Enfoque Situacional*: Prentice
- Flores, R. 2008. Tesis: “Características del desempeño laboral”
- Flores, J. 2007. Tesis: “Aplicación de los Estímulos Organizacionales para el Mejoramiento del Clima Organizacional” UNMSM-Perú.
- Goncalves, A. 1999. *Dimensiones del clima organizacional*. Extraído el 10 de Marzo del 2012 http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima_organizacional.htm

- Huamani, R. 2010. Tesis “Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Docente” en la Institución Educativa N° 24296 M/Mx- P de Relave-Pullo.
- Nieves, F. 1997. Desempeño Docente y clima organizacional en el liceo Agustín Codazzi de Maracay, Edo. Aragua. *Revista Paradigma*, XVIII.
- Noguera, C. 2000. *Evaluación del clima organizacional en el departamento de control de estudios de la Universidad de Oriente*, Núcleo de Sucre. Trabajo de ascenso no publicado. Universidad de Oriente, Cumaná.
- Rodríguez D. 1999. *Diagnostico Organizacional*. México. Ediciones Alfaomega. 1999.
- Liker, R. 1961. *Revised Patterns of Management*, New York. Mc Graw Hill.
- Litwin, G. y Stringer en Kolb. D. 1980 *Psicología de las Organizaciones*. México: Prentice Hall.
- Montalván, C. 1999. **Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa**. México. Univesidad Iberoamerican. Dirección de Difusión Universitaria.
- MINEDU 2012 “Marco del Buen Desempeño docente”: Aportes y comentarios. Documento de trabajo. Lima
- Robbins, S. 1999. *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. 2004. *Comportamiento organizacional*. Décima Edición. México: Pearson Education.
- Sosa, M. 2006 Definición Y Mejoramiento Del Desempeño Laboral. Disponible en la página Web:
http://www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanos-Definiciones_y_mejoramiento_del_entorno_laboral/15225-52
- Peinado, L. y Vallejo, Y. 2005. *Factores que influyen en el clima organizacional de la Escuela de Administración. Núcleo de Sucre- Universidad De Oriente*. Trabajo de grado no publicado. Universidad De Oriente, Cumaná.
- Zaldívar, D. 2007. *Competencias comunicativas y relaciones interpersonales*. Extraído el 6 de marzo del 2012 desde:
<http://saludparalavida.sld.cu/modules.php?name=News&file=article&sid=257>
- Valera, J. 2007. Tesis: Clima Organizacional y su relación con la eficiencia del Sistema de Abastecimientos en la Universidad Nacional de Cajamarca.
- Vásquez, V. 2008. Tesis: “Ambiente Laboral en los grupos Ocupacionales en el Gobierno Regional de Jaén - Cajamarca”

APENDICES

APÉNDICE N° 1



ESCUELA DE POSTGRADO DE LA U.N.C



ENCUESTA PARA DOCENTES

Instrucciones: La presente encuesta tiene como objeto recabar información acerca de la percepción del clima organizacional, le suplico lea cuidadosamente y marque con una X el número que mejor exprese su opinión, de acuerdo a la siguiente escala: 5-siempre, 4-Casi siempre, 3-Algunas veces, 2-Casi nunca, 1-Nunca

Institución Educativa N° 83006 del nivel primario “Andrés Avelino Cáceres”- Baños del Inca

TIPOS DE LIDERAZGO		5	4	3	2	1
1	¿Considera usted adecuado el nivel de presión ejercido por su director le asigna para que se lleven a cabo las tareas?					
2	Su superior inmediato le asigna tareas de una manera justa y equilibrada					
3	La influencia de su director está enfocada a alcanzar las metas institucionales.					
4	¿Cree usted que su director dirige el trabajo en grupo estimulando?					
5	¿En algunas situaciones no ha estado seguro de quién es su director?					
6	Se siente satisfecho con el estilo de liderazgo de sus superiores.					
TOMA DE DECISIONES		5	4	3	2	1
7	Su director consulta con usted al tomar una decisión importante.					
8	Todos los docentes participan en las decisiones tomadas.					
9	El director es quien tiene la autoridad formal para tomar una decisión institucional.					

10	Los docentes se adaptan rápidamente a las nuevas decisiones.					
11	El equipo directivo acepta sus propuestas para mejorar el funcionamiento de esta institución educativa.					
12	El director consulta las opiniones y sugerencias al personal docente para tomar decisiones importantes.					
COMUNICACIÓN		5	4	3	2	1
13	Existe una buena comunicación entre los directivos y el personal docente, dirigido a lograr las metas establecidas.					
14	Ha comunicado usted errores, dudas o dificultades que se a presentado en el desarrollo de su trabajo.					

APÉNDICE N° 2



ESCUELA DE POSTGRADO DE LA U.N.C



ENCUESTA PARA DOCENTES

Instrucciones: La presente encuesta tiene por objeto recabar información acerca de los esfuerzos de los maestros y su desempeño laboral, en mejora del proceso educativo, le suplico marque con una X el número que mejor exprese su opinión de acuerdo a la siguiente escala:

1. Nunca 2. Pocas veces 3. Muchas veces 4. Casi siempre 5. Siempre.

Institución Educativa N° 83006 "Andrés Avelino Cáceres" - Baños del Inca
Nivel Educación Primaria **Fecha:** / /
Cargo _____

PLANEACION Y ORGANIZACIÓN		5	4	3	2	1
1	Al iniciar la clase usted expone con precisión los objetivos del área a desarrollar.					
2	Al inicio de las clases usted presenta las capacidades del área y las reglas para el desarrollo del mismo.					
3	Las clases están bien preparadas y organizadas.					
4	Cumple con el contenido del área y el plan de trabajo previsto.					
5	Cumple con el horario asignado para el desarrollo del área					
DESARROLLO DE LA DOCENCIA		5	4	3	2	1
6	Explica con claridad los temas.					
7	¿Destaca las cosas que considera importantes para su carrera?					

8	La teoría se complementa adecuadamente con las prácticas y problemas.					
9	En las clases de teoría se utiliza adecuadamente ejemplos, comentarios, ejercicios, etc.					
10	Lo explicado en clase se ajusta a las capacidades del área, expuestos al inicio.					
11	Utiliza las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), para desarrollar el área.					
12	Domina los contenidos del área.					
13	Se preocupa por innovar y utilizar diversos recursos metodológicos en clase.					
14	Ayuda a relacionar las capacidades del área con otros áreas del currículo.					
SISTEMA DE EVALUACION		5	4	3	2	1
15	Ha aplicado usted diferentes tipos de evaluaciones a sus estudiantes.					
16	Ha sido informado usted sobre los criterios y actividades de Evaluación del área.					
17	Para evaluar el área, tienen usted en cuenta otros aspectos distintos a los parciales y el examen final.					
18	Las prácticas y trabajos complementarios se evalúan y son considerados en la calificación final.					
19	Utiliza usted los resultados de la evaluación para corregir errores o aclarar dudas.					
MOTIVACION Y APRENDIZAJE		5	4	3	2	1
20	Pone usted en práctica distintas actividades para que los estudiantes aprendan.					
21	El interés ha aumentado en el transcurso de su desarrollo.					
22	Se preocupa usted porque los estudiantes aprendan.					

23	Recibe usted reconocimientos y estímulos por su desenvolvimiento en la labor educativa.					
24	Usted tiene un ambiente agradable para el desarrollo de su actividades educativas.					
25	Usted cuenta con el material idóneo para el desarrollo de su clase.					
INTERACCION CON LOS ESTUDIANTES		5	4	3	2	1
26	Usted tiene una actitud receptiva ante las preguntas o sugerencias de los estudiantes.					
27	Usted fomenta la participación de los estudiantes en clase.					
28	Usted está disponible para ser consultado en las horas de plan lector.					
29	Las consultas de tutoría han resultado útiles para poder responder en el área resolviendo dudas y generando conocimiento.					
30	Usted, establece una relación docente - estudiante basada en el respeto.					