

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**TESIS:**

**CLIMA INSTITUCIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO  
DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ISAAC NEWTON -  
CAJAMARCA, 2021**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Presentado por:

**SOFÍA LUCERO SÁNCHEZ RÍOS**

Asesor:

**Dr. VIRGILIO GÓMEZ VARGAS**

Cajamarca, Perú

2023

## CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador: Sofía Lucero Sánchez Ríos  
DNI: 46143940  
Escuela Profesional/Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación, Mención: Gestión de la Educación
2. Asesor:  
Dr. Virgilio Gómez Vargas
3. Grado académico o título profesional  
 Bachiller       Título profesional       Segunda especialidad  
 Maestro       Doctor
4. Tipo de Investigación:  
 Tesis       Trabajo de investigación       Trabajo de suficiencia profesional  
 Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:  
Clima institucional y su relación con el desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton - Cajamarca 2021
6. Fecha de evaluación: **24/01/2023**
7. Software antiplagio:  TURNITIN       URKUND (OURIGINAL) (\*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: **6%**
9. Código Documento: **3117:334783278**
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:  
 **APROBADO**       PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO

Fecha Emisión: **19/06/2024**

Firma y/o Sello  
Emisor Constancia



Dr. Virgilio Gómez Vargas  
DNI: 26682819

\* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

COPYRIGHT © 2023 by  
**SOFÍA LUCERO SÁNCHEZ RÍOS**  
Todos los derechos reservados



**Universidad Nacional de Cajamarca**  
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD  
**Escuela de Posgrado**  
CAJAMARCA - PERU



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

Siendo las .../5... horas, del día 24 de enero de dos mil veintitrés, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. JUAN EDILBERTO JULCA NOVOA**, **Dr. JORGE DANIEL DÍAZ GARCÍA**, **M. Cs. CECILIO ENRIQUE VERA VIERA**, y en calidad de Asesor el **Dr. VIRGILIO GÓMEZ VARGAS** Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada "**CLIMA INSTITUCIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ISAAC NEWTON – CAJAMARCA 2021**", presentada por la **Bachiller en Educación SOFÍA LUCERO SÁNCHEZ RÍOS**

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó... *Aprobada*... con la calificación de ... *Dieciséis (16)*... *BUENO*... la mencionada Tesis; en tal virtud, la **Bachiller en Educación SOFÍA LUCERO SÁNCHEZ RÍOS**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación, con Mención en **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Siendo las *16:40* horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

  
.....  
**Dr. Virgilio Gomez Vargas**  
Asesor

  
.....  
**Dr. Juan Edilberto Julca Novoa**  
Jurado Evaluador

  
.....  
**Dr. Jorge Daniel Diaz Garcia**  
Jurado Evaluador

  
.....  
**M.Cs. Cecilio Enrique Vera Viera**  
Jurado Evaluador

## **DEDICATORIA**

A Dios, porque nunca me suelta de la mano, a mi prima Pamela Rengifo Castro, por su amor fraternal e incondicional, sin su apoyo no hubiese sido posible esta realidad, y a mi hijo Sebastián Rivasplata Sánchez quien fue mi principal motor para lograr culminar satisfactoriamente esta tesis.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco infinitamente a mis padres: Doriza Ríos Herrera y Porfirio Sánchez Saldaña, por forjar mi educación por el buen camino y porque nunca dejaron de creer en mí.

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE .....	vii
LISTA DE TABLAS .....	xi
LISTA DE FIGURAS .....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT .....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	xviii
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1. Planteamiento del problema.....	1
2. Formulación del problema .....	3
2.1 Problema principal.....	3
2.2 Problemas derivados .....	3
3. Justificación de la investigación.....	3
3.1 Teórica .....	3
3.2 Práctica.....	3
3.3 Metodológica.....	4
4. Delimitación de la investigación .....	4
4.1 Epistemológica .....	4
4.2 Espacial .....	4
4.3 Temporal .....	4
4.4 Línea de investigación, eje temático .....	4
5. Objetivos de la investigación .....	5
5.1 Objetivo General.....	5
5.2 Objetivos específicos .....	5

CAPÍTULO II.....	6
MARCO TEÓRICO.....	6
1. Antecedentes de la investigación .....	6
2. Marco epistemológico .....	10
3. Marco teórico-científico .....	10
3.1.1. Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert (1968).....	11
3.1.2. Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer (1968).....	13
3.1.3. Teoría del clima organizacional en el fortalecimiento del desempeño docente y mejora de la calidad .....	14
3.1.4. Teoría de la autoeficacia de Albert Bandura .....	17
3.1.5. Su relación con el desempeño docente .....	17
3.1.6. Clima institucional .....	18
3.1.7. Características del Clima organizacional .....	21
3.1.8. Importancia del clima organizacional .....	23
3.1.9. Clima de tipo autoritario.....	25
3.1.10. Clima de tipo Participativo.....	26
3.1.11. Componentes del clima organizacional .....	27
3.1.12. Dimensiones del clima organizacional .....	29
3.3.1. El Aprendizaje según Vigotsky.....	40
3.3.2. El enfoque por competencias .....	41
3.3.3. Teoría de la equidad de Stacey Adams.....	41
3.3.4. Teoría de las expectativas de Vroom (1964) .....	42
3.3.5. Cultura, clima organizacional y desempeño docente .....	44
3.3.6. Definición de desempeño docente .....	45
3.3.7. Dominios del marco de desempeño docente.....	47
3.3.8. Características y modelos del desempeño docente .....	50
3.3.9. Modelos de desempeño docente .....	52

4. Definición de términos básicos .....	53
CAPÍTULO III .....	56
MARCO METODOLÓGICO .....	56
1. Caracterización y contextualización de la investigación .....	56
2. Hipótesis de investigación .....	58
3. Variables de investigación .....	58
4. Matriz de operacionalización de Variable .....	59
5. Población y muestra.....	61
6. Unidad de análisis.....	61
7. Métodos de investigación .....	61
8. Tipo de investigación.....	62
9. Diseño de Investigación.....	62
10. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	63
11. Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos .....	63
12. Validez y confiabilidad.....	63
CAPÍTULO IV .....	64
RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	64
1. Resultados por dimensiones de las variables de estudio .....	64
2. Resultados totales de las variables de estudio.....	78
3. Prueba de hipótesis .....	86
CAPÍTULO V.....	91
PROPUESTA DE MEJORA.....	91
1. Nombre de la propuesta .....	91
2. Fundamentación teórica.....	92
3. Objetivos .....	93
4. Responsables .....	93
5. Duración.....	94

6. Logros esperados .....	94
7. Beneficiarios .....	94
8. Cronograma de acciones .....	95
9. Presupuesto .....	96
10. Evaluación .....	96
CONCLUSIONES .....	98
SUGERENCIAS .....	99
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA .....	100
APÉNDICES Y ANEXOS .....	105
APÉNDICES .....	105
ANEXOS .....	109

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Características del concepto de clima organizacional .....	23
Tabla 2 Dimensiones del clima organizacional .....	30
Tabla 3. Comunicación del clima institucional en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca año 2021 .....	64
Tabla 4. Motivación del clima institucional en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca año 2021 .....	66
Tabla 5. Participacion del clima institucional en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca año 2021 .....	68
Tabla 6. Preparación para el aprendizaje de los estudiantes del desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca año 2021 .....	70
Tabla 7. Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes del desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca año 2021 .....	72
Tabla 8. Participación en la gestión de la escuela articulada del desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca año 2021 .....	74
Tabla 9. Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente del desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca año 2021 .....	76
Tabla 10. Clima institucional en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca año 2021.....	78
Tabla 11. Desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca año 2021.....	80
Tabla 12. Clima Institucional y Desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca año 2021 .....	82
Tabla 13. Comunicación del clima Institucional y Desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca año 2021 .....	83
Tabla 14. Motivación del clima Institucional y Desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca año 2021 .....	84
Tabla 15. Participación del clima Institucional y Desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca año 2021 .....	85
Tabla 16. Prueba de Normalidad para el Clima Institucional y Desempeño Docente....	86
Tabla 17. Correlación entre Clima Institucional y Desempeño Docente.....	87
Tabla 18. Correlación entre Comunicación del Clima Institucional y Desempeño Docente .....	88

Tabla 19. Correlación entre Motivación del Clima Institucional y Desempeño Docente	89
Tabla 20. Correlación entre Participación del Clima Institucional y Desempeño Docente	90

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Teoría del Clima Organizacional – Modelo de organización de Likert.....	13
Figura 2. Teoría de la expectativa.....	19
Figura 3. Teoría del clima organizacional de Likert.....	25
Figura 4. Componentes y resultados del clima organizacional .....	28
Figura 5. Comunicación del clima institucional en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca año 2021 .....	64
Figura 6. Motivación del clima institucional en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca año 2021 .....	66
Figura 7. Participación del clima institucional en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca año 2021 .....	68
Figura 8. Preparación para el aprendizaje de los estudiantes del desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca año 2021 .....	70
Figura 9. Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes del desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca año 2021 .....	72
Figura 10. Participación en la gestión de la escuela articulada del desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca año 2021 .....	74
Figura 11. Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente del desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca año 2021 .....	76
Figura 12 Clima institucional en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca año 2021.....	78
Figura 13. Desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca año 2021 .....	80

## RESUMEN

La presente tesis tuvo como objetivo principal establecer la relación entre el clima institucional y el desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca, 2021. Es una investigación donde se ha utilizado un tipo de muestra descriptivo-correlacional y propositiva, con un diseño no experimental transversal, es decir que se analizó datos existentes sin intervenir en la situación, la muestra consistió en 40 docentes de la institución y se utilizó cuestionarios con 20 preguntas para cada una de las variables (clima institucional y desempeño docente). Para el análisis de datos, se empleó el coeficiente de correlación de Spearman para analizar los datos, obteniéndose un coeficiente de Spearman de  $Rho=0.733$  y  $p=0.000 < 0.05$ , lo que indica una relación significativa y positiva entre el clima institucional y el desempeño docente, por ello el clima institucional mejora y el desempeño docente también mejora, en base a estos resultados se concluye que existe una relación significativa y directa entre el clima institucional y el desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton de Cajamarca en 2021.

Los resultados de la investigación demuestran que existe correlación significativa y directa entre el clima institucional y el desempeño docente, al obtener un valor de R coeficiente de Rho de Spearman ( $R = 0.733$ ) y un valor  $p = 0.000$  menor a 0.05 de significancia en la Institución Educativa Isaac Newton de Cajamarca – 2021, asimismo indican que existe relación significativa y directa entre la dimensión comunicación y el desempeño docente, como se demuestra por medio del coeficiente Rho de Spearman obtenido ( $R = 0.514$ ) y un valor  $p = 0.000$  menor a 0.05 de significancia, además, se observa una relación importante y directa entre la dimensión motivación y el desempeño docente, donde se obtiene un valor de R coeficiente de Rho de Spearman ( $R = 0.733$ ) y un valor  $p = 0.000$  menor a 0.05 de significancia, existiendo también la existencia de una

relación significativa y directa entre la dimensión participación y el desempeño docente, al obtener un valor de R coeficiente de Rho de Spearman ( $R = 0.548$ ) y un valor  $p = 0.000$  menor a 0.05 de significancia, lo cual nos indica un grado de relación regular y positiva.

**Palabras clave:** Clima institucional, desempeño docente, clima laboral, motivación, buen desempeño.

## ABSTRACT

The main objective of this thesis was to establish the relationship between institutional climate and teacher performance in the Isaac Newton Educational Institution - Cajamarca, 2021. It is a research where a descriptive-correlational and propositional type of sample has been used, with a non-experimental cross-sectional design, that is to say that existing data was analysed without intervening in the situation, the sample consisted of 40 teachers of the institution and questionnaires with 20 questions were used for each of the variables (institutional climate and teacher performance). For data analysis, Spearman's correlation coefficient was used to analyse the data, obtaining a Spearman's coefficient of  $Rho=0.733$  and  $p=0.000 < 0.05$ , which indicates a significant and positive relationship between institutional climate and teacher performance, therefore the institutional climate improves and teacher performance also improves, based on these results it is concluded that there is a significant and direct relationship between institutional climate and teacher performance in the Isaac Newton Educational Institution of Cajamarca in 2021.

The results of the research show that there is a significant and direct correlation between the institutional climate and teacher performance, obtaining a Spearman's R coefficient ( $R = 0.733$ ) and a p value = 0.000 less than 0.05 of significance in the Educational Institution Isaac Newton de Cajamarca - 2021, also indicating that there is a significant and direct relationship between the communication dimension and teacher performance, as demonstrated by the Spearman's Rho coefficient obtained ( $R = 0.514$ ) and a p value = 0.000 less than 0.05 of significance. 05 of significance, in addition, an important and direct relationship is observed between the motivation dimension and teaching performance, where a Spearman's Rho coefficient ( $R = 0.733$ ) and a p-value = 0.000 less than 0.05 of significance is obtained. 05 of significance, there is also a significant and direct relationship between the participation dimension and teaching performance,

obtaining a Spearman's R coefficient R value ( $R = 0.548$ ) and a p value = 0.000 less than 0.05 of significance, which indicates a regular and positive relationship.

**Key words:** Institutional climate, teacher performance, work climate, motivation, good performance.

## INTRODUCCIÓN

El clima institucional es un elemento fundamental en cualquier institución o empresa para lograr un buen desempeño, en este caso, el docente debe contar con un buen clima laboral no solo hace que el desempeño sea mejor profesionalmente y anímicamente, sino que el trabajo en equipo es la clave para lograr las metas u objetivos propuestos; así los docentes se esforzarían por hacer mejor su trabajo. Un aspecto importante es la motivación como parte del clima laboral, porque se debe motivar “para que quieran” y “para que puedan” desempeñar satisfactoriamente su trabajo, así como tener una gestión de manera participativa, colaborando fielmente y firmemente en cada proyecto, en tanto, el propósito de esta investigación fue determinar la relación entre el clima institucional y el desempeño docente.

El desempeño docente que se trabajó en función al Marco del “Buen Desempeño Docente, para docentes de Educación Básica Regular” documento aprobado con Resolución Ministerial N° 0547-2012-ED, (MINEDU, 2012) en Educación Básica, ya sea para escuelas públicas o de gestión privada, donde se usó los 4 dominios, como dimensiones para esta investigación, a saber: preparación para el aprendizaje de los estudiantes, enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad y desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.

Esta investigación se desarrolló en la Institución Educativa Privada “Isaac Newton” de Cajamarca, ya que existe una disconformidad de los docentes por el clima institucional que se desarrolla en dicha institución que está afectando su desempeño, observándose un desinterés por parte de los directivos en tener una buena comunicación, motivación y participación; por este motivo, se planteó la hipótesis: existe relación entre el clima institucional y el desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton - Cajamarca- 2021, quedando demostrado que el clima institucional se relaciona

significativamente con el desempeño docente, siendo una investigación de tipo descriptivo -correlacional y diseño no experimental- transversal; cuyo método utilizado fue el hipotético - deductivo.

La investigación se desarrolló de manera objetiva y transparente, se aplicó una encuesta anónima a los docentes de dicha Institución para conocer sus percepciones que tienen de su ambiente de trabajo y el desempeño que se viene realizando y así identificar los aspectos más relevantes de estas variables en el interior de esta institución educativa, pues es muy pertinente en este mundo competitivo y lleno de necesidades buscar lograr una mayor productividad y mejorar favorablemente el desempeño docente dentro de un clima agradable y motivador.

La investigación se llevó a cabo en el mes de mayo del 2021, tiempo en que estamos atravesando una crisis sanitaria mundial, con restricciones de movilización y distanciamiento, por tanto, las clases en las instituciones educativas se vienen llevando de manera virtual, tal es así que la encuesta se realizó de manera virtual.

La investigación ha sido estructurada en cuatro capítulos. El capítulo I contiene todo lo que es el problema de investigación con el planteamiento, formulación del problema, justificación, delimitación y objetivos.

El capítulo II se enfoca en el marco teórico, detallando los antecedentes internacionales y nacionales, los cuales permitieron discutir nuestros resultados obtenidos; también se encuentra el marco epistemológico, el marco teórico-científico y la definición de términos básicos, que respaldan nuestra investigación en función a nuestras variables.

En el capítulo III, se presentan los aspectos metodológicos como la caracterización y contextualización, hipótesis, variables, población, muestra, unidad de análisis, método, tipo y diseño de investigación, como también las técnicas e instrumentos de recolección

de datos, técnicas para el análisis y procesamiento de datos y su validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos.

El capítulo IV contiene los resultados de la investigación, presentando la contrastación de hipótesis, cuadros y gráficos que describen las variables y dimensiones, así mismo se presenta la discusión de resultados.

Finalmente, se presentan las conclusiones, sugerencias, referencias bibliográficas y anexo.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1. Planteamiento del problema

A nivel mundial el clima institucional es uno de los factores más importantes, porque junto con el desempeño docente podríamos lograr entre colaboradores manejar una buena comunicación y trabajar de manera eficiente, sin embargo, este factor se está descuidando, desencadenando problemas a nivel institucional, empresarial, etc., existiendo muchas causas que lo provocan, repercutiendo no solo en el rendimiento profesional del docente, sino en el aprendizaje de los estudiantes así como el ambiente hostil que se presente dentro del ambiente laboral. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos claves que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización. Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un docente o trabajador está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Sin embargo, para Newstrom, (2011), el ambiente organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros (pág. 92). Entonces, el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen

lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo (Rodríguez D. , 2015, pág. 178).

En el Perú, Idel Vexler, Viceministro de gestión pedagógica, del Ministerio de Educación, pide mejorar el clima institucional en los colegios para ofrecer mejor calidad educativa: “Un ambiente institucional confiable, con principio de autoridad, innovador, en el que se respeta las normas, se trata bien al alumnado y hay buenas relaciones humanas, contribuye fuertemente a que el colegio brinde una formación de calidad a sus estudiantes”, manifestó durante la conferencia magistral dictada a más de 500 directores de la ciudad de Trujillo. También enfatizó que: “No pidamos al alumno que haga lo que los adultos no somos capaces de hacer cotidianamente dentro y fuera de la escuela. El ejemplo es muy importante para promover la escucha, la innovación, la perseverancia, la investigación, la puntualidad, el trabajo en equipo, la creatividad, el respeto, la tolerancia, la superación personal, entre otras virtudes humanas” (ANDINA, 2010).

En la Institución Educativa “Isaac Newton”, los docentes se muestran disconformes con el personal directivo (director, sub director, gerente y socios), en especial, con el director y sub director, el cual, según la percepción de los mismos, en reiteradas ocasiones se ha observado la falta de comunicación entre ellos y llegar a un mutuo acuerdo, suscitándose discusiones innecesarias. También se hace evidente en la toma de decisiones donde el director realiza acciones en forma vertical, sin tener en cuenta las opiniones ni apreciaciones de los profesores, además de la falta de trabajo en equipo entre los niveles que se dan en la institución educativa. Por ello es necesario evaluar la percepción que tiene cada uno de los integrantes sobre el clima institucional en las diferentes dimensiones y establecer cómo está asociado con el desempeño docente.

## **2. Formulación del problema**

### **2.1 Problema principal**

¿Qué relación existe entre el clima institucional y el desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton - Cajamarca, 2021?

### **2.2 Problemas derivados**

1. ¿Qué relación existe entre la dimensión comunicación y el desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton - Cajamarca, 2021?
2. ¿Qué relación entre la dimensión motivación y el desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton - Cajamarca, 2021?
3. ¿Qué relación existe entre la dimensión participación y el desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton - Cajamarca, 2021?

## **3. Justificación de la investigación**

### **3.1 Teórica**

La presente investigación promueve información actualizada y oportuna de autores relevantes, que sirven de base para la toma de decisiones orientadas al mejoramiento del clima institucional para un mejor desempeño docente, en este mundo tan competitivo y lleno de necesidades.

### **3.2 Práctica**

La presente investigación se realizó, porque existe la necesidad de mejorar el clima institucional en relación con el desempeño docente, pues si el clima institucional mejora se obtendrá mejores resultados en el ámbito laboral como profesional.

### **3.3 Metodológica**

La investigación desarrolló una metodología de enfoque cuantitativo, en tal razón se elaboró cuestionarios correctamente dimensionado y demostrado su validez y confiabilidad, por lo que podría ser utilizado en otros trabajos de investigación de similares características generando conocimiento válido y confiable, respecto al clima institucional y desempeño docente.

## **4. Delimitación de la investigación**

### **4.1 Epistemológica**

La investigación se encuentra ubicada dentro del paradigma positivista, porque pretende explicar hechos a través de su objetividad, con un enfoque metodológico predominantemente cuantitativo, porque la finalidad es recolectar, medir y analizar patrones de comportamiento dentro de la Institución.

### **4.2 Espacial**

La investigación se desarrolló en la Institución Educativa privada Isaac Newton – departamento de Cajamarca.

### **4.3 Temporal**

El desarrollo de esta investigación se llevó a cabo en los meses de marzo hasta diciembre del 2021.

### **4.4 Línea de investigación, eje temático**

La línea de investigación fue Gestión y desarrollo institucional y el eje temático fue Gestión del emprendimiento para el logro de competencias directivas y/o liderazgo institucional

## **5. Objetivos de la investigación**

### **5.1 Objetivo General**

Determinar la relación que existe entre el clima institucional y el desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca, 2021.

### **5.2 Objetivos específicos**

1. Determinar la relación que existe entre la dimensión comunicación del clima institucional y el desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton - Cajamarca, 2021.
2. Determinar la relación que existe entre la dimensión motivación del clima institucional y el desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton - Cajamarca, 2021.
3. Determinar la relación que existe entre la dimensión participación del clima institucional y el desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton - Cajamarca, 2021.
4. Establecer una propuesta para enriquecer el clima, fundamentada en el modelo de Clima Organizacional de Likert, para mejorar el desempeño docente de la Institución Educativa Isaac Newton- Cajamarca 2021.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 1. Antecedentes de la investigación

##### A nivel internacional

Troya et al. (2018), en su investigación *“El clima institucional en el desempeño docente: “Una mirada desde perspectiva del buen vivir”* sostuvieron como objetivo determinar relación que existe entre el clima institucional en el desempeño laboral de los docentes en las Unidades Educativas del Ministerio de Educación; la metodología aplicada, corresponde a la investigación no experimental, con tipo de investigación descriptiva – correlacional. Los resultados afirman la relación significativa entre el clima institucional y el desempeño docente, concluyendo que un buen clima institucional, definitivamente favorecen los esfuerzos que realizan todos los miembros del plantel educativo, hacia una educación de calidad, que a su vez genere, facilite o asegure un desempeño docente.

Almeida (2019), en su artículo *“Clima organizacional y el desempeño docente en educación general básica”* en Guayaquil – Ecuador, estableció como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño docente, investigación de tipo descriptivo correlacional, en la cual se aplicaron dos encuestas a 45 docentes de la escuela general básica del Cantón Guayaquil. Los resultados evidencian una alta relación directa y positiva entre el desempeño docente y el clima organizacional  $Rho=0,848$  con un  $p=0.000$ , así como el 37.8% de los docentes consideran que el clima es regular, mientras que el 62.2% consideran existe un buen clima. En cuanto al desempeño docente el 4.4% refiere existe un desempeño malo, 42.2% regular y el 51.1% consideran un buen desempeño, concluyendo que existe una relación directa entre el clima organizacional y

el desempeño, en tanto se debe usar técnicas para mejorar el clima organizacional y por ende el desempeño docente y en consecuencia conseguir una educación de mayor calidad.

Niebles et.al. (2019), en su artículo “*Clima Organizacional y Desempeño Docente en Universidades Privadas de Barranquilla*” tuvo como objetivo analizar el clima organizacional y el desempeño docente en universidades privadas de Barranquilla. La metodología implementada fue la cuantitativa, correspondiente al paradigma pospositivista, con diseño no experimental, transeccional y de campo, con un alcance descriptivo - correlacional. La muestra estuvo constituida por 107 profesores a quienes se les aplicó un cuestionario por variable conformados por 30 ítems. Los resultados muestran a través del coeficiente de correlación de Pearson  $r=0.95$  del cual se deriva que el clima organizacional incide en el desempeño docente en universidades privadas de Barranquilla Colombia; con lo que concluye la vinculación de los indicadores del clima organizacional con los que describen las competencias del desempeño docente.

### **A nivel Nacional**

Zelada (2020), en su investigación “*Clima institucional y desempeño docente en la Escuela de Infantería del Ejército*” tuvo como propósito determinar la relación que existe entre el clima institucional y desempeño docente en la Escuela de Infantería del Ejército. En su metodología uso un enfoque cuantitativo, de tipo aplicada y nivel descriptivo correlacional, con un diseño no experimental. La población estuvo conformada por 16 docentes. Los resultados se obtuvieron a través de una chi cuadrado con un valor de  $X^2 = 274.009$  y  $p=0.000$ , indicando que el clima institucional se relaciona significativamente con el desempeño docente, y así también se obtuvo relación significativa entre las dimensiones del clima institucional y el desempeño docente: comunicación ( $X^2 = 74.148$  y  $p=0.000$ ), motivación ( $X^2 = 62.143$  y  $p=0.000$ ), confianza ( $X^2 = 99.214$  y  $p=0.000$ ) y participación ( $X^2 = 111.963$  y  $p=0.000$ ). En base a estos resultados nos permiten afirmar

que existe una correlación significativa entre la variable clima institucional y desempeño docente en la Escuela de Infantería del Ejército

Loayza (2017), en su investigación “*El clima institucional y el desempeño docente en una institución educativa pública de Ventanilla*” presentó como objetivo determinar la relación entre el clima institucional y el desempeño docente de una institución educativa pública de Ventanilla. El tipo de investigación fue básica, descriptiva y correlacional, con un diseño no experimental de corte transversal y una muestra de 76 docentes. Los resultados confirman una correlación fuerte ( $\rho= 0,683$ ) y significativa ( $p<0,05$ ) entre las variables estudiadas, concluyéndose que existe relación entre el clima institucional y el desempeño docente de la institución pública educativa de Ventanilla.

Pajuelo (2018), en su tesis de maestría “*Clima organizacional y la gestión del desempeño docente en el colegio Honores de san Martín de Porres*” estableció como objetivo evaluar el grado de relación que existe entre el clima organizacional y la gestión del desempeño docente del colegio Honores de San Martín de Porres, 2018, usando una metodología de tipo descriptivo - correlacional, de corte transversal, con un diseño no experimental, aplicando el método hipotético deductivo, la población estuvo conformada por 62 docentes. Los resultados, determinaron un  $r=0.318$  con  $p=0.012$ , evidenciando una relación significativa baja entre el clima organizacional y la gestión del desempeño docente, y se llegó conclusión que es importante tener un buen clima institucional, pues hay una relación significativa con el desempeño docente en el colegio Honores de San Martín de Porres.

Enciso (2019), en su investigación “*Clima Institucional y desempeño Docente en Instituciones Educativas de la Asociación Educativa Adventista de Puno*”, propuso como objetivo determinar la relación existente entre el clima institucional y el desempeño docente en instituciones educativas de la Asociación Educativa Adventista Puno. El tipo

de investigación fue correlacional, con un diseño no experimental - transversal, con una muestra de 190 participantes. Los principales resultados indicaron la existencia de una relación moderada entre las variables de estudio ( $r = .480$ ;  $p < .05$ ), así como entre las dimensiones de clima institucional y el desempeño: comunicación ( $r = .460$ ;  $p < .05$ ), motivación ( $r = .423$ ;  $p < .05$ ), confianza ( $r = .397$ ;  $p < .05$ ) y participación ( $r = .407$ ;  $p < .05$ ). Finalmente, con la obtención de los resultados se concluye que existe relación moderada entre el clima institucional y el desempeño docente en Instituciones Educativas de la Asociación Educativa Adventista de Puno.

Buendía (2019), en su tesis “*Clima institucional y desempeño docente en la red educativa de Colca – Huancavelica*” consideró como objetivo determinar la relación que existe entre el clima institucional y el desempeño docente de la Red Educativa de Colca-Huancavelica, en su metodología uso el método científico y descriptivo-correlacional, con una muestra de 70 docentes. Teniendo como resultados un valor de correlación de  $\rho=0.691$ ,  $p=0.023$  indicando una correlación positiva media, con lo que se concluye que existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y desempeño docente en la Red Educativa Colca-Huancavelica, lo que hace necesario impulsar una gestión del clima institucional descentralizado, participativo y ético.

### **A nivel Regional/ Local**

Quiroz (2018), en su tesis “*Relación entre el clima institucional y el desempeño docente en el nivel primario de la Institución Educativa Experimental Antonio Guillermo Urrelo – 2015*” tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el clima institucional y el desempeño docente del nivel primario de la Institución Educativa Experimental Antonio Guillermo Urrelo de Cajamarca, con diseño de investigación correlacional. Según su finalidad, la investigación es aplicada, su alcance temporal es transeccional y de acuerdo con la metodología y el tratamiento de los resultados, se

enmarca dentro de la investigación cuantitativa; correspondiendo a un diseño de investigación descriptivo correlacional. Teniendo como resultados que existe relación entre clima institucional y desempeño de los docentes del nivel primario de la I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015, El mismo que representa la buena marcha institucional, se concluye que existe relación entre clima institucional y desempeño de los docentes del nivel primario de la I.E. Experimental Antonio Guillermo Urrelo, año 2015, dicha relación se encuentra presente en los ítems interrelacionados entre dichas variables; es decir, que el desempeño docente se manifiesta positivamente siempre y cuando el clima institucional sea el adecuado..

## **2. Marco epistemológico**

La presente investigación se localiza dentro del paradigma positivista, porque pretende explicar hechos a través de su objetividad, utiliza el método de investigación cuantitativo porque su finalidad es recolectar, medir y analizar patrones de comportamiento dentro de la Institución.

Usher & Bryant (1992) citado por Ricoy (2006) lo caracterizan como el paradigma de las ciencias naturales con unos determinados supuestos: “El conocimiento es objetivo (medible), cuantifica los fenómenos observables que son susceptibles de análisis matemáticos y control experimental”.

## **3. Marco teórico-científico**

### **Marco Teórico**

En relación a la variable clima institucional, las teorías que mejor se adecuan a la investigación son las Teorías del Clima Organizacional de Rensis Likert (1968), quien hace énfasis en el comportamiento administrativo y en las condiciones organizacionales tal como lo perciben los trabajadores (docentes); así como la de Litwin y Stringer (1968),

que se centra en la conducta de los individuos (docentes) en las organizaciones (Instituciones Educativas).

### **3.1. Teorías sobre clima institucional**

Es necesario indicar que de acuerdo a la relación existente entre motivación y clima organizacional existe la tendencia a considerar que las teorías de motivación son idénticas a la que sustentan el clima.

Cuando realizamos la revisión bibliográfica sobre clima se puede evidenciar que varios autores basan sus estudios en la teoría de los sistemas propuesta por Likert, la cual revela tener una profunda comprensión sobre los tipos de clima que pueden surgir dentro de una organización.

#### **3.1.1. Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert (1968)**

La teoría del Clima Organizacional de Likert (1968), citado por Rodríguez (2016), establece que el comportamiento de los subordinados, es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar. En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización. (pág. 6)

Estos factores se definen entonces como:

- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.

- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana.
- Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

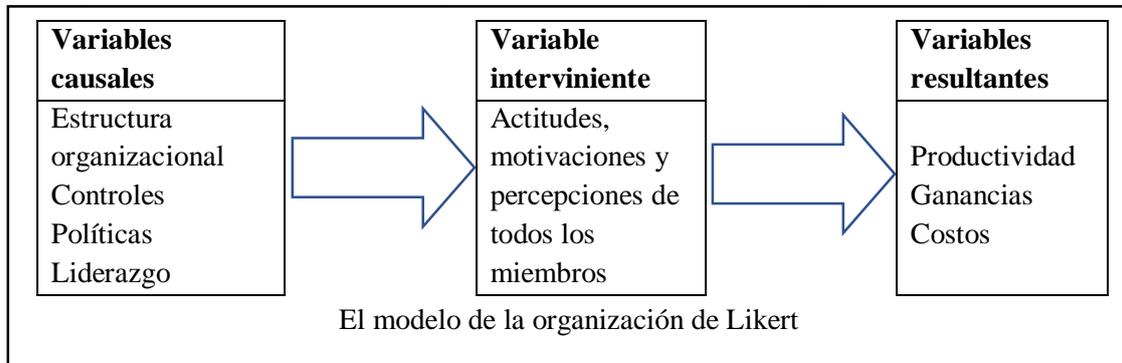
Según Likert (1968), citado por Rodríguez (2016), establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima organizacional, en tal sentido las tres variables son:

- **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.
- **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 son de gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización.
- **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. (pág. 7)

Según Likert no hay una relación de dependencia directa (causa-efecto) entre una variable causal y una variable de resultado final, sino que deben tomarse en

cuenta las variables intervinientes. Likert se preocupa por la evaluación del comportamiento humano en la organización.

Figura 1: *Teoría del Clima Organizacional – Modelo de organización de Likert*



### 3.1.2. Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer (1968)

La teoría de Litwin y Stringer (1968), citado por Acosta & Venegas, (2010) intenta explicar que el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que vive y trabaja en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación. intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos como motivación y clima. Los autores tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo. (pág. 4)

Trata de explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos en las organizaciones, en términos de motivación y clima. Estos autores utilizan una medición de tipo perceptual del clima, ya que describen el clima organizacional tal como lo perciben subjetivamente los miembros de la organización (pág. 4).

### **3.1.3. Teoría del clima organizacional en el fortalecimiento del desempeño docente y mejora de la calidad**

El modelo que presentan Litwin y Stringer (1968) concibe al clima organizacional como un constructor molar (conjunto de conocimientos y habilidades que los sujetos necesitamos para desarrollar el desempeño docente en la mejora de la calidad) que permite:

- a) Analizar los determinantes de los motivadores de la conducta en situaciones actuales, con cierta complejidad social;
- b) Simplificar los problemas de medición de los determinantes situacionales;
- c) Hacer posible la caracterización de la influencia ambiental total de varios ambientes.

El modelo de clima organizacional propuesto por Litwin & Stringer (1968) tiene las siguientes características; sugiere que las influencias ambientales organizacionales son generales, además señala que ciertos factores tales como la historia y la tradición, el estilo de liderazgo, influyen por medio del clima en la motivación y conducta del individuo; que el clima puede tener muchos elementos no racionales, por tanto los individuos, pueden ser completamente inconscientes del efecto que el clima está teniendo sobre ellos y los otros; que las condiciones del clima (se asume que demuestran propiedades de cambio cíclico) decaen con el tiempo y sufren cambios temporales ciertamente rápidos, con retorno a niveles y patrones cíclicos básicos; el modelo de clima utiliza un nivel de análisis molar que permite describir el clima en una gran organización, sin el manejo de un elevado número de datos y se asume un rango amplio de enfoques alternativos para cambiar el clima laboral. Litwin & Stringer (1968) consideran que una teoría de la motivación basada en la investigación puede aumentar significativamente la comprensión del desarrollo de las organizaciones y por ende mejora la calidad.

En los últimos años, se han dado avances significativos en el estudio sistemático de la motivación humana, así como en la construcción de instrumentos que miden esta variable, por lo que actualmente es posible hablar de una ciencia de la motivación (Litwin & Stringer., 1968).

Litwin & Stringer (1968), de acuerdo con el tipo de motivación que se propicie, proponen tres tipos de climas laborales diferentes: sólo uno de ellos estará presente en cada subsistema de la organización. Las tres clases de clima son:

- **Clima autoritario:** caracterizado por una alta necesidad de poder, actitudes negativas hacia el grupo, baja productividad y baja satisfacción.
- **Clima amistoso:** Alto nivel de motivación de afiliación, alta satisfacción en el trabajo, actitudes positivas hacia el grupo de desempeño.
- **Clima de logro:** Alto nivel de motivación al logro, alta satisfacción en el trabajo, actitudes positivas hacia el grupo, alta productividad. Estos tipos de clima coexisten y pueden estar presentes en cada uno de las áreas de la organización en estudio y ejercer un impacto conjunto sobre los resultados y el clima global de una organización. El modelo que presentan Litwin y Stringer (1968) parte del supuesto de que las percepciones de los individuos son el producto de una serie de factores los cuales en conjunto conforman el clima de la organización. Con base en esto el clima organizacional es un concepto global que integra todos los componentes de una organización.

El concepto de clima institucional está constituido como una amalgama de dos grandes escuelas del pensamiento que son subyacentes a las investigaciones efectuadas y que jamás se definen claramente estas dos grandes escuelas son:

a) **Escuela funcionalista.** El pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Al contrario de los gestaltistas que postulan que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo. Así un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste (Brunet, 1987).

b) **Escuela de la Gestalt.** Este enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es más que la suma de sus partes). En el interior de este acercamiento se relacionan dos principios importantes de la percepción del individuo:

- Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo y
- Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.

Según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

Ambas escuelas poseen en común un elemento de base que es el equilibrio, que las personas tratan de obtener en el mundo que los rodea, es decir, si un individuo

percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencia a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, porque para él, un clima tal requiere de actos defensivos. (Brunet, 1987).

#### **3.1.4. Teoría de la autoeficacia de Albert Bandura**

La confianza en uno mismo, es decir, la creencia en las propias capacidades para afrontar diversas circunstancias, desempeña un papel fundamental no solo en la actitud hacia un objetivo o tarea específica, sino que también puede ser un factor determinante en el logro de las metas personales (García-Allen, 2015).

El término de autoeficacia ocupa un lugar central en la Psicología al resaltar la importancia del aprendizaje a través de la observación, la influencia de las experiencias sociales y su impacto en el desarrollo individual. Se puede describir como el conjunto de creencias vinculadas a nuestras destrezas y capacidades, y guarda una estrecha relación con la autoestima, aunque no constituye exactamente lo mismo. La autoestima se refiere principalmente a nuestra valoración emocional de quiénes creemos que somos, mientras que la autoeficacia se relaciona con nuestras creencias sobre lo que somos capaces de lograr cuando nos proponemos algo. La autoeficacia se centra en aspectos más prácticos y aplicables de la vida cotidiana, aunque no carece por completo de una dimensión emocional, ya que es difícil sentirnos satisfechos con nosotros mismos si creemos que no podemos lograr nada significativo (García-Allen, 2015).

#### **3.1.5. Su relación con el desempeño docente**

Según la teoría de Albert Bandura, se argumenta que la autoeficacia desempeña un papel central en la ejecución de un comportamiento, ya que la conexión entre el conocimiento en el desempeño docente y la acción se ve fuertemente influenciada por el pensamiento de autoeficacia. Las creencias de autoeficacia, es decir, los

pensamientos que una persona tiene acerca de su habilidad y capacidad para autogestionar la realización de ese comportamiento, serán determinantes (García-Allen, 2015).

De esta manera, las personas estarán más inclinadas a estar motivadas si creen que sus acciones pueden ser efectivas; esto implica tener la certeza de que poseen habilidades personales que les permiten controlar sus acciones en el desempeño docente. Según Bandura, esta influencia se manifiesta en los aspectos cognitivos, emocionales y motivacionales. En consecuencia, una alta autoeficacia percibida se relaciona con pensamientos y metas positivas sobre la ejecución exitosa del comportamiento, menor nivel de estrés, ansiedad y percepción de amenaza, además de una planificación adecuada de la acción y la anticipación de resultados positivos (García-Allen, 2015).

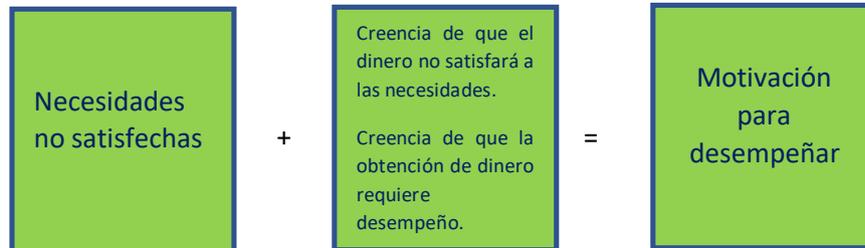
### **3.1.6. Clima institucional**

El clima institucional, llamado también clima organizacional, clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas instituciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejorar favorablemente el desempeño docente. El realizar un estudio de clima institucional permite detectar aspectos importantes que puedan estar ocasionando graves impactos en el ambiente laboral de la organización (García & Ibarra, 2012, pág. 14).

Para Chiavenato (2007), el concepto de clima organizacional representa el cuadro más amplio de la influencia ambiental sobre la motivación. El clima organizacional es la calidad o propiedad del ambiente organizacional que se observa o experimenta por los participantes de la organización y que influencia su conducta. El ambiente organizacional presenta ciertas propiedades que pueden provocar motivación para determinadas conductas (pág. 495)

Según (Chiavenato, 2007) las dimensiones del clima organizacional son como indica la figura siguiente:

Figura 2. Teoría de la expectativa



- 1. Estructura organizacional.** Puede imponer límites o libertad de acción para las personas, por medio de orden, restricciones y limitaciones impuestas en la situación de trabajo, como reglas, reglamentos, procedimientos, autoridad, especialización, etcétera. Cuanta más libertad, tanto mejor el clima.
- 2. Responsabilidad.** Puede cohibir o incentivar la conducta de las personas por medio de dependencia del superior, negación de la iniciativa personal, restricción en cuanto a decisiones personales, etcétera. Cuanto más se incentiva, tanto mejor el clima, organizacional.
- 3. Riesgos.** La situación de trabajo puede ser esencialmente protectora para evitar riesgos o puede ser una fuerza que impulsa a asumir desafíos nuevos y diferentes, cuanto más se impulsa, tanto mejor el clima.
- 4. Recompensas.** La organización puede enfatizar críticas y sanciones como puede estimular recompensas e incentivos por el alcance de resultados, dejando el método de trabajo a criterio de cada persona.

Cuanto más se estimula las recompensas e incentivos, tanto mejor el clima.

5. **Calor y apoyo.** La organización puede mantener un clima frío y negativo de trabajo, al igual que puede crear calor humano, compañerismo y apoyo a la iniciativa personal y grupal. Cuanto más cálida sea la organización, tanto mejor será su clima.
6. **Conflicto.** La organización puede establecer reglas y procedimientos para evitar choques de opiniones diferentes, como puede incentivar diferentes puntos de vista y administrar los conflictos que se derivan por medio de la confrontación. Cuanto más incentivos a diferentes puntos de vista, tanto mejor el clima.

Esas son las principales dimensiones del clima organizacional. Diferentes climas organizacionales pueden crearse por medio de variaciones en algunas de esas dimensiones. Lo importante es que el clima organizacional tiene una influencia poderosa en la motivación de las personas y sobre el desempeño y la satisfacción en el trabajo (Chiavenato, 2007, pág. 495).

Según Senge (2002), citado por Aroquipa (2015), el clima organizacional es un concepto amplio que abarca los modos de relaciones de sus actores, las formas en que se definen las normas, el liderazgo de sus directivos, el sentido de pertenencia a la Institución, la participación activa de sus miembros, canales de comunicación existentes entre sus integrantes, relaciones humanas, etc. (pág. 31).

El concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman (1960). Sin embargo, los orígenes teóricos de este concepto no están siempre claros en las investigaciones. Frecuentemente se le confunde con la noción de cultura y, algunas veces, de liderazgo y los determinantes

del clima no son siempre tan explícitos como sus efectos. De todas formas, analizando la documentación sobre este tema, parece que el concepto de clima organizacional está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento (Escuela de la Gestalt y Escuela funcionalista) que son subyacentes a las investigaciones efectuadas y que jamás se definen claramente (Brunet, 1987)

### **3.1.7. Características del Clima organizacional**

En el clima organizacional es evidente el cambio temporal de las actitudes de las personas, esto puede deberse a diferentes razones, entre ellas: los días de pago, días de cierre mensual, entrega de aguinaldos, incremento de salarios, reducción de personal, cambio de directivos, etc. Por ejemplo, cuando hay un aumento general de salarios, la motivación de los trabajadores se ve incrementada y se puede decir que tienen más ganas de trabajar, situación contraria si en vez de darse un incremento de salarios se hiciera un recorte de personal (García & Ibarra, 2012).

Como características medulares del clima organizacional, Silva (1996) anota las siguientes:

- Es externo al individuo
- Le rodea, pero es diferente a las percepciones del sujeto
- Existe en la organización
- Se puede registrar a través de procedimientos varios
- Es distinto a la cultura organizacional

Rodríguez, (2015) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.

- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

Como podemos observar, el clima organizacional y el comportamiento de las personas tienen una estrecha relación, pues el primero produce un importante efecto sobre las personas, es decir, de modo directo e indirecto la percepción que las personas tengan del clima organizacional produce consecuencias sobre su proceder. Asimismo, podemos decir que el comportamiento de las personas causa un impacto en el clima organizacional (García & Ibarra, 2012).

La tabla 1, presenta las características propias del concepto de clima. El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias

características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión. (Brunet, 1987)

Esta forma de personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o malsana, como la que caracteriza al ser humano. Si ésta es malsana, trastornará las relaciones de los empleados entre sí y con la organización, y tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo. Así mismo, una empresa puede estar no siempre consciente de su personalidad y de la imagen que proyecta (Brunet, 1987).

Tabla 1. *Características del concepto de clima organizacional*

- El clima es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular.
- El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Fuente: Tomado de Taguiri 15, págs. 24-25, traducción libre.

### **3.1.8. Importancia del clima organizacional**

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un director el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones (Brunet, 1987):

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al director los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.

Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Así pues, el director puede ejercer un control sobre la determinación del clima tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización (Brunet, 1987).

De una forma más específica, hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermedias y las variables finales (Brunet, 1987):

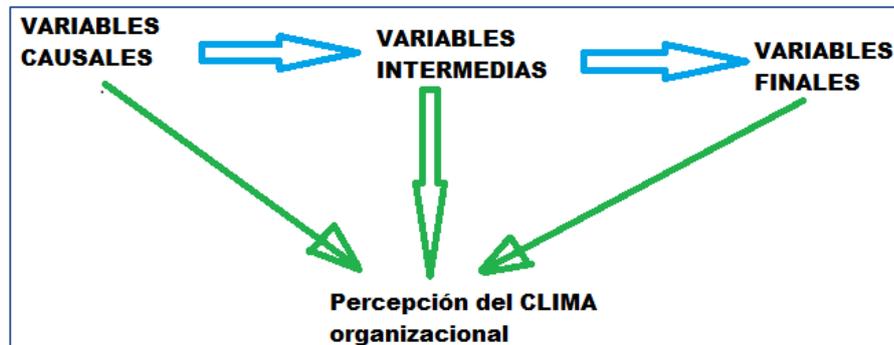
- **Variables causales:** Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.

Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

- **Variables Intermedias:** Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la institución, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la institución.
- **Variables finales:** Estas variables surgen como derivación 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.

Figura 3. Teoría del clima organizacional de Likert



Fuente: Chiavenato (2007)

La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo (Brunet, 1987).

### 3.1.9. Clima de tipo autoritario

**Sistema I. Autoritarismo explotador:** La dirección no les tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. (Brunet, 1987, pág. 30)

**Sistema II. Autoritarismo paternalista:** Es aquel donde la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toma en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. (Brunet, 1987, pág. 30)

### **3.1.10. Clima de tipo Participativo**

a) **Sistema III. Consultivo:** La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente.

b) **Sistema IV. Participación en grupo:** La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están dimensionados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente, sino también de forma lateral. (Brunet, 1987, pág. 31)

En función de la Teoría de Likert, los sistemas I y II corresponderían a un clima cerrado, el cual caracteriza a una organización burocrática y rígida en la que los empleados experimentan una insatisfacción muy grande frente a su labor y frente a la institución misma, por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto que corresponde a una organización que se percibe como dinámica, que es capaz de alcanzar sus objetivos, procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros y en donde estos últimos interactúan con la dirección en los procesos de toma de decisiones, creando un clima favorable dentro de la organización (Brunet, 1987, pág. 31).

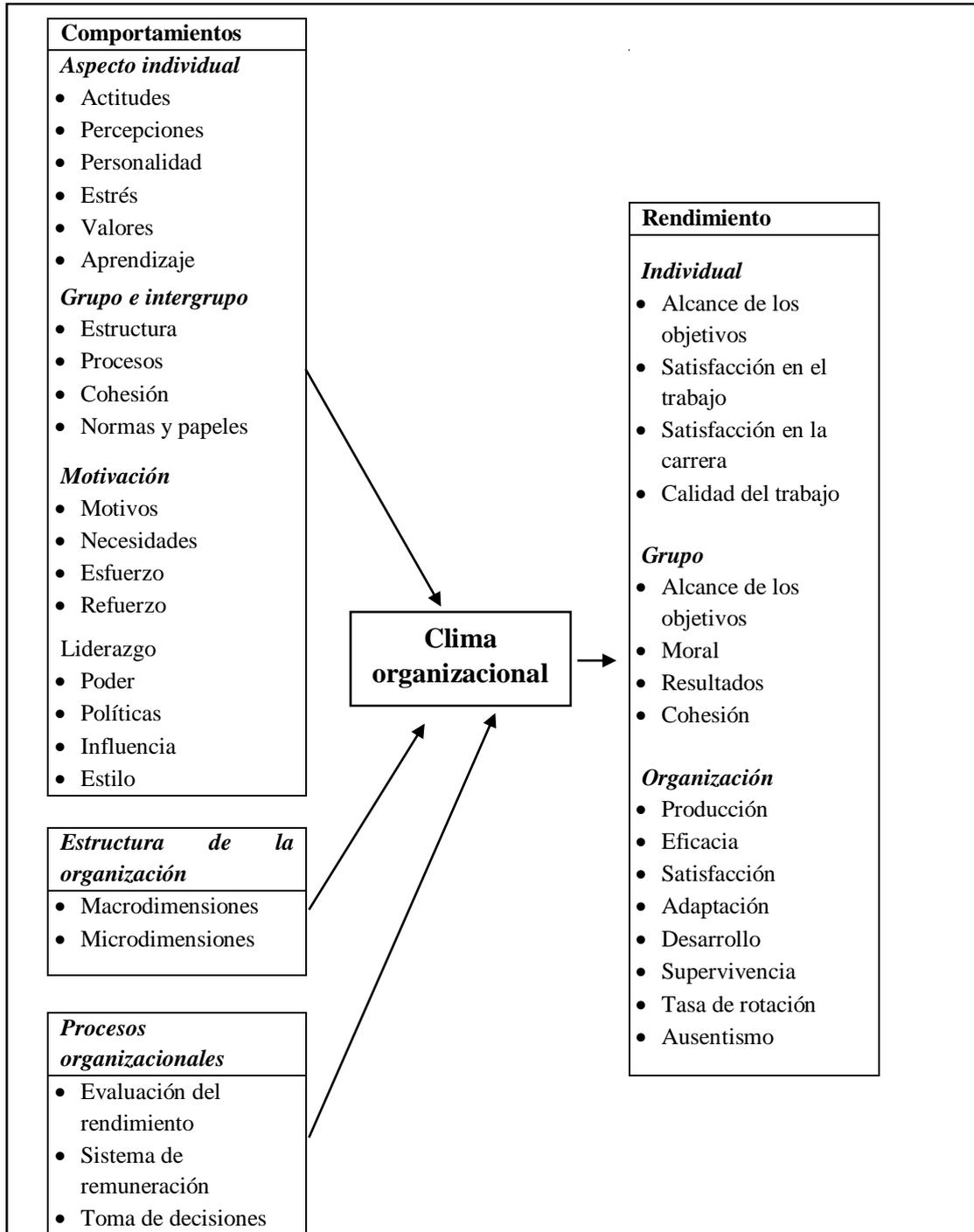
Para los efectos de este estudio se tomará como punto de referencia la teoría de Likert, con cada una de las dimensiones y elementos que comprende; esta teoría fue una de la más explícitas que se pudo encontrar en la revisión bibliográfica sobre el clima Institucional y sobre todo es la más adecuada a ser aplicada en la Institución Educativa Isaac Newton. (Brunet, 1987, pág. 32)

### **3.1.11. Componentes del clima organizacional**

Anteriormente, en la teoría de Likert, las principales variables implicadas en la composición de un clima organizacional. Ahora se trata de analizar las naturalezas de estas variables, sus interacciones dentro de la composición del clima organizacional y los efectos que provocan dentro de la organización.

En la figura 3, se presenta la forma en que interactúan componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, así como la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez, produce los resultados que se observan a nivel de rendimiento organizacional, individual o de grupo (Brunet, 1987, pág. 40).

Figura 4. Componentes y resultados del clima organizacional



Fuente: Brunet (1987)

La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una importancia particular. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los aspectos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan y analizan para

construir la percepción del clima. El clima organizacional también es un proceso circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados. En otras palabras, si las características psicológicas personales de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos de la organización. Así, un trabajador que adopta una actitud negativa en su trabajo debido al clima organizacional que percibe, desarrollará una actitud aún más negativa cuando vea los resultados de la organización y mucho más si la productividad es baja. (Brunet, 1987, pág. 41)

El clima está entonces formado por varios componentes que son importantes en el momento en que un jefe de recursos humanos quiera escoger un cuestionario que le permita evaluar el clima de su organización. En efecto, la calidad de un cuestionario reside en el número. Y el tipo de dimensiones que mide. Cuanto más permita un instrumento de medida filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de la organización estudiada, más eficaz será (Brunet, 1987, pág. 41).

### **3.1.12. Dimensiones del clima organizacional**

Se ha visto como diversos estímulos que provienen del medio organizacional influyen directamente sobre el comportamiento de los individuos. Así, la organización constituye en cierta forma una micro sociedad, que está caracterizada por un conjunto de dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos. El elemento importante, en este punto, es la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo. Razón por la cual, numerosos investigadores del clima basan sus estudios en los datos de las percepciones individuales de las propiedades organizacionales. (Brunet, 1987, pág. 42)

Los diferentes investigadores que han abordado la medida del clima mediante cuestionarios, no se han puesto todavía de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que tienen que ser evaluadas a fin de tener una estimación lo más exacta posible del clima. La figura 4 presenta cierto número de dimensiones propuestas por investigadores. El número de dimensiones que se encuentran, en conjunto, es bastante heterogéneo puesto que se ven de 2 a 11 dimensiones en el grupo de investigaciones que figuran en este cuadro. También hay que hacer notar que ciertas dimensiones coinciden entre sí, lo que indica que hay varias dimensiones comunes del clima entre las señaladas por los investigadores. (Brunet, 1987, pág. 42)

Comúnmente se acepta que el clima organizacional está fuertemente determinado por el estilo de liderazgo que prevalece dentro de la organización. En efecto, es posible obtener una idea general del clima reinante en una empresa midiendo el estilo de administración, por el contrario, el clima organizacional es un tanto diferente del estilo de liderazgo puesto que el concepto de clima se refiere a las propiedades que se han vuelto tradicionalmente junto con las políticas, los procedimientos o las obligaciones objetivas de la organización, las cuales se ven luego filtradas por las características individuales de los empleados (Brunet, 1987, pág. 42).

**Tabla 2 Dimensiones del clima organizacional**

<i>Forenhand y Gimer</i>	<i>Friedlander y Margules</i>	<i>Gavin</i>	<i>Lowler et al</i>
1. Tamaño de la organización	1. Empeño	1. Estructura organizacional	1. Competencia eficaz
2. Estructura organizacional	2. Obstáculos o trabas	2. Obstáculo	2. Responsabilidad
3. Complejidad sistemática de la organización	3. Intimidad	3. Recompensa	3. Nivel práctico concreto
4. Estilo de liderazgo	4. Espíritu de trabajo	4. Espíritu de trabajo	4. Riesgo
5. Orientación de fines	5. Actitud	5. Confianza y consideración de parte de los administradores	5. Impulsividad
	6. Acento puesto sobre la producción	6. Riesgo y desafíos	
	7. Confianza		
	8. Confianza		
<b>Likert</b>	<b>Litwin y Stringer</b>	<b>Meyer</b>	<b>Payne et al</b>



## **Comunicación**

La comunicación es “El proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores” (Chiavenato, 2007).

La comunicación es el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos, que comprende transacciones entre ellas, por consiguiente, las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes (Teixido, 1999).

Indudablemente, en una institución educativa, la comunicación se materializa en diversas actividades y situaciones que diariamente se presentan: la actuación de los directivos, el trabajo de las diferentes áreas de la institución educativa, planeación y programación de actividades, participación en la toma de decisiones, trabajo en equipo. (López, 2017, pág. 30)

Todas las actividades que se desarrollan en una institución educativa se basan en la relación interpersonal de sus miembros y, por tanto, en la comunicación. Por ello se considera a la comunicación como el soporte indispensable para la realización de las funciones básicas de la organización. Por estas razones es fundamental la participación y colaboración de todos sus integrantes, con la coordinación de sus actividades se pueden alcanzar los objetivos que se han planteado. Hay que tener en consideración que la única forma de alcanzar objetivos comunes es sumando esfuerzos individuales o grupales; para lo cual es indispensable comunicarnos con eficacia, fluidez y franqueza (López, 2017, pág. 30).

Por consiguiente, la buena comunicación tiene mucho que ver con el éxito en cuanto a funcionamiento organizacional, optimización del clima laboral y una mejora

sustancial del desempeño docente en las instituciones educativas. La mejora de la comunicación en los centros educativos, únicamente es posible a partir de una estrategia global de transparencia informativa que facilite la participación y la implicación de las personas en un clima de confianza mutua y de responsabilidad (López, 2017, pág. 30).

El artículo “La comunicación en los centros educativos”, señala que la comprensión de los procesos, las rutinas y los hábitos de comunicación vigentes en los centros educativos exige, en un primer momento: la relación existente entre la comunicación y el comportamiento humano en las organizaciones y el propio concepto de comunicación organizativa, diferenciándolo de la comunicación didáctica. Estas precisiones llevarán a considerar postulados básicos de los que se parte en el estudio de la comunicación en las instituciones educativas, lo que permitirá establecer algunos rasgos distintivos (Teixido, 1999).

Cualquier institución educativa que desee mejorar sensiblemente su organización y realizar o materializar procesos de desarrollo, debe utilizar la comunicación y el diálogo como elemento de fortalecimiento de la cohesión de su personal y medio para alcanzar metas colectivas importantes. Un correcto funcionamiento organizativo exige la delimitación de un conjunto de estructuras y procesos que faciliten la transmisión ágil y dinámica de información (López, 2017, pág. 41).

Para entender la importancia e influencia de los directivos y la comunicación en una organización, ésta se debe analizar desde dos puntos de vista: primero como elemento indispensable de las relaciones interpersonales y segundo como herramienta de gestión. “Sin comunicación no se lograría nada en las organizaciones. A los gerentes les conciernen dos tipos de comunicación: interpersonal y organizacional” (Robbins & Coulter, 2014).

De hecho, hay que destacar lo delicado y complejo de una buena comunicación, dado que: “Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados; esto quiere decir que, si no se han transmitido la información o las ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo” (Robbins & Coulter, 2014, pág. 508).

Los elementos fundamentales que determinen una comunicación eficiente son: la rapidez, el respeto, grado de aceptación, las dimensiones de la confianza, destacando que los equipos de alto desempeño se caracterizan por una alta confianza mutua entre sus miembros. Es decir, los miembros creen en la integridad, la personalidad y la capacidad de los demás (Robbins & Coulter, 2014, pág. 508)

Es esclarecedor destacar la comunicación efectiva entre los miembros de una organización pues ella influye en el buen manejo de las relaciones humanas y en la connotación del clima laboral tanto que “la comunicación constituye el área principal en el estudio de las relaciones humanas y de los métodos para modificar la conducta humana” (Chiavenato, 2007).

Del mismo modo se puede decir que estas formas comunes de relacionarse se han ido perdiendo o transformando en los últimos años, es decir aparece otro fenómeno de la comunicación social: la tecnología de la información. Esta ha cambiado radicalmente la forma en que se comunican los miembros de una organización, convirtiéndola en información más accesible para todos los miembros, pero a la vez más impersonal y menos afectiva (López, 2017).

La tecnología de la información ha mejorado notablemente la habilidad de un gerente de monitorear el desempeño individual y en equipo y a su vez ha permitido que los empleados cuenten con información más completa para tomar decisiones

rápidamente proporcionándoles más oportunidades para colaborar y compartir información (Robbins & Coulter, 2014).

Una institución educativa debe ser flexible y dar respuesta a las necesidades sociales de cada momento, debe ser comunicativo, vital, abierto, contando como una de sus características la comunicación fluida entre sus integrantes. Cuando la comunicación es improvisada, sin fundamento, vacía de contenidos, sólo informal, crea desorden y un sentimiento de malestar en las personas. La buena comunicación, por lo tanto, exige organización y claridad (López, 2017).

Es indudable que la mejora de la comunicación pasa indefectiblemente por las personas, es decir, por la mejora de la capacidad comunicativa de los diversos actores organizativos internos o externos, y aquí surge entre otros conceptos, los de comunicación interpersonal e intrapersonal; para el caso se hablará del primer concepto, el de comunicación interpersonal (López, 2017).

### **Motivación**

Se dice que la motivación es el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. Es decir que es el resultado de la interacción de un individuo con una situación determinada. Es conveniente aclarar que la motivación no es un rasgo personal, es algo más complejo; por ejemplo, su nivel varía tanto entre diversos individuos en una misma situación como dentro de los mismos individuos en momentos o situaciones diferentes (López, 2017).

“La motivación se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta. Esta definición tiene tres elementos clave: energía, dirección y perseverancia”. Él mismo autor

señala que “Motivar y recompensar a los empleados es una de las actividades más importantes y desafiantes que los gerentes llevan a cabo. Para lograr que los empleados pongan su máximo empeño en el trabajo, los gerentes necesitan saber la forma y la razón de su motivación” (Robbins & Coulter, 2014).

Entre las personas hay diferentes motivaciones como los valores sociales y las capacidades para lograr objetivos, con el tiempo este van cambiando, sin embargo, el proceso que dinamiza la conducta es más o menos semejante en todas las personas (Chiavenato, 2007).

Existen diversas teorías respecto a la motivación, siendo las más importantes la Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, la Teoría X y Teoría Y de McGregor, la Teoría de los dos factores de Herzberg, y la Teoría de las tres necesidades de McClelland. Estas primeras teorías son importantes porque representan los cimientos a partir de los cuales se desarrollaron teorías contemporáneas sobre la motivación. Muchos gerentes y directivos todavía las utilizan (López, 2017).

Maslow, por ejemplo, apoya su teoría de la motivación en las diferentes necesidades humanas: las necesidades fisiológicas, de seguridad, las sociales, la estima, y la auto realización. Herzberg basa su teoría en el ambiente externo. Para Herzberg, la motivación tiene como factores fundamentales los factores higiénicos. Se refiere a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo y los factores motivacionales que se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionados con éste los que producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales (López, 2017).

Quizás lo más complicado, pero a su vez lo más valioso es determinar cuál es la fuerza más importante de motivación de cada individuo para alcanzar éxito u obtener

logros en su trabajo, en su hogar y en la sociedad. Si las organizaciones logran determinar ello, contarán con un valioso instrumento para acoplar mejor a las personas con el puesto, para rediseñar funciones, labores o puestos y maximizar el potencial de motivación (López, 2017).

Chiavenato refiere sobre la quinta teoría llamada de “La Contingencia” que surge a comienzos de la década de 1970, con los trabajos de Lawrence, Lorsch y Schein, quienes buscaban una aplicación de la teoría de sistemas a las organizaciones. Este es el enfoque del hombre complejo (López, 2017):

Esta es una de las propuestas más completas y recientes que resume la conceptualización del hombre complejo en base de las razones siguientes:

- a.** El hombre no sólo es complejo, sino también variable; tiene muchas motivaciones que se ordenan con cierta jerarquía de importancia; pero esa jerarquía también depende de los cambios que se suceden de un momento a otro y de una situación a otra. Además, los motivos se interrelacionan y se combinan en perfiles motivacionales complejos.
- b.** El hombre asimila nuevas motivaciones por medio de sus experiencias organizativas y, en último término, su perfil de motivación y la interacción psicológica que establece con la organización son el resultado de una interrelación compleja entre sus necesidades iniciales y sus experiencias en la organización.
- c.** Las motivaciones de ser humano en los diferentes tipos de organización pueden diferir; la persona que se encuentra alienada en una organización formal cubrirá sus necesidades esenciales y de autorrealización en el sindicato o en las organizaciones informales.

- d. El hombre se relaciona de manera productiva con las organizaciones con base en muy diversas motivaciones: su motivación final en la organización depende, sólo en parte, de la naturaleza de su motivación. El carácter de la tarea a realizar, sus habilidades y experiencia en el puesto y las características de las otras personas de la organización se interrelacionan de tal manera que producen un perfil en cuanto al trabajo y sentimientos resultantes.

Una de las ventajas de la motivación es que predispone a los integrantes de la organización a realizar por ejemplo actividades de reflexión para discutir las acciones tomadas, trabajos realizados, análisis de resultados y otros de forma tal que se sientan más acompañados, reconocidos y respaldados en su trabajo docente (López, 2017).

Por otro lado, y sobre todo en las instituciones educativas, la crítica malintencionada o sin fundamento solo genera frustración, insatisfacción lo que desmotiva la tarea docente en las escuelas públicas. Si se quiere tener docentes motivados es tiempo de empezar a reconocer y recompensar su labor. Como mencionan los autores anteriormente señalados será importante que los administradores generen recursos y condiciones que permitan hacer del apoyo, el reconocimiento y la colaboración al trabajo docente, una práctica permanente e institucionalizada (López, 2017).

### **Participación**

Se sabe que participar es intervenir en un acto acción o actividad, partiendo de esa definición, se desarrolla enfoques teóricos y aportes que algunos autores han venido analizando respecto a la participación, sobre todo de la institución pública; destacando que la participación constituye una dimensión de la variable clima, pero a su vez, una consecuencia de la connotación del clima institucional que se vive en la institución educativa (López, 2017).

“La participación en el trabajo es el grado en que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es importante para su propia valía”. El mismo autor propone que los empleados con un nivel alto de participación en el trabajo se identifican y desarrollan con mayor preocupación el tipo de trabajo que llevan a cabo. Así mismo indica que se ha encontrado que los altos niveles de participación en el trabajo se relacionan con bajo ausentismo, tasas de renuncia más bajas y un mayor compromiso de los empleados con su trabajo (Robbins & Coulter, 2014).

La participación como una de las dimensiones fundamentales del clima institucional, es sin duda la base de cualquier sistema en general, en especial en sistemas u organizaciones educativas. “concebir la educación y los procesos educativos, sin tener en cuenta la participación de todos los agentes implicados en este proceso, es partir de un anacronismo obsoleto que impide avanzar en la mejora cualitativa de la educación” (Bataller, 2006).

En ese sentido se aclara que “analizar los problemas de la partición del profesorado en el sistema educativo requiere profundizar en el análisis de las relaciones estructurales que enmarcan las posibilidades y los límites de la democracia, y comprender las diferentes prácticas culturales relacionadas con el ejercicio de la profesionalidad docente” (Bonafé, 2006)

Como se proponen en las conclusiones del estudio sobre clima institucional educativo, se hace necesario “elaborar un plan estratégico para el mejoramiento de la institución con la participación de todos los estamentos”. Con ello se refuerza la importancia de la participación en la gestión de la escuela Molina et.al, (2004).

Por todo lo señalado, se puede afirmar que la Participación es un valor importante en cualquier institución educativa que se materializa de un modo efectivo y con consecuencias diversas que, adecuadamente canalizadas, pueden ser el punto de partida para alcanzar objetivos comunes de la organización (López, 2017).

### **3.2. Desempeño docente**

En relación a la variable desempeño docente, las teorías que mejor se adecuan a la investigación son las teorías del Aprendizaje de Vigotsky (1977), indicando que la educación es fundamental para un mejor desarrollo del país; la teoría de la equidad de Stacey Adams (1963), que afirma que los empleados (Docentes) tienden a juzgar la justicia mediante la comparación de los resultados de sus esfuerzos contra los esfuerzos mismos y la teoría de las expectativas de Vroom (1965) quien incide en la evaluación del profesor juega un papel importante en la mejora, de hecho las comunicaciones educativas no pueden sustraerse y es evidente que existe la convicción de que detrás de cualquier mejora significativa en la escuela subyace la actividad del profesorado.

### **3.3. Teorías sobre el desempeño docente**

El docente es un experto, un erudito de la educación. Es un trabajador en la educación; por lo mismo, las teorías del desempeño están referidas a entender los factores actuantes de ese mismo proceso, las teorías manifiestan la relación entre la motivación y la capacidad para el desempeño, así como el vínculo entre el desempeño, rendimiento y la satisfacción en el trabajo.

#### **3.3.1. El Aprendizaje según Vigotsky**

Vigotsky rechaza totalmente los enfoques que reducen la Psicología y el aprendizaje a una simple acumulación de reflejos o asociaciones entre estímulos y respuestas. Existen rasgos específicamente humanos no reducibles a asociaciones, tales

como la conciencia y el lenguaje, que no pueden ser ajenos a la Psicología. A diferencia de otras posiciones (Gestalt, Piagetiana), Vygotski no niega la importancia del aprendizaje asociativo, pero lo considera claramente insuficiente. (Cortez & et.al, 2008)

Vigotsky dice que la educación es fundamental para un mejor desarrollo del país, que se basa a través de un proceso de mediación docente lo cual el docente es la persona principal que tiene el deber de coordinar y orientar el proceso de enseñanza para un mejor desempeño de la comunidad estudiantil. (Cortez & et.al, 2008). Esta afirmación concuerda con el tercer postulado del desempeño docente propuesto por el Ministerio de Educación “*Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad*”

### **3.3.2. El enfoque por competencias**

Cuando hablamos del enfoque por competencias nos referimos a la capacidad del docente en el conocimiento de los temas, su habilidad para resolver problemas de aprendizaje del estudiante, por lo que es importante para el desempeño docente que estamos tratando en esta investigación.

Según Perrenaud (1999), como es citado en Flores, (2016), el enfoque por competencias remite al debate entre los paradigmas de la didáctica, esto es aquellos que plantean la importancia del orden de cada uno de los temas de una disciplina, la necesidad de estudiar todos los contenidos que conforman esos saberes, distanciando el momento de su estudio o aprendizaje de otro momento siguiente en que pueden ser aplicados; la función de la escuela en esta perspectiva es preparar para la vida; el contenido escolar tiene valor en sí mismo y no por su utilidad práctica. (pág. 61)

### **3.3.3. Teoría de la equidad de Stacey Adams**

Básicamente esta teoría sostiene que la percepción del trabajador está relacionada con respecto al trato que recibe: justo o injusto. En la lealtad, en expresiones

de buena voluntad y en una mayor eficacia en su trabajo dentro de la organización. Aunque la teoría es clara muchas veces esta percepción está más vinculada a un estado mental basado en juicios subjetivos. No obstante, significa que la imparcialidad y el buen trato, son elementos fundamentales, apareciendo con igual peso la buena comunicación entre el directivo y los subordinados. Esta equidad está constituida por dos aspectos: El rendimiento y la equiparación con otros. En el primer caso es la comparación de su aporte o rendimiento con su trabajo y la retribución que recibe en relación con otras personas. (Ramirez, 2021)

El modelo de Adams se basa en este concepto de la comparación, y de ese punto parte hacia nuevas dimensiones en el entendimiento global de la motivación de los empleados. Los trabajadores están interesados en elementos adicionales a la satisfacción de sus necesidades; también quieren que el sistema de retribución sea justo. El fenómeno de la justicia aplica a todo tipo de estímulos (económicos, sociales, psicológicos), esto deriva en más ambigüedad en las actividades administrativas. La teoría de la equidad de Adams afirma que los empleados tienden a juzgar la justicia mediante la comparación de los resultados de sus esfuerzos contra los esfuerzos mismos y también al comparar esta proporción (no siempre el valor absoluto de la recompensa) contra la de otras personas (Méndez, 2009).

#### **3.3.4. Teoría de las expectativas de Vroom (1964)**

Es innegable que esta teoría permite comprender muchas de las reacciones positivas o negativas en el desempeño del docente, toda vez que como ser humano también tiene expectativas y metas.

La evaluación del profesor juega un papel importante en la mejora, de hecho las comunicaciones educativas no pueden sustraerse y es evidente que existe la

convicción de que detrás de cualquier mejora significativa en la escuela subyace la actividad del profesorado. Del mismo modo continúa diciendo “que hay una conexión nacional entre los vértices del triángulo, evaluación de la docencia - mejora y desarrollo profesional del profesorado - mejora de la calidad de la institución educativa, es fundamental para introducir acciones sustantivas de gestión de calidad. Es importante evaluar el desempeño docente, las funciones y responsabilidades que realizan, así como el rendimiento y los logros obtenidos de acuerdo con el cargo que tiene, en un tiempo determinado y conforme a los resultados que se esperan en la institución. (Mateo, 2000)

La teoría fue propuesta por Víctor Vroom en 1964. A través de la teoría se establece que la motivación humana depende de tres factores: la expectativa, la valencia y la instrumentalidad. Vroom centra su teoría en el ámbito de las organizaciones, y es por ello que hace alusión especialmente a la motivación en el trabajo. (Ruiz, 2019)

Los componentes básicos que determinan la motivación de los trabajadores son: la expectativa, la instrumentalidad y la valencia.

### **Expectativa**

Consiste en la expectativa de que invirtiendo “X” esfuerzo, se obtendrán “X” resultados. Para ello, es imprescindible que el empresario conozca qué motiva a sus trabajadores, a fin de que pueda motivarlos adecuadamente.

La expectativa tiene mucho que ver con el concepto de autoeficacia introducido por Albert Bandura, un importante psicólogo también canadiense nacido en 1925. Este concepto hace alusión a la capacidad percibida de la persona para hacer frente a los obstáculos y lograr lo que se propone.

Otro factor que tiene entra en juego en la expectativa del trabajador es la dificultad de la tarea; es por ello que el empresario deberá asegurarse de que la persona,

además de disponer de las habilidades requeridas para desarrollar la tarea, disponga de los recursos o del soporte que necesite.

### **Instrumentalidad**

Dentro de la Teoría de la expectativa de Vroom, y haciendo alusión al segundo elemento esencial que conduce a la motivación, nos encontramos con la instrumentalidad. Ésta tiene que ver con el hecho de que cada trabajador tendrá su función y será una parte indispensable para que funcione todo el engranaje, la propia organización en su conjunto.

El objetivo será que el empleado tenga un buen desempeño, que permita obtener los resultados deseados; es decir, tiene que ser una pieza “funcional”, que aporte valor. De ahí el nombre de este concepto.

### **Valencia**

Finalmente, el tercer componente de la fórmula de la teoría de la expectativa de Vroom es la valencia, y tiene que ver con lo que valora cada empleado; habrá algunos que valoren más el sueldo, otros los días de vacaciones, otros el tiempo libre (que implica trabajar menos horas), etc. (Ruiz, 2019)

#### **3.3.5. Cultura, clima organizacional y desempeño docente**

La cultura organizacional se refiere a un sistema de valores, creencias y suposiciones que rigen la forma en que las personas deben comportarse, interactuar, tomar decisiones y llevar a cabo sus tareas en una organización; esto se combina con el ambiente institucional que busca resultados y requiere un constante desarrollo de habilidades y una colaboración efectiva en equipo. Bajo este enfoque debería ser el estándar predominante tanto en instituciones educativas como en cualquier otro tipo de organización, ya que

promueve la agilidad y la participación activa, en particular, se centra en el desempeño docente, que implica una evaluación continua de su propio rendimiento y una toma de conciencia constante de las situaciones que enfrenta. Además, esta cultura fomenta la autoevaluación y la evaluación realizada por el director y el supervisor, lo que se considera una estrategia motivacional (Meléndez, 2020).

### **3.3.6. Definición de desempeño docente**

El desempeño docente debe ser entendido como el cumplimiento de las funciones profesionales, las cuales se encuentran determinadas por factores asociados al propio docente, a los estudiantes y al entorno. El buen desempeño docente, se determina desde la práctica desde lo que sabe y puede hacer, así como también la manera cómo actúa o se desempeña, y por los resultados de su actuación. (Quiroz, 2018, pág. 70)

Orellana (2003), citado por Quiroz & Vega, (2020) El docente es un profesional especializado en la enseñanza y el aprendizaje sobre determinado conocimiento del campo de la ciencia, la humanística o el arte. Como especialista de un determinado conocimiento y en el ejercicio del saber que lo capacita para relacionar conocimientos, diseña contenidos de la enseñanza de la mejor manera posible, ya sea empleando los instrumentos mediadores de la palabra o estrategias que incidan en el aprendizaje del estudiante, configurando un proceso denominado de enseñanza y aprendizaje (pág. 35).

Mientras la competencia es un patrón general de comportamiento, el desempeño es un conjunto de acciones concretas. El desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones educativas; se halla determinado por factores asociados al docente, al estudiante y al entorno educativo. Asimismo, el desempeño se

ejerce en el contexto socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y en el docente, mediante una acción reflexiva. (Smither, 2008, pág. 28)

El desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa y cualificar la profesión docente. Para esto, la evaluación presenta funciones y características determinadas que se tienen en cuenta en el momento de la aplicación. De ahí la importancia de definir estándares que sirvan de base para llevar a cabo el proceso de evaluación (Montenegro, 2007)

Cuando se habla de “desempeño” se hace alusión al ejercicio práctico de una persona que ejecuta las obligaciones inherentes a su profesión, cargo u oficio. En este sentido la evaluación del desempeño docente hace referencia al proceso evaluativo de las prácticas que ejercen los maestros y maestras, en relación a las obligaciones inherentes a su profesión y cargo. (Calcina, 2014)

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo sino un instrumento para mejorar los recursos humanos, pues mediante este sistema se pueden detectar problemas de supervisión, de integración del trabajador en la institución o en el cargo que ocupa, de falta de aprovechamiento de su potencial o de escasa motivación. (Calcina, 2014)

La institución utiliza los resultados a la hora de decidir cambios de puestos, asignación de incentivos económicos o necesidad de formación o motivación de sus empleados. Los trabajadores también obtienen beneficios como conocer las expectativas que tienen de ellos sus jefes y ver canalizados sus problemas (Calcina, 2014).

La evaluación es el complemento necesario de la formación, para que haya un auténtico desarrollo profesional docente. Con la evaluación se pueden detectar puntos fuertes y débiles en la actividad del profesor, identificar los objetivos logrados y las

dificultades que impiden el logro de otros, analizar la situación real a la que hay que adaptar todo tipo de intervención, como planes de formación y de mejoras, etc. Pasa por un proceso de evaluación en el que se recoja información, se analice e interprete, se valore y se tomen decisiones coherentes con tal valoración y con los objetivos del proceso educativo en el que la evaluación está inmersa (Álvarez 2003, citado por Troya et.al, (2018)

La evaluación del desempeño profesional de los docentes, se entiende como el conjunto de principios, supuestos, conceptos, así como de métodos, procedimientos e instrumentos que ponen en marcha los directivos, los alumnos, sus padres y los profesores, los que, ordenadamente, relacionados entre sí, contribuyen a recoger y sistematizar la información que previamente se ha considerado relevante a los efectos de alcanzar juicios justificados de valor sobre la calidad del desempeño profesional de estos últimos. Tales juicios de valor deben tomarse en cuenta a efectos de cualquier decisión que se adopte sobre la situación laboral de los docentes y su plan de capacitación profesional (Valdez, 2009).

### **3.3.7. Dominios del marco de desempeño docente**

Según el MINEDU (2012) son los siguientes:

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

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

Siendo las siguientes competencias para este dominio:

**Competencia 1:** Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.

**Competencia 2:** Planifica la enseñanza de forma colegiada, garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.

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

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

Siendo las siguientes competencias para este dominio:

**Competencia 3:** Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.

**Competencia 4:** Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales.

**Competencia 5:** Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los contextos culturales.

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

Comprende la participación en la gestión de la escuela o la red de escuelas desde una perspectiva democrática para conjurar la comunidad de aprendizaje. Refiere a la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, así como la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable. Incluye la valoración y respeto a la comunidad y sus características y la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes.

Siendo las siguientes competencias para este dominio:

**Competencia 6:** Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional y así este pueda generar aprendizajes de calidad.

**Competencia 7:** Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la

sociedad civil; aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.

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

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

Siendo las siguientes competencias para este dominio:

**Competencia 8:** Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.

**Competencia 9:** Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.

#### **3.3.8. Características y modelos del desempeño docente**

Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se esperan que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo según Furham (2000) son las siguientes:

**Adaptabilidad,** se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.

**Comunicación**, es la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente.

**Iniciativa**, la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.

**Conocimientos**, se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas su de trabajo.

**Trabajo en Equipo**, es la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso.

**Estándares de Trabajo**, la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo.

**Desarrollo de Talentos**, la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros.

**Potencia el Diseño del Trabajo**, se refiere a la capacidad de determinar la organización y estructura más eficaz para alcanzar una meta.

**Maximiza el Desempeño**, la capacidad de establecer metas de desempeño/ desarrollo proporcionando capacitación y evaluando el desempeño de manera objetiva.

### **3.3.9. Modelos de desempeño docente**

Con el objetivo de facilitar un marco de referencia para comprender mejor la práctica de la evaluación de la acción del docente en algunos países que han iniciado un proceso de reforma educativa, se presentan a continuación los cuatro modelos de evaluación de la eficiencia docente (Calcina, 2014):

**1) Modelo centrado en el perfil del docente**, este modelo consiste en evaluar el desempeño de un docente de acuerdo a su grado de concordancia con los rasgos y características, según un perfil previamente determinado, de lo que constituye un profesor ideal.

**2) Modelo centrado en los resultados obtenidos**, para Shon (1987, pág. 214), "La principal característica de este modelo consiste en evaluar el desempeño docente mediante la comprobación de los aprendizajes o resultados alcanzados por sus alumnos, (...) para evaluar a los docentes, el criterio que hay que usar no es el de poner la atención en lo que hace éste, sino mirar lo que acontece a los alumnos como consecuencia de lo que el profesor hace".

**3) Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula**, la evaluación de la eficacia docente se haga identificando aquellos comportamientos del profesor que se consideran relacionados con los logros de los alumnos. Dichos comportamientos se relacionan con la capacidad del docente para crear un ambiente favorable para el aprendizaje en el aula.

**4) Modelo de la práctica reflexiva**, el modelo se fundamenta en una concepción de la enseñanza, Shon (1987), como "una secuencia de episodios de encontrar y resolver problemas, en la cual las capacidades de los profesores crecen continuamente mientras enfrentan, definen y resuelven problemas prácticos", esto es lo que el autor llama

reflexión en la acción y que requiere de una reflexión sobre la acción o evaluación después del hecho para ver los éxitos, los fracasos y las cosas que se podrían haber hecho de otra manera.

#### **4. Definición de términos básicos**

**Clima Organizacional:** Es la calidad del ambiente psicológico de una organización. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable) (Chiavenato, 2007).

**Comunicación:** La comunicación es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores, se materializa en diversas actividades y situaciones que diariamente se presentan: la actuación de los directivos, el trabajo de las diferentes áreas de la institución educativa, planeación y programación de actividades, participación en la toma de decisiones, trabajo en equipo.

**Motivación:** La motivación se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta. es el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. Así mismo predispone a los integrantes de la institución educativa a realizar por ejemplo actividades de reflexión para discutir las acciones tomadas, trabajos realizados, análisis de resultados y otros de forma tal que se sientan más acompañados, reconocidos y respaldados en su trabajo docente

**Participación:** La participación en el trabajo es el grado en que un docente se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es importante para su propio mérito, es un valor importante en cualquier institución educativa que se materializa de un modo efectivo y con consecuencias diversas

que, adecuadamente canalizadas, pueden ser el punto de partida para alcanzar objetivos comunes de la organización

**Desempeño Docente:** El desempeño se puede definir como el cumplimiento del deber como algo o alguien que funciona, el cumplimiento de las obligaciones inherentes a la profesión, cargo u oficio, actuar, trabajar y dedicarse a una actividad satisfactoriamente. Son múltiples las definiciones que se podrían hacer al respecto. (Alvarez, 2003).

**Preparación para el aprendizaje de los estudiantes:** Es conjunto de desempeños profesionales que inciden favorablemente en los aprendizajes de los estudiantes a través de la planificación del trabajo pedagógico, así como de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo.

**Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes:** Es conjunto de desempeños profesionales que inciden favorablemente en los aprendizajes de los estudiantes a través de la mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes.

**Participación en la gestión de la escuela articulada:** Es conjunto de desempeños profesionales que inciden favorablemente en los aprendizajes de los estudiantes a través de la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, así como la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable.

**Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente:** Es conjunto de desempeños profesionales que inciden favorablemente en los aprendizajes de los estudiantes a través del proceso y las prácticas pedagógicas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### **1. Caracterización y contextualización de la investigación**

##### **1.1 Descripción del perfil de la Institución Educativa o red Educativa**

La Institución Educativa “Isaac Newton” se encuentra ubicado en el Jr. Cruz de piedra N° 582 en el departamento de Cajamarca. Su infraestructura es amplia, está dividido en dos partes, la primera se desarrolla el nivel inicial y la segunda los niveles primario y secundario. La población en estudiantes en el nivel inicial es de 50 estudiantes, en primaria 300 y el nivel secundario es de 400. Cuenta con 52 docentes laborando en los diferentes niveles.

Dentro de sus fortalezas es que la institución sobresale por las diversas participaciones que tiene a nivel Regional y Nacional, siempre ocupando los primeros lugares como también los ingresos directos a universidades muy prestigiosas, teniendo convenios con ellas para darle facilidades; algunos docentes presentan dificultades en la falta de comunicación entre ellos para tener una buena organización y planificación de sus programaciones. El grito de fortaleza y orgullo que identifica a la familia Newtoniana es “Ser Newtoniano es un honor”

##### **1.2 Breve reseña histórica de la institución educativa o red educativa**

El cuatro de enero de 1997, en una reunión convocada por los señores Armando Chávarry Cholán y Jorge Vidal Asencio y algunos profesores con inquietud magisterial, se acuerda la formación de la Empresa Promotora denominada Complejo de Servicios Educativos Magíster SRL. Empresa que hoy en día promueve a la Institución Educativa “Isaac Newton” en la modalidad de Educación Básica Regular. Con fecha 15 de setiembre

de 1997 se expide la Resolución Directoral Sub Regional Sectorial Nro. 2209 – 97, mediante la cual se crea el Colegio Privado de Ciencias “Isaac Newton” con los niveles de Educación Inicial, Primaria y Secundaria; siendo sus primeros directivos el señor Armando Chávarry Cholán como Gerente y Jorge Vidal Asencio Sangay, como director. Luego el 9 de marzo de 1998, con una nutrida concurrencia de padres de familia, profesores, autoridades, alumnos y público en general, se apertura el primer año de funcionamiento del Colegio Privado de Ciencias “Isaac Newton”. En la actualidad, a sus casi 20 años de creación, el colegio ha crecido aceleradamente, llegando a obtener la imagen y prestigio que toda comunidad cajamarquina conoce, logrando un lugar preferencial entre las instituciones educativas privadas de la ciudad de Cajamarca, con sub sedes en Mollepampa y Baños del Inca. La Institución Educativa “Isaac Newton”, se caracteriza por los altos estándares de la enseñanza y la disciplina de nuestros docentes y alumnos, lo que ha calado en la familia newtoniana y en la comunidad en general.

### **1.3 Características, demográficas y socioeconómicas**

Los padres de familia de la Institución Educativa la mayor parte pertenecen al nivel socioeconómico medio, con el que pueden tener una estabilidad económica y brindarles a sus hijos una mejor calidad de vida.

### **1.4 Características culturales y ambientales**

La Institución Educativa “Isaac Newton”, todos los años son ganadores en concursos de danzas representativas, también participan en concursos organizados por la UGEL están presentes en el desfile cívico del 28 de julio.

Para colaborar con el medio ambiente la Institución Educativa organiza dos eventos importantes que consiste en la elaboración de vestimentas con material de reciclaje, así como también campañas de limpieza dentro de la ciudad.

## **2. Hipótesis de investigación**

### **Hipótesis general**

Existe relación significativa entre el clima institucional y el desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton - Cajamarca– 2021.

### **Hipótesis específicas**

1. La relación entre la dimensión comunicación del clima institucional y el desempeño docente es significativa en la Institución Educativa Isaac Newton - Cajamarca, 2021.
2. La relación entre la dimensión motivación del clima institucional y el desempeño docente es significativa en la Institución Educativa Isaac Newton - Cajamarca, 2021.
3. La relación entre la dimensión participación del clima institucional y el desempeño docente es significativa en la Institución Educativa Isaac Newton - Cajamarca, 2021.
4. El planteamiento de una propuesta de enriquecer el clima institucional, fundamentada en el modelo de Clima Organizacional de Likert, mejoraría el desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca – 2021

## **3. Variables de investigación**

Variable 1: Clima Institucional

Variable 2: Desempeño Docente

#### 4. Matriz de operacionalización de Variable

VARIABLES	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Técnica/ instrumento
<b>Variable 1: Clima institucional</b>	Es la calidad del ambiente psicológico de una organización. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable) (Chiavenato, 2007).	El clima institucional se operacionalizará en 3 dimensiones: Comunicación, motivación y participación, con 20 indicadores que serán medidos con un cuestionario.	Comunicación	Realiza con rapidez la comunicación asertiva.	Encuesta/ Cuestionario de encuesta
				Incentiva el orden y disciplina para una mejor comprensión	
				Incentiva el respeto mutuo	
				Evita interferencias y mejora el diálogo	
				Organiza estrategias para mejorar el diálogo entre docentes.	
				Se comunica de manera fluida y espontánea	
				Fomenta el liderazgo en equipo	
			Motivación	Rescata los valores de manera precisa	
				Muestra Satisfacción personal.	
				Incentiva a sus docentes en su autonomía para toma de decisiones.	
				Valora su trabajo y respeta sus decisiones	
				Realiza reconocimientos de manera pública.	
				Delega trabajos importantes en su equipo	
				Fomenta el compañerismo	
			Participación	Mejora las relaciones interpersonales	
				Incentiva la participación teniendo en cuenta los 4 pilares de la educación.	
				Realiza documentaciones de gestión	
				Participa y organiza de manera precisa y coherente.	
Valora su participación y reconoce lo reconoce públicamente.					
Fija metas a corto o largo plazo					

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Técnicas/ instrumentos
Variable 2: Desempeño docente	El desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones educativas; se halla determinado por factores asociados al docente, al estudiante y al entorno educativo. Asimismo, el desempeño se ejerce en el contexto socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y en el docente, mediante una acción reflexiva (Montenegro, 2003).	El Desempeño docente comprende 4 dimensiones: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes, Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad, Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente; con 20 indicadores que serán medidos con un cuestionario.	Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	Planifica y prepara temas para su aprendizaje	Encuestas/ Cuestionario de encuesta
				Elabora estrategias para una mejor comprensión	
				Utiliza estrategias innovadoras para mejorar la comprensión.	
				Aplica sus conocimientos de manera eficiente.	
				Aplica instrumentos de evaluación	
			Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	Selecciona estrategias precisas para mejorar su aprendizaje	
				Incentiva a mejorar la comunicación y respetar sus opiniones.	
				Muestra motivación en el desarrollo de la clase	
				Da seguridad y confianza a los estudiantes	
				Muestra participación activa	
			Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.	Muestra autoconocimiento en su aprendizaje.	
				Se comunica de manera activa y efectiva.	
				Utiliza la comunicación asertiva para participar	
				Identifica sus valores para mejorar en el ambiente laboral	
				Realiza reconocimientos en público a sus docentes	
			Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.	Incentiva la interacción mutua entre docentes	
				Demuestra su Formación de manera profesional.	
				Reflexiona sobre sus actitudes en el proceso enseñanza - aprendizaje	
				Se capacita constantemente y demuestra actualizaciones renovadoras.	
				Muestra responsabilidad y seguridad de sí mismo	
Se identifica de manera alturada con su institución educativa.					

## **5. Población y muestra**

**Población:** Según lo señalado la población estuvo conformada por 40 docentes de la Institución Educativa Isaac Newton - Cajamarca– 2021.

**Muestra:** La muestra es la misma que corresponde a la población de docentes es decir se tomó a los 40 docentes.

## **6. Unidad de análisis**

La unidad de análisis de la presenta investigación estuvo constituida por cada uno de los miembros del personal docente de la Institución Educativa “Isaac Newton” – Cajamarca, 2021.

## **7. Métodos de investigación**

El método de investigación a utilizar es el método hipotético – deductivo, conforme a ello el método se basa o se desarrolla en la objetividad para que sea replicable. De acuerdo con Hernández et. al (2014) “el método hipotético deductivo se basa en un conjunto de normas lógicas para obtener conjeturas o generalizaciones”.

**Inductivo:** Este método científico, que obtiene métodos generales a partir de premisas particulares, se distingue por 4 pasos esenciales: observación de los hechos para su registro, clasificación y estudio de los hechos, derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización, y la contrastación.

**Deductivo:** Este método científico considera que la conclusión se halla implícita dentro de las premisas, lo cual quiere decir que dichas conclusiones son consecuencias necesarias de las premisas; cuando éstas resultan verdaderas, el razonamiento deductivo tiene validez.

## 8. Tipo de investigación

Según Hernández et. al, (2014) por su finalidad es una investigación aplicada porque *no se va a producir conocimiento* y teorías nuevas sino que se intenta resolver un problema; es el no experimental – transversal, es no experimental porque esta investigación se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos. Es transversal porque se recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. En otras palabras, es como “tomar una fotografía” de algo que sucede

## 9. Diseño de Investigación

De acuerdo Hernández et. al, (2014) el diseño que se utiliza en la investigación es de tipo descriptivo – correlacional; es descriptivo porque trata de describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; detallando cómo son y se manifiestan cuando tiene como propósito medir; y es correlacional porque tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular, es decir el grado de relación que existe entre dos o más variables.

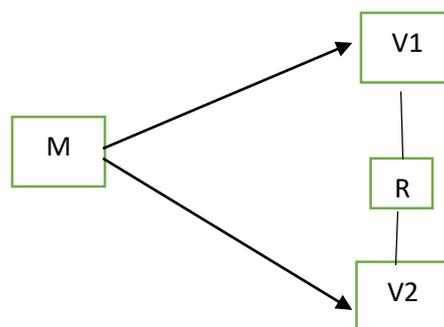
Donde:

M = Muestra

V1= Variable clima institucional

V2 = Variable desempeño docente

R = Relación entre las dos variables



## **10. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Como técnica de recolección se usó la encuesta y como instrumento el cuestionario de encuesta construido con 20 ítems para cada variable.

## **11. Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos**

Para el procesamiento de datos se usó estadística correlacional y descriptiva, porque nos permitió contrastar las hipótesis y describir las observaciones que se obtuvieron del cuestionario haciendo uso de tablas y gráficos de frecuencia.

## **12. Validez y confiabilidad**

En cuanto a la validez de los instrumentos, se evidenciaron mediante el “Juicio de expertos”. En cuanto a la confiabilidad se sometieron al análisis de consistencia interna de los cuestionarios se determinó a través del Alfa de Cronbach.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 1. Resultados por dimensiones de las variables de estudio

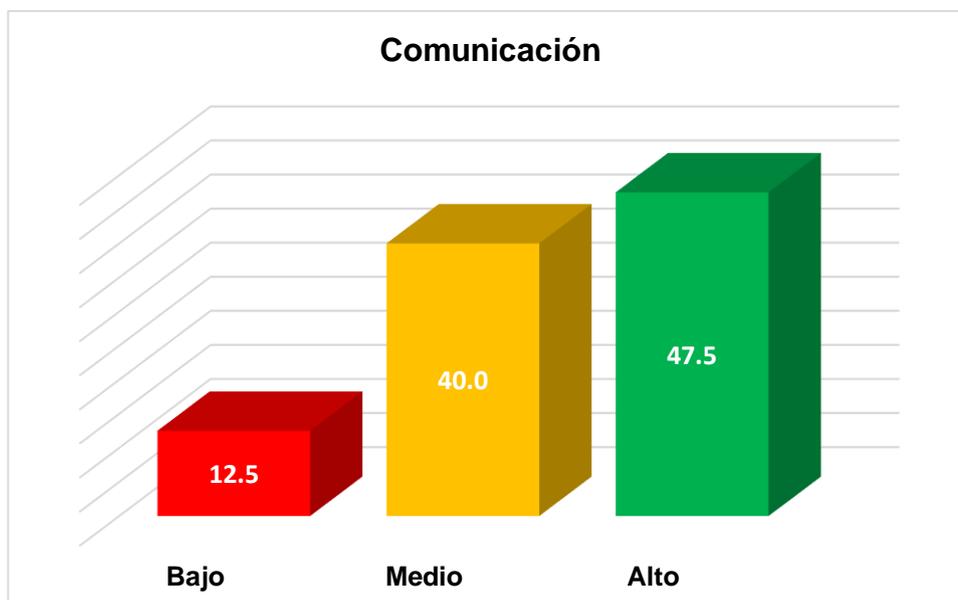
##### Dimensión de la variable clima institucional

Tabla 3. *Comunicación del clima institucional en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca año 2021*

Preguntas	Total	Calificación					
		Nunca		A veces		Siempre	
		n	%	n	%	n	%
¿Los directivos realizan con rapidez la comunicación asertiva con sus docentes?	40	6	15.0	14	35.0	20	50.0
¿Los directivos incentivan el orden y disciplina para una mejor comprensión entre sus docentes?	40	3	7.5	13	32.5	24	60.0
¿Los directivos incentivan el respeto mutuo?	40	19	47.5	7	17.5	14	35.0
¿Los directivos evitan interferencias y mejoran el diálogo?	40	6	15.0	6	15.0	28	70.0
¿Los directivos organizan estrategias para mejorar la comunicación entre docentes?	40	6	15.0	9	22.5	25	62.5
¿Se comunica de manera fluida y espontánea, los directivos?	40	15	37.5	6	15.0	19	47.5
¿Los directivos fomentan el liderazgo?	40	3	7.5	14	35.0	23	57.5

Nota:

Figura 5. *Comunicación del clima institucional en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca año 2021*



## **Análisis y discusión**

Referente al componente de comunicación del clima institucional, más de la mitad de docentes entrevistados mencionó que dicha comunicación es alta (47.5%), seguido de un 40% que refirió es medio, sin embargo, hay un 12.5% de docentes que refirieron que la comunicación es baja.

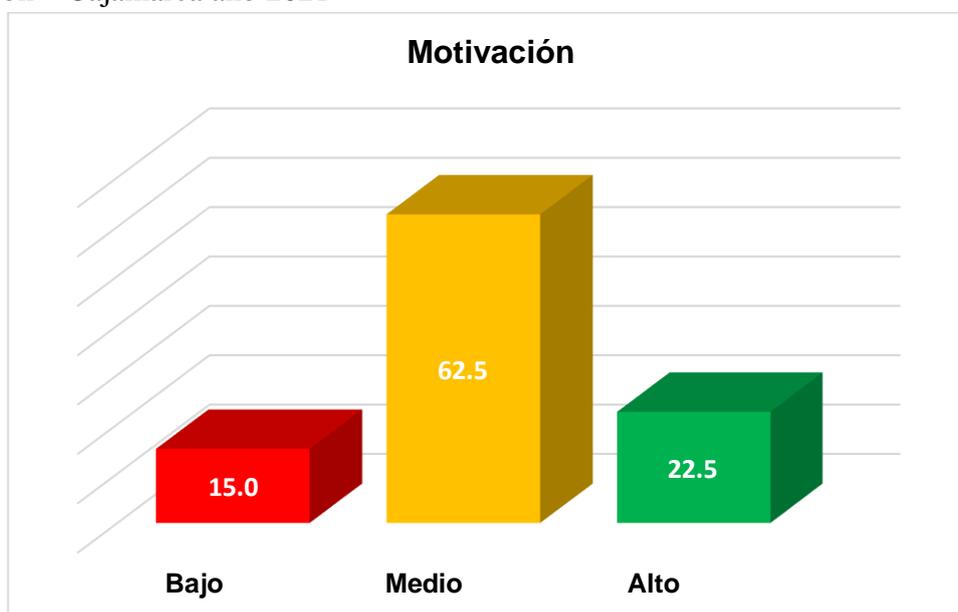
Las preguntas que mayor incidencia realizaron para el calificativo alto fueron *¿Los directivos evitan interferencias y mejoran el diálogo?* con el 70%, *¿Los directivos organizan estrategias para mejorar la comunicación entre docentes?* con el 62.5% y *¿Los directivos incentivan el orden y disciplina para una mejor comprensión entre sus docentes?* con el 60%.

Estos resultados se relacionan con el marco teórico referente al tipo de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968), quien indica actitudes positivas hacia el grupo; y con Chiavenato (2007), quien indica que la comunicación se materializa en diversas actividades y situaciones que diariamente se presentan: la actuación de los directivos, el trabajo de las diferentes áreas de la institución educativa, planeación y programación de actividades, participación en la toma de decisiones, trabajo en equipo.

Tabla 4. Motivación del clima institucional en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca año 2021

Preguntas	Total	Calificación					
		Nunca		A veces		Siempre	
		n	%	n	%	n	%
¿Rescatan los valores de manera precisa, los directivos?	40	11	27.5	8	20.0	21	52.5
¿Los directivos, muestra satisfacción personal?	40	21	52.5	5	12.5	14	35.0
¿Los directivos, incentivan a sus docentes en su autonomía para toma de decisiones?	40	8	20.0	11	27.5	21	52.5
¿Valora su trabajo y respeta sus decisiones, los directivos?	40	12	30.0	14	35.0	14	35.0
¿Realizan reconocimientos de manera pública, los directivos?	40	6	15.0	19	47.5	15	37.5
¿Los directivos delegan trabajos importantes en su equipo?	40	12	30.0	12	30.0	16	40.0
¿Los directivos, fomentan el compañerismo para una mejor interacción?	40	6	15.0	11	27.5	23	57.5

Figura 6. Motivación del clima institucional en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca año 2021



## **Análisis y discusión**

En cuanto al componente motivación del clima institucional, el 62.5% de docentes entrevistados refirió es regular, así mismo el 22.5% que refirió es buena, sin embargo, hay un buen porcentaje (15%) de docentes que refirieron que la motivación es mala.

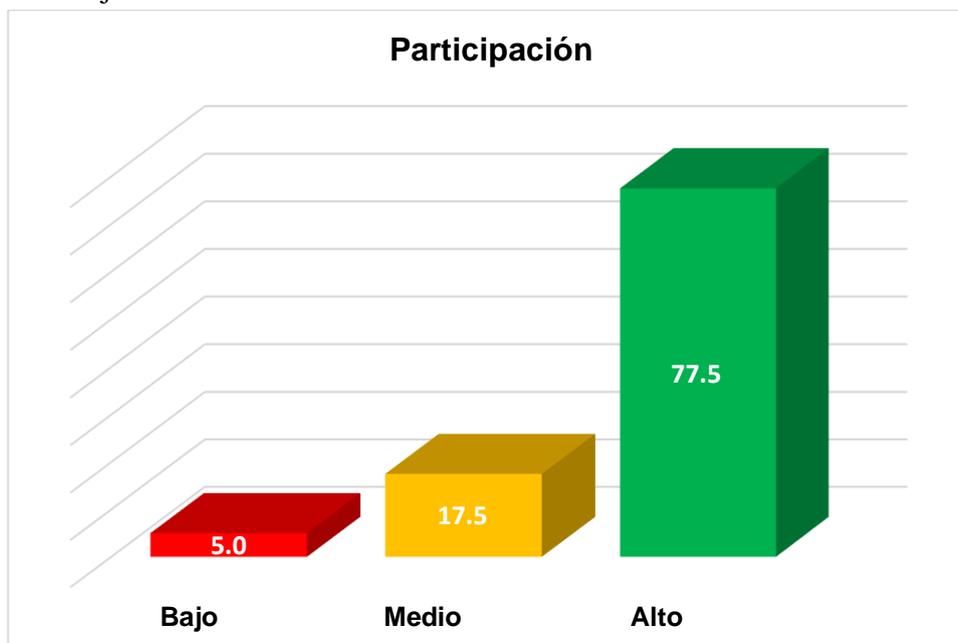
Las preguntas que mayor incidencia realizaron para el calificativo bueno fueron *¿Los directivos, fomentan el compañerismo para una mejor interacción?* con el 57.5%, *¿Rescatan los valores de manera precisa, los directivos?* con el 52.5% y con el mismo porcentaje *¿Los directivos, incentivan a sus docentes en su autonomía para toma de decisiones?*.

Estos resultados se relacionan con el marco teórico referente al tipo de clima de logro de López (2017), quien predispone a los integrantes de la organización a realizar por ejemplo actividades de reflexión para discutir las acciones tomadas, trabajos realizados, análisis de resultados y otros de forma tal que se sientan más acompañados, reconocidos y respaldados en su trabajo docente.

Tabla 5. Participación del clima institucional en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca año 2021

Preguntas	Total	Calificación					
		Nunca		A veces		Siempre	
		n	%	n	%	n	%
¿Los directivos, mejoran las relaciones interpersonales para una eficaz participación?	40	0	0.0	11	27.5	29	72.5
¿Los directivos, incentivan la participación teniendo en cuenta los 4 pilares de la educación?	40	4	10.0	18	45.0	18	45.0
¿Los directivos, Realizan documentos de gestión para sentirse identificado con la Institución Educativa?	40	3	7.5	12	30.0	25	62.5
¿Los directivos, participan y se organizan de manera precisa y coherente en las reuniones académicas?	40	2	5.0	12	30.0	26	65.0
¿Valora su participación y lo reconoce públicamente, los directivos?	40	0	0.0	6	15.0	34	85.0
¿Los directivos, Fijan metas a corto o largo plazo con sus docentes?	40	2	5.0	6	15.0	32	80.0

Figura 7. Participación del clima institucional en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca año 2021



## **Análisis y discusión**

En su gran mayoría los docentes entrevistados mencionaron que el componente participación del clima institucional es bueno (50%), el 32.5% refirió es regular y el 17.5%, de docentes refirieron que la participación es mala.

Las preguntas que mayor incidencia realizaron para el calificativo bueno fueron *¿Valora su participación y lo reconoce públicamente, los directivos?* con el 85%, *¿Los directivos, Fijan metas a corto o largo plazo con sus docentes?* con el 80% y *¿Los directivos, mejoran las relaciones interpersonales para una eficaz participación?* con el 72.5%.

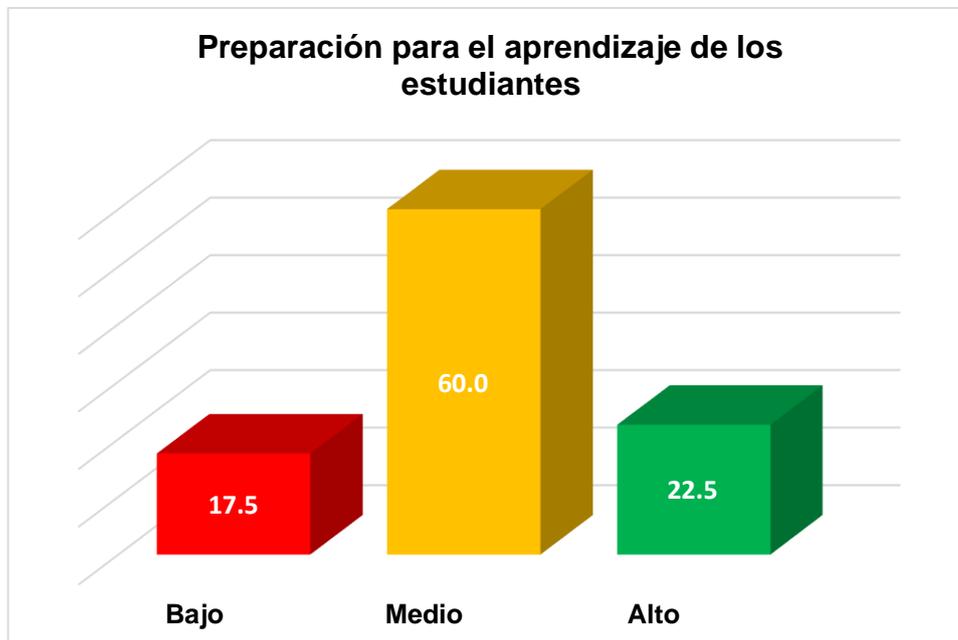
Estos resultados se relacionan con el marco teórico referente al tipo de clima de logro de Robbins (2004), quien manifiesta que los empleados con un nivel alto de participación en el trabajo se identifican y desarrollan con mayor preocupación el tipo de trabajo que llevan a cabo.

## Dimensión de la variable desempeño docente

Tabla 6. Preparación para el aprendizaje de los estudiantes del desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca año 2021

Preguntas	Total	Calificación					
		Nunca		A veces		Siempre	
		n	%	n	%	n	%
¿planifica y prepara temas para su enseñanza-aprendizaje?	40	13	32.5	8	20.0	19	47.5
¿Elabora estrategias para una mejor comprensión?	40	22	55.0	2	5.0	16	40.0
¿Utiliza estrategias innovadoras para mejorar la comprensión?	40	5	12.5	12	30.0	23	57.5
¿Aplica sus conocimientos de manera eficiente?	40	12	30.0	10	25.0	18	45.0
¿Aplica instrumentos de evaluación?	40	5	12.5	18	45.0	17	42.5

Figura 8. Preparación para el aprendizaje de los estudiantes del desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca año 2021



## **Análisis y discusión**

En cuanto a la preparación para el aprendizaje de los estudiantes dentro del desempeño docente, el 60% de docentes entrevistados refirió es regular, así mismo el 22.5% refirió es buena, sin embargo, hay un porcentaje de 17.5% de docentes que refirieron es una preparación mala.

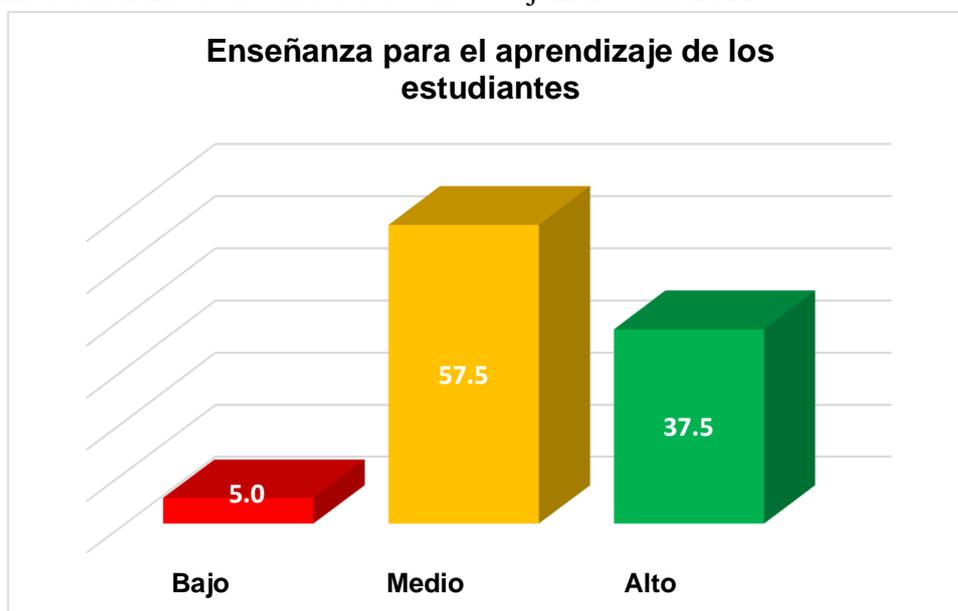
Las preguntas que mayor incidencia realizaron para el calificativo regular fueron *¿Elabora estrategias para una mejor comprensión?* con el 55% en la opción nunca, *¿Aplica instrumentos de evaluación?* con el 45% en la opción a veces y *¿planifica y prepara temas para su enseñanza-aprendizaje?* con el 32.5% en la opción nunca.

Estos resultados se relacionan con la teoría de Vigotsky (1977), quien considera que la docente y el docente son los encargados de diseñar estrategias interactivas que promuevan zonas de desarrollo próximo, para ello debe tomar en cuenta el nivel de conocimiento de las estudiantes y los estudiantes, la cultura y partir de los significados que ellos poseen en relación con lo que van aprender.

Tabla 7. Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes del desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca año 2021

Preguntas	Total	Calificación					
		Nunca		A veces		Siempre	
		n	%	n	%	n	%
¿Selecciona estrategias precisas para mejorar su aprendizaje?	40	13	32.5	12	30.0	15	37.5
¿Incentiva a mejorar la comunicación y respetar sus opiniones?	40	6	15.0	13	32.5	21	52.5
¿Muestra motivación en el desarrollo de la clase?	40	2	5.0	20	50.0	18	45.0
¿Muestra confianza y seguridad en el desarrollo de la clase?	40	4	10.0	11	27.5	25	62.5
¿Muestra autoconocimiento en su aprendizaje?	40	11	27.5	6	15.0	23	57.5

Figura 9. Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes del desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca año 2021



## **Análisis y discusión**

Respecto a la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes dentro del desempeño docente, la gran mayoría de docentes entrevistados refirió es regular (72.5%), seguido del 22.5% que refirió es buena, no obstante, hay un 5% de docentes que refirieron es una enseñanza mala.

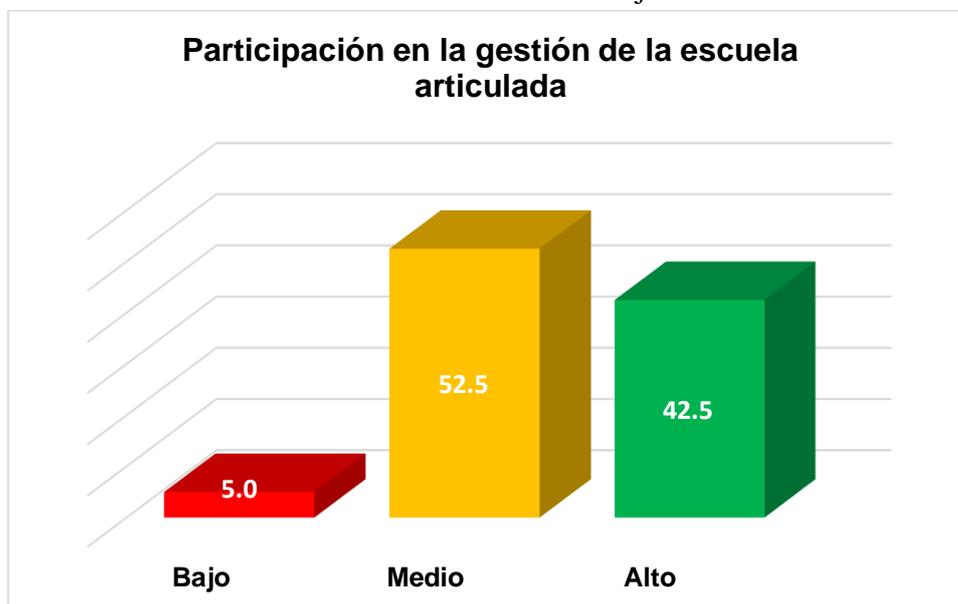
Las preguntas que mayor incidencia realizaron para el calificativo regular fueron *¿Muestra motivación en el desarrollo de la clase?* con el 55%, *¿Incentiva a mejorar la comunicación y respetar sus opiniones?* con el 32.5% y *¿Selecciona estrategias precisas para mejorar su aprendizaje?* con el 30%.

Estos resultados se relacionan con la teoría de Vigotsky (1977), quien considera a la educación formal, es decir a la escuela, como fuente de crecimiento del ser humano, si en ella, se introducen contenidos contextualizados, con sentido y orientados no al nivel actual de desarrollo del párvulo, sino a la zona de desarrollo próximo. También se relaciona con la teoría de Vroom quien propone que la motivación es producto del valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan

Tabla 8. *Participación en la gestión de la escuela articulada del desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca año 2021*

Preguntas	Total	Calificación					
		Nunca		A veces		Siempre	
		n	%	n	%	n	%
¿Se comunican de manera afectiva?	40	3	7.5	13	32.5	24	60.0
¿Utiliza la comunicación asertiva para participar?	40	19	47.5	7	17.5	14	35.0
¿Identifican sus valores para mejorar en el ambiente laboral?	40	9	22.5	8	20.0	23	57.5
¿Realiza participación activa?	40	9	22.5	10	25.0	21	52.5
¿Incentiva la interacción mutua?	40	0	0.0	8	20.0	32	80.0

Figura 10. *Participación en la gestión de la escuela articulada del desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca año 2021*



## **Análisis y discusión**

Referente a la participación en la gestión de la escuela articulada como parte del desempeño docente, el 52.5% de docentes entrevistados mencionó que es regular, seguido del 42.5% que refirió es buena, sin embargo, el 5% de docentes refirieron es una participación mala.

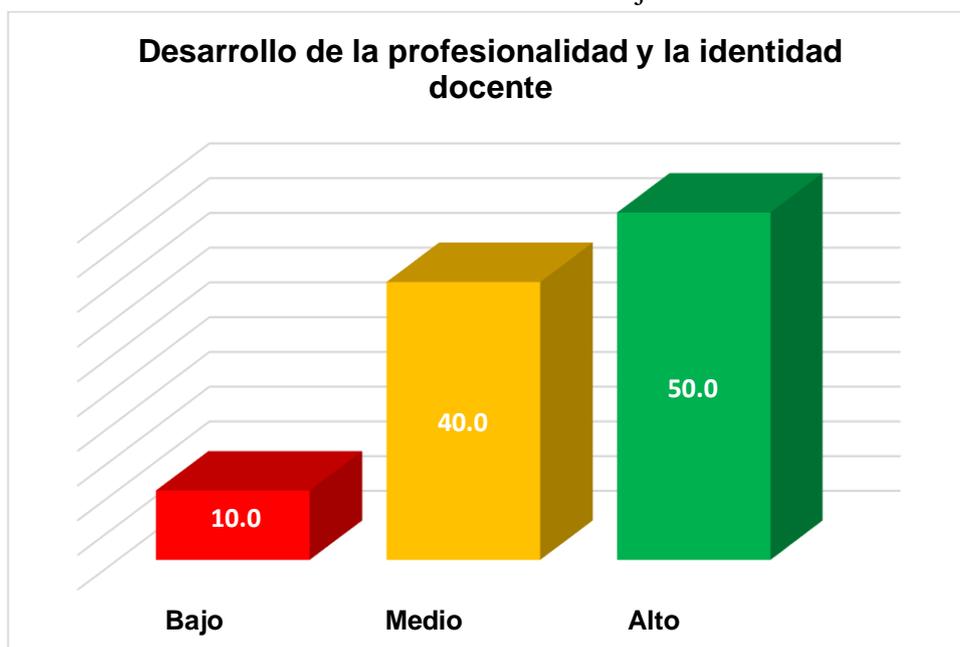
Las preguntas que mayor incidencia realizaron para el calificativo regular fueron *¿Utiliza la comunicación asertiva para participar?* con el 47.5% en la opción nunca, *¿Se comunican de manera afectiva?* con el 32.5% en la opción a veces y *¿Realiza participación activa?* con el 25% también en la opción a veces.

Estos resultados se relacionan con la teoría de Vigotsky (1977), referente a que las escuelas (y otras instituciones educativas informales) representaban los mejores “laboratorios culturales” para estudiar el pensamiento y modificarlo mediante la acción cooperativa entre adultos e infantes

Tabla 9. *Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente del desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca año 2021*

Preguntas	Total	Calificación					
		Nunca		A veces		Siempre	
		n	%	n	%	n	%
¿Demuestra su Formación de manera profesional?	40	3	7.5	13	32.5	24	60.0
¿Reflexiona sobre sus actitudes en el proceso enseñanza – aprendizaje?	40	19	47.5	7	17.5	14	35.0
¿Se capacita constantemente y demuestra actualizaciones renovadoras?	40	9	22.5	8	20.0	23	57.5
¿Muestra responsabilidad y seguridad de sí mismo?	40	9	22.5	10	25.0	21	52.5
¿Muestra valores de ética y moral dentro de la Institución?	40	0	0.0	8	20.0	32	80.0

Figura 11. *Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente del desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca año 2021*



## **Análisis y discusión**

En cuanto al desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente como parte del desempeño docente, el 50% de docentes entrevistados refirió que es alto, el 40% restante refirió es medio y el 10% de docentes mencionó un desarrollo bajo.

Las preguntas que mayor incidencia realizaron para el calificativo medio fueron *¿Muestra valores de ética y moral dentro de la Institución?* con el 80%, *¿Demuestra su Formación de manera profesional?* con el 60% y *¿Se capacita constantemente y demuestra actualizaciones renovadoras?* con el 57.5%.

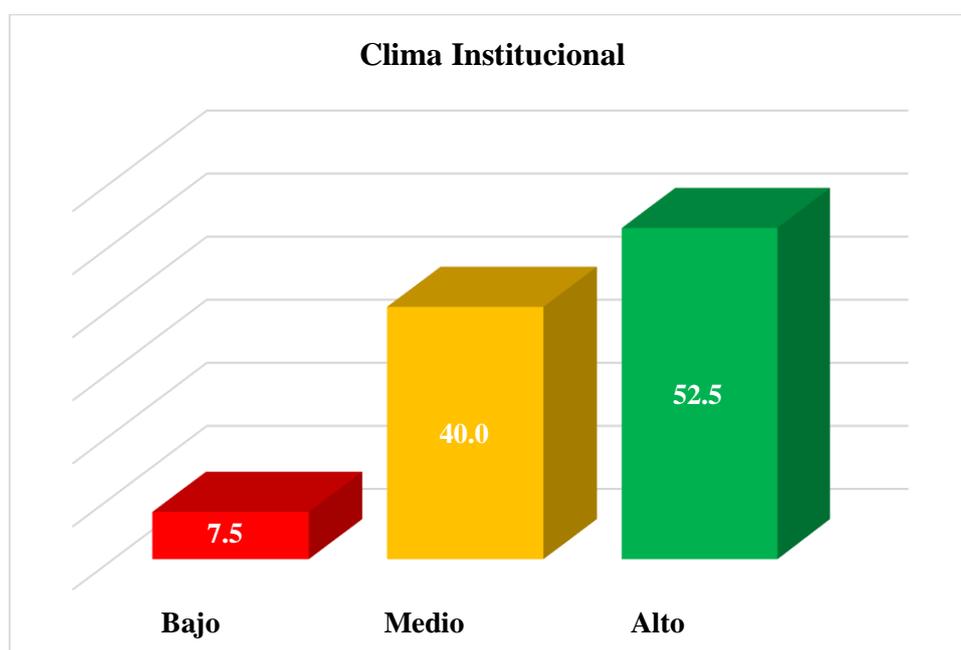
Estos resultados se relacionan con la teoría de Vigotsky (1977), quien manifiesta que la educación implica el desarrollo potencial del sujeto, y la expresión y el crecimiento de la cultura humana; la enseñanza y la educación constituyen formas universales del desarrollo psíquico de la persona y el instrumento esencial de enculturación y humanización. Asimismo se relaciona con la teoría de la equidad, donde una persona percibirá un trato justo si considera que la relación entre los resultados que obtiene (salidas) y sus contribuciones (insumos) es equivalente a la de las personas de referencia (referentes).

## 2. Resultados totales de las variables de estudio

Tabla 10. *Clima institucional en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca año 2021*

Dimensiones	Total	Calificación					
		Bajo		Medio		Alto	
		n	%	n	%	n	%
Comunicación	40	5	12.5	16	40.0	19	47.5
Motivación	40	6	15.0	25	62.5	9	22.5
Participación	40	2	5.0	7	17.5	31	77.5
<b>Clima Institucional</b>	<b>40</b>	<b>3</b>	<b>7.5</b>	<b>16</b>	<b>40.0</b>	<b>21</b>	<b>52.5</b>

Figura 12 Clima institucional en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca año 2021



## **Análisis y discusión**

En la I.E. Isaac Newton de Cajamarca, el 52.5% de docentes entrevistados refieren que existe un clima institucional alto, seguido del 40% de docentes restantes que mencionan el clima institucional es medio y el 7.5% de docentes refirió un clima bajo, coincidiendo con los resultados de Almeida (2020).

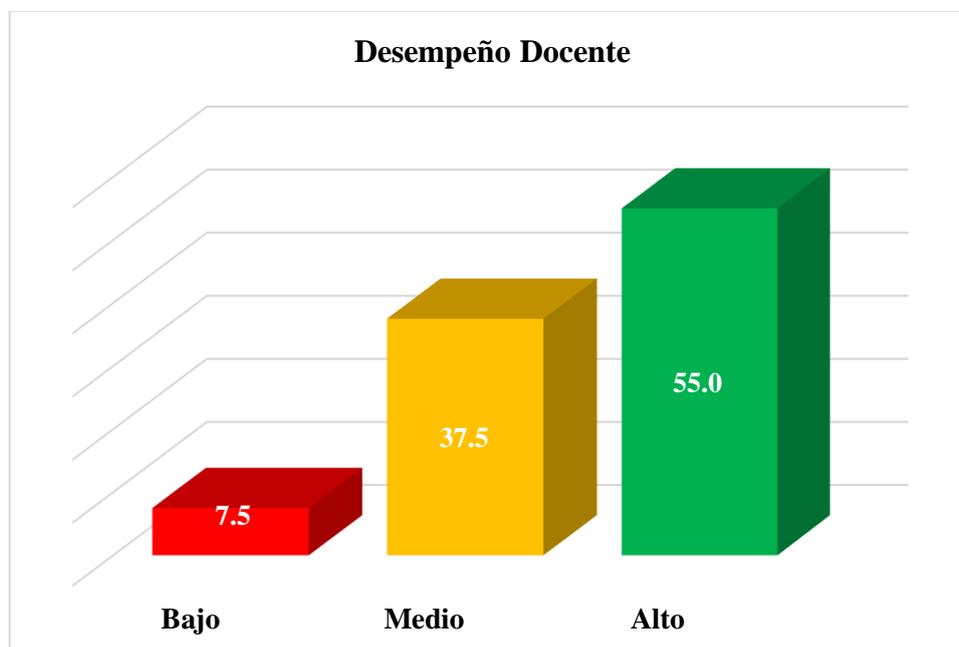
Básicamente el clima institucional tiene la tendencia de alto, al analizar la teoría de Litwin y Stringer quien sugiere que las influencias ambientales organizacionales son generales, el estilo de liderazgo, influyen por medio del clima en la motivación y conducta del individuo; el modelo de clima utiliza un nivel de análisis molar que permite describir el clima en una gran organización, sin el manejo de un elevado número de datos y se asume un rango amplio de enfoques alternativos para cambiar el clima laboral.

En cuanto a la teoría del clima organizacional de Likert, quien en su definición manifiesta que el comportamiento de los trabajadores dentro de una empresa está relacionado con la percepción del trato que recibe de parte de sus jefes. Se relaciona con la comunicación que hay entre los directivos y docentes, y en la participación de los directivos en mejorar las relaciones interpersonales.

Tabla 11. *Desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca año 2021*

Preguntas	Total	Calificación					
		Bajo		Medio		Alto	
		n	%	n	%	n	%
Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	40	7	17.5	24	60.0	9	22.5
Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	40	2	5.0	23	57.5	15	37.5
Participación en la gestión de la escuela articulada	40	2	5.0	21	52.5	17	42.5
Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	40	4	10.0	16	40.0	20	50.0
<b>Desempeño Docente</b>	<b>40</b>	<b>3</b>	<b>7.5</b>	<b>15</b>	<b>37.5</b>	<b>22</b>	<b>55.0</b>

Figura 13. *Desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca año 2021*



## **Análisis y discusión**

En cuanto al desempeño docente en la I.E. Isaac Newton de Cajamarca, el 50% de docentes entrevistados mencionó es regular, seguido de un 40% de docentes que refirieron el desempeño es bueno, sin embargo, el 10% de docentes refirieron que el desempeño docentes es malo. Resultados similares obtuvo Almeida (2020). Por lo tanto, en su dimensión preparación para el aprendizaje de los estudiantes el 47.5% refirió es buena, el 42.5% menciona es regular y el 10% de docentes refirieron es una preparación mala.

Como la tendencia del desempeño docente es de regular a bueno, podemos ver que hay similitud con la teoría de las expectativas de Vroom (1964) quien afirma que hay una conexión entre los vértices del triángulo, evaluación de la docencia – mejora y desarrollo profesional del profesorado – mejora de la calidad de la institución educativa, es fundamental para introducir acciones sustantivas de gestión de calidad. Teniendo relación con las dimensiones Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente y Participación en la gestión de la escuela articulada

Tabla 12. *Clima Institucional y Desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca año 2021*

Clima Institucional	Total		Desempeño Docente					
			Bajo		Medio		Alto	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Bajo	3	7.5	1	2.5	2	5.0	0	0.0
Medio	16	40.0	2	5.0	9	22.5	5	12.5
Alto	21	52.5	0	0.0	4	10.0	17	42.5
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100.0</b>	<b>3</b>	<b>7.5</b>	<b>15</b>	<b>37.5</b>	<b>22</b>	<b>55.0</b>

### **Análisis y discusión**

En la I.E. Isaac Newton de Cajamarca, el 52.5% de docentes entrevistados refieren que existe un clima institucional alto, mientras que el 55% de docentes entrevistados mencionó es medio el desempeño docente, así mismo podemos observar que el 42.5% lo califica como un clima institucional y desempeño docente alto. Coincidiendo los resultados con Almeida (2020), con porcentajes muy similares para el clima institucional, pero diferentes puntos porcentuales para el desempeño docente; así también en relación al desempeño docente, estos resultados concuerdan con la definición de Quiroz (2018) quien indica que *El buen desempeño docente, se determina desde la práctica desde lo que sabe y puede hacer, así como también la manera cómo actúa o se desempeña, y por los resultados de su actuación*

Tabla 13. *Comunicación del clima Institucional y Desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca año 2021*

Comunicación	Total		Desempeño Docente					
			Bajo		Medio		Alto	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Bajo	5	12.5	2	5.0	3	7.5	0	0.0
Medio	16	40.0	1	2.5	6	15.0	9	22.5
Alto	19	47.5	0	0.0	6	15.0	13	32.5
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100.0</b>	<b>3</b>	<b>7.5</b>	<b>15</b>	<b>37.5</b>	<b>22</b>	<b>55.0</b>

### **Análisis y discusión**

En cuanto al componente comunicación del clima institucional, el 47.5% de docentes entrevistados refirió que es alto, mientras que el 55% de docentes entrevistados mencionó es alto el desempeño docente, así mismo podemos observar que el 32.5% lo califica al componente comunicación del clima institucional y desempeño docente alto. Estos resultados concuerdan con López (2017) quien manifiesta que *una institución educativa debe ser flexible y ser comunicativo, vital, abierto, contando como una de sus características la comunicación fluida entre sus integrantes. La buena comunicación, por lo tanto, exige organización y claridad;* y para el desempeño docente concuerda con la definición de Quiroz (2018) quien indica que *El buen desempeño docente, se determina desde la práctica desde lo que sabe y puede hacer, así como también la manera cómo actúa o se desempeña, y por los resultados de su actuación.*

Tabla 14. *Motivación del clima Institucional y Desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca año 2021*

Motivación	Total		Desempeño Docente					
			Bajo		Medio		Alto	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Bajo	6	15.0	3	7.5	2	5.0	1	2.5
Medio	25	62.5	0	0.0	12	30.0	13	32.5
Alto	9	22.5	0	0.0	1	2.5	8	20.0
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100.0</b>	<b>3</b>	<b>7.5</b>	<b>15</b>	<b>37.5</b>	<b>22</b>	<b>55.0</b>

### Análisis y discusión

En cuanto al componente motivación del clima institucional, el 62.5% de docentes entrevistados refirió que es medio, mientras que el 55% de docentes entrevistados mencionó es alto el desempeño docente, así mismo podemos observar que el 32.5% lo califica al componente motivación del clima institucional medio y desempeño docente alto. Estos resultados se aproximan a la definición de Robbins & Coulter, (2014) quien manifiesta que *La motivación se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta. Esta definición tiene tres elementos clave: energía, dirección y perseverancia;* y para el desempeño docente concuerda con la definición de Quiroz (2018) quien indica que *El buen desempeño docente, se determina desde la práctica desde lo que sabe y puede hacer, así como también la manera cómo actúa o se desempeña, y por los resultados de su actuación.*

Tabla 15. *Participación del clima Institucional y Desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca año 2021*

Participación	Total		Desempeño Docente					
			Bajo		Medio		Alto	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Bajo	2	5.0	0	0.0	2	5.0	0	0.0
Medio	7	17.5	1	2.5	5	12.5	1	2.5
Alto	31	77.5	2	5.0	8	20.0	21	52.5
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100.0</b>	<b>3</b>	<b>7.5</b>	<b>15</b>	<b>37.5</b>	<b>22</b>	<b>55.0</b>

### **Análisis y discusión**

En cuanto al componente participación del clima institucional, el 77.5% de docentes entrevistados refirió que es alto, mientras que el 55% de docentes entrevistados mencionó es alto el desempeño docente, así mismo podemos observar que el 52.5% lo califica al componente participación del clima institucional y desempeño docente alto. Estos resultados concuerdan con la definición de Robbins & Coulter, (2014) quien manifiesta que *La participación en el trabajo es el grado en que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es importante para su propia valía;* y para el desempeño docente concuerda con la definición de Quiroz (2018) quien indica que *El buen desempeño docente, se determina desde la práctica desde lo que sabe y puede hacer, así como también la manera cómo actúa o se desempeña, y por los resultados de su actuación.*

### 3. Prueba de hipótesis

#### Planteamiento de hipótesis (Clima Institucional)

H<sub>0</sub>: Los datos de la variable Clima Institucional se ajustan a una distribución normal

H<sub>1</sub>: Los datos de la variable Clima Institucional no se ajustan a una distribución normal

#### Planteamiento de hipótesis (Desempeño Docente)

H<sub>0</sub>: Los datos de la variable Desempeño Docente se ajustan a una distribución normal

H<sub>1</sub>: Los datos de la variable Desempeño Docente no se ajustan a una distribución normal

Tabla 16. Prueba de Normalidad para el Clima Institucional y Desempeño Docente

Pruebas de normalidad				
Variables	Shapiro-Wilk			
	Estadístico	gl	Sig.	
Resultado	Clima Institucional	0.835	40	0.000
	Desempeño Docente	0.92	40	0.008

En la tabla 15 se muestran los datos que nos permiten determinar si los datos siguen o no siguen una distribución normal, como la muestra de la investigación fue de 40 elementos se debe aplicar los valores y criterios propuestos por Shapiro-Wilk. Se observa que los datos tanto en la variable Clima Institucional, como en la variable Desempeño Docente presentan una distribución no normal debido a que el p – valor es menor al valor de la significancia escogida ( $p < 0.05$ ), en consecuencia, se utiliza la prueba de correlación Rho de Spearman para la contrastación de las hipótesis.

Para determinar si existe relación entre la variable Clima Institucional y Desempeño Docente, debemos corroborar mediante la prueba de hipótesis estadística de Rho de Spearman tal como se detalla a continuación.

### Planteamiento de hipótesis

H<sub>0</sub>: La correlación entre el Clima Institucional y el Desempeño Docente es nula

H<sub>1</sub>: La correlación entre el Clima Institucional y el Desempeño Docente es diferente de cero.

Tabla 17. *Correlación entre Clima Institucional y Desempeño Docente*

		<b>Clima Institucional</b>
<b>Desempeño Docente</b>	Rho de Spearman	0.735 **
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	20

A partir de los resultados encontrados, afirmamos la existencia de una relación significativa  $Rho = 0,735$  con  $p = 0.000$ , entre el clima institucional y el desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton de Cajamarca, coincidiendo con los antecedentes internacionales y nacionales como Troya et al. (2018) en Ecuador, Niebles (2019) en Colombia, y Loayza (2017) que también comprobaron una relación significativa entre estas variables, así también con Enciso (2018) en su estudios en una institución educativa de Puno.

La relación significativa encontrada entre la variable clima institucional y desempeño docente en la I.E. Isaac Newton de Cajamarca, es en un nivel alto y positivo  $Rho = 0,735$ , indicando una relación directa, es decir que cuando el clima mejora o empeora el desempeño también, tal como sucedió con Niebles (2019) y Almeida (2020).

### Planteamiento de hipótesis

H<sub>0</sub>: La correlación entre la Comunicación del Clima Institucional y el Desempeño Docente es nula

H<sub>1</sub>: La correlación entre la Comunicación del Clima Institucional y el Desempeño Docente es diferente de cero.

Tabla 18. *Correlación entre Comunicación del Clima Institucional y Desempeño Docente*

		<b>Desempeño Docente</b>
<b>Comunicación</b>	Rho de Spearman	0.514 **
	Sig. (bilateral)	0.001
	N	20

En cuanto a la relación de la dimensión comunicación del clima institucional y el desempeño docente en la I.E. Isaac Newton de Cajamarca, se determinó una relación significativa en un grado regular y positivo ( $Rho = 0.514$ ), lo que nos indica que cuando la comunicación mejora, el desempeño docente también mejora; encontrando la misma significancia Zelada (2018), y Enciso (2018).

Al existir relación significativa entre estas variables podemos decir que el valor del coeficiente (0,514) nos indica un nivel de relación medio y positiva lo que nos indica que cuando la comunicación mejora, el desempeño docente también mejora.

### Planteamiento de hipótesis

H<sub>0</sub>: La correlación entre la Motivación del Clima Institucional y el Desempeño Docente es nula

H<sub>1</sub>: La correlación entre la Motivación del Clima Institucional y el Desempeño Docente es diferente de cero.

Tabla 19. *Correlación entre Motivación del Clima Institucional y Desempeño Docente*

		<b>Desempeño Docente</b>
	Rho de Spearman	0.733 **
<b>Motivación</b>	Sig. (bilateral)	0.000
	N	20

Referente a la relación de la dimensión motivación del clima institucional y el desempeño docente en la I.E. Isaac Newton de Cajamarca, se determinó una relación significativa en un grado bueno y positivo ( $Rho = 0.733$ ), indicando que cuando la motivación mejora, el desempeño docente también mejora, corroborando la existencia de dicha relación Zelada Valdivieso (2018).

Al existir relación significativa entre estas variables podemos decir que el valor del coeficiente (0,733) nos indica un nivel de relación alta y positiva lo que nos indica que cuando la motivación mejora, el desempeño docente también mejora.

### Planteamiento de hipótesis

H<sub>0</sub>: La correlación entre la Participación del Clima Institucional y el Desempeño Docente es nula

H<sub>1</sub>: La correlación entre la Participación del Clima Institucional y el Desempeño Docente es diferente de cero.

Tabla 20. *Correlación entre Participación del Clima Institucional y Desempeño Docente*

		<b>Desempeño Docente</b>
	Rho de Spearman	0.548 **
<b>Participación</b>	Sig. (bilateral)	0.000
	N	20

Así mismo con la dimensión participación del clima institucional y el desempeño docente en la I.E. Isaac Newton de Cajamarca, se determinó la existencia de una relación significativa en un grado bueno y positivo (Rho = 0.536) lo que indica que cuando la participación mejora, el desempeño docente también mejora coincidiendo con los resultados de Zelada (2018) y Enciso (2018).

Al existir relación significativa entre estas variables podemos decir que el valor del coeficiente (0,536) nos indica un nivel de relación medio y positiva lo que nos indica que cuando la participación mejora, el desempeño docente también mejora.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE MEJORA**

#### **1. Nombre de la propuesta**

Mejoramiento del clima institucional y desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton - Cajamarca

#### **Presentación**

Las instituciones que se anticipan y se desarrollan en base a los cambios sociales son las instituciones que aprenden, es decir, son las organizaciones inteligentes como lo señala Senge (1990) en su obra “La Quinta disciplina”. En ese contexto, convertir a la Institución Educativa Isaac Newton de la provincia de Cajamarca en una institución donde se combine el conocimiento, las habilidades, capacidades entre otros factores que influyen en la calidad de los resultados y productividad. La presente propuesta se enmarca dentro la propuesta de gestión del Proyecto Educativo Institucional y tiene como finalidad ayudar, orientar y comprometer a la institución Educativa “Isaac Newton” para mejorar procesalmente mediante la acción participativa en todas las áreas y dimensiones de la gestión (administrativa, institucional, pedagógica y comunitaria), para ello se pondrá énfasis en la formación del capital humano a fin de dar sostenibilidad a la institución. La propuesta está dirigida a toda la comunidad integrante y estamentos de la Institución Educativa “Isaac Newton”, sirviendo como medio al fortalecimiento del clima institucional y el desempeño docente mediante la aplicación de un sistema participativo en la toma de decisiones y el empoderamiento de valores que nos conduzca a convertirnos en una de la Institución Educativa líder en la provincia de Cajamarca.

## **2. Fundamentación teórica**

El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos claves que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización. Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo.

En el clima organizacional es evidente el cambio temporal de las actitudes de las personas, esto puede deberse a diferentes razones, entre ellas: los días de pago, días de cierre mensual, entrega de aguinaldos, incremento de salarios, reducción de personal, cambio de directivos, etc. Por ejemplo, cuando hay un aumento general de salarios, la motivación de los trabajadores se ve incrementada y se puede decir que tienen más ganas de trabajar, situación contraria si en vez de darse un incremento de salarios se hiciera un recorte de personal (García, M. & Ibarra, L.2012).

El desempeño docente es uno de los pilares fundamentales dentro de la calidad educativa, los docentes de las Instituciones Educativas tienen que estar preparados para desarrollar sus sesiones de aprendizaje dentro de las aulas, para ello es necesario que al momento de desarrollar las mismas, estas cuenten con métodos innovadores, como lo son los métodos de grupos interactivos; ya que este método es un proceso estructurado, planificado y además está respaldado con el respectivo sustento teórico-práctico para poder realizar su implementación dentro de las áreas, que los docentes tienen a su cargo.

El desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa y cualificar la profesión docente. Para esto, la evaluación presenta funciones y características determinadas que se tienen en cuenta en el momento de la aplicación. De ahí la importancia de definir

estándares que sirvan de base para llevar a cabo el proceso de evaluación (Montenegro, 2003).

Nuestro país en pleno siglo XXI se encuentra asumiendo la modernización con la finalidad de llegar a resultados de calidad, para poder alcanzar este objetivo es necesario implementar grandes cambios, y entre ellos está la implementación del método de grupos interactivos, este método puede convertirse en un promotor de cambios de manera rápida, eficiente, optimizando tiempo, esfuerzo y recursos logrando resultados no solo dentro de las aulas, sino también fuera de ellas; de manera individual y grupal.

### **3. Objetivos**

#### **General**

Fortalecer el clima institucional a partir del desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton - Cajamarca

#### **Específicos**

Determinar los factores, acciones y condiciones que influyen en el mejoramiento del clima institucional y el desempeño docente en Institución Educativa Isaac Newton - Cajamarca.

Transformar progresivamente la institución educativa de acuerdo a los avances científico-tecnológicos y a las demandas sociales mediante la formación de una cultura centrada en valores, la investigación y la innovación.

### **4. Responsables**

En esta propuesta de mejora, como principales responsables y sobre los que recae la responsabilidad de ejecutar las actividades propuestas a los siguientes: o Personal

directivo o Docentes o Estudiantes En algunas actividades la responsabilidad puede ser compartida.

## **5. Duración**

La propuesta de mejora se propone con una duración de un año. Sin embargo, las actividades se llevarán a cabo en tres niveles: el corto plazo implica una duración máxima de tres meses, el mediano plazo representa una duración máxima de seis meses, y el largo plazo representa la duración máxima de un año.

## **6. Logros esperados**

Se espera que todos los docentes de la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca, comprendan como implementar el método de grupos interactivos al momento de desarrollar sus sesiones de aprendizaje, cuenten con la información necesaria para la implementación este método, ejecuten la implementación del método de grupos interactivos en las aulas, dependiendo del tipo de grupos que formen, para que los estudiantes realicen determinada actividad encomendada por el docente durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.

## **7. Beneficiarios**

Los beneficios serán tanto para docentes como estudiantes; los docentes porque con la implementación del método de grupos interactivos mejora su desempeño al momento de desarrollar sus sesiones de aprendizaje y los estudiantes puesto que estos tendrán sesiones de aprendizaje más dinámicas y que requieren más atención, además de mejorar sus aprendizajes y generar de manera eficiente el desarrollo de competencias.

## 8. Cronograma de acciones

Objetivos específicos	Actividades	Metas	Estrategias	Recursos		Cronograma 2022											
				Humanos	Materiales	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Determinar los factores, acciones y condiciones que influyen en el mejoramiento del clima institucional y el desempeño docente	Diagnóstico a los docentes sobre los niveles de conocimientos sobre grupos interactivos.	1 estudio	Aplicación del instrumento diagnóstico de conocimiento de los grupos interactivos y su aplicación	Equipo directivo	Hojas bond plumones		X										
	Reflexión sobre fortalezas y debilidades en la práctica pedagógica con grupos interactivos.	1 sesión	Jornada de reflexión	Equipo directivo	Laptop Plumones papelógrafos				X								
	Conversatorio docente para asumir compromisos.	2 reuniones	Conversatorio docente con la finalidad de asumir compromiso con la nueva práctica pedagógica de los grupos interactivos.	Docentes y equipo directivo	Hojas bond Lápiz				X			X					
Generar un programa de capacitación para los docentes que de nuevos conocimientos que complementen el desarrollo de su quehacer pedagógico	Reunión informativa sobre el método de grupos interactivos.	2 reuniones	Reunión para informar sobre el método de grupos interactivos	Equipo directivo	Laptop Plumones					X							
	Taller de capacitación sobre el método de grupos Interactivos	2 talleres	Aplicación del taller de capacitación sobre el método de grupos interactivos.	Departamento de psicología y los directivos	Hojas impresas Plumones Laptop				X		X						
	Conversatorio sobre cómo desarrollar el método de grupos interactivos en las aulas.	2 reuniones	Conversatorio sobre acciones a tomar en cuenta para desarrollar el método de grupos interactivos en las aulas.	Departamento de psicología, equipo directivo	Hojas bond Lápiz						X				X		
Realizar mediciones de clima organizacional para identificar a tiempo las dificultades que se presenten al interior del equipo de trabajo	Reunión de coordinación entre docentes y director de la Institución.	3 reuniones	Reunión de coordinación entre docentes y director de la Institución.	Docentes y equipo directivo	Proyector Laptop	X								X		X	
	Escuela para padres con la finalidad de informar sobre los grupos interactivos.	6 reuniones	Realizar una escuela para padres con la finalidad de informar sobre los beneficios del método de grupos interactivos.	Equipo directivo, departamento de psicología y docentes	Proyector Laptop Hojas bond			X		X		X	X	X	X	X	

## 9. Presupuesto

<b>Acciones propuestas</b>	<b>Recursos</b>	<b>Fuente de financiamiento</b>	<b>Costo</b>
Diagnóstico a los docentes sobre clima institucional y el desempeño docente.	Cuestionarios	Gestión del directivo, recursos propios	S/ 450.00
Reflexión sobre fortalezas y debilidades en la mejora del clima institucional y el desempeño docente.	Papelotes, Plumones, Computadora, Proyector	Gestión del directivo	S/ 150.00
Conversatorio docente para asumir compromisos.	Papelotes, Plumones, Computadora, Proyector	Gestión del directivo	S/ 150.00
Reunión informativa sobre el programa de capacitación.	Computadora, Proyector	Gestión del directivo	S/ 100.00
Taller de capacitación para complementar el desarrollo de su quehacer pedagógico	Papelotes, Plumones, Computadora, Proyector	Gestión del directivo, recursos propios	S/ 250.00
Conversatorio sobre cómo desarrollar nuevos conocimientos en el desarrollo de su quehacer pedagógico.	Papelotes, Plumones, Computadora, Proyector	Gestión del directivo	S/ 150.00
Reunión de coordinación entre docentes y director de la Institución.	Papelotes, Plumones, Computadora, Proyector	Gestión del directivo, recursos propios	S/ 100.00
<b>Total</b>			<b>S/ 1,350.00</b>

## 10. Evaluación

La evaluación nos permite elaborar un juicio de valor para tomar las decisiones más pertinentes y así alcanzar la consecución de los objetivos de manera óptima. Para lograr los resultados esperados en todos los planes, proyectos, actividades propuestas se seguirá un proceso teniendo en cuenta la planificación de la evaluación, recojo y selección de información,

interpretación y valoración de la información, la comunicación de resultados y finalmente la toma de decisiones. La evaluación de las actividades propuestas se hará en reuniones acordadas para este propósito, para lo que se presentará los planes para ser debatidos en el pleno. En ella se revisará la información de cada uno de los indicadores, así como el porcentaje de cumplimiento de las metas propuestas. Para la recolección y tratamiento de la información se utilizará cuestionarios, fichas de observación, el debate y discusión, anecdotario, entre otros instrumentos que permitirán registrar, analizar y hacer un balance de los resultados de las actividades realizadas para tomar las medidas correctivas si fuera el caso. La comunicación de los avances y resultados obtenidos permitirán socializarlos, así como la promoción de mayores niveles de participación, compromiso para lo que utilizará materiales y recursos visuales y auditivos.

Acciones propuestas	Responsable	Fuente de verificación	Avance		
			Inicio	Proceso	Terminado
Diagnóstico a los docentes sobre clima institucional y el desempeño docente.	Equipo directivo	Formularios, informes, Sistematizaciones			
Reflexión sobre fortalezas y debilidades en la mejora del clima institucional y el desempeño docente.	Equipo directivo, docentes	Fotos, Sistematizaciones			
Conversatorio docente para asumir compromisos.	Equipo directivo, docentes	Fotos, acta, Sistematizaciones			
Reunión informativa sobre el programa de capacitación.	Equipo directivo	Fotos, acta, Sistematizaciones			
Taller de capacitación para complementar el desarrollo de su quehacer pedagógico	Equipo directivo, docentes	Fotos, acta, Sistematizaciones			
Conversatorio sobre cómo desarrollar nuevos conocimientos en el desarrollo de su quehacer pedagógico.	Equipo directivo, docentes	Fotos, acta, Sistematizaciones			
Reunión de coordinación entre docentes y director de la Institución.	Equipo directivo, docentes	Fotos, acta, Sistematizaciones			
Del avance no se tiene información, porque se está proponiendo la aplicación de esta propuesta.					

## CONCLUSIONES

- Los resultados de la investigación demuestran que existe correlación significativa y directa entre el clima institucional y el desempeño docente, al obtener un valor de R coeficiente de Rho de Spearman ( $R = 0.733$ ) y un valor  $p = 0.000$  menor a 0.05 de significancia en la Institución Educativa Isaac Newton de Cajamarca – 2021.
- Los hallazgos de la investigación indican que existe relación significativa y directa entre la dimensión comunicación y el desempeño docente, como se demuestra por medio del coeficiente Rho de Spearman obtenido ( $R = 0.514$ ) y un valor  $p = 0.000$  menor a 0.05 de significancia, esto nos indica un grado de relación regular y positiva.
- Asimismo, se observa una relación importante y directa entre la dimensión motivación y el desempeño docente, donde se obtiene un valor de R coeficiente de Rho de Spearman ( $R = 0.733$ ) y un valor  $p = 0.000$  menor a 0.05 de significancia, nos indica un grado de relación buena y positiva;
- También existe relación significativa y directa entre la dimensión participación y el desempeño docente, al obtener un valor de R coeficiente de Rho de Spearman ( $R = 0.548$ ) y un valor  $p = 0.000$  menor a 0.05 de significancia, lo cual nos indica un grado de relación regular y positiva.

## SUGERENCIAS

- Para el personal docente de la Institución Educativa Isaac Newton, se debe realizar una labor de desarrollo en relación al clima institucional evaluándolo semestralmente, efectuando una labor de desarrollo de sus habilidades de comunicación para lograr el nivel de estímulo que este personal necesita para mantenerse sintonizado y comprometido con la filosofía de la institución.
- Se recomienda aumentar el nivel de participación de los docentes en el desarrollo de las actividades educativas tales como trabajos en grupo, realización de talleres, coordinaciones pedagógicas proporcionando un trabajo más relacionado mejorando la identificación con la institución y sus metas lo que permite que la institución se convierta de calidad
- El equipo directivo de la Institución Educativa Isaac Newton debe ser consecuente de su rol, debe tener interés en mantener y fomentar un clima institucional agradable que ello permite seguir conservando un mejor desempeño docente y a una mejor calidad educativa.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Acosta, B., & Venegas, C. (8 de Junio de 2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: Un estudio exploratorio. *Revista IPSI*, XIII(1), 163-172. Obtenido de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v13n1/a11.pdf>
- Almeida, M. J. (2019). Clima organizacional y el desempeño docente en educación general básica. *Entrevista Académica (REEA)*, 85-95. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7806109>
- Alvarez, C. (2003). *Evaluación Docente*. Lima, Perú: San Marcos.
- ANDINA. (30 de Agosto de 2010). *Agencia Peruana de Noticias*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-minedu-pide-mejorar-clima-institucionallos-colegios-para-ofrecer-formacion-calidad-314381.aspx>
- Aroquipa, Y. (2015). *Clima organizacional y liderazgo transformacional en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Asillo en el año 2013*. Tesis de maestría, Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú. Obtenido de [http://tesis.unap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14082/13307/Aroquipa\\_Dur%c3%a1n\\_Yolanda.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.unap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14082/13307/Aroquipa_Dur%c3%a1n_Yolanda.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bataller, J. V. (Noviembre de 2006). La participación del profesorado. *Participación educativa*(3), 27-29. Obtenido de [https://sede.educacion.gob.es/publivena/descarga.action?f\\_codigo\\_agc=14196\\_19](https://sede.educacion.gob.es/publivena/descarga.action?f_codigo_agc=14196_19)
- Bonafé, J. M. (2006). El profesorado ante los discursos y culturas de la participación. *Participación educativa*(3), 23-26. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3104748>
- Brunet, L. (1987). *La cima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias* (Primera ed.). México DF, México: Trillas S.A. Obtenido de <https://corganizacionall.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
- Buendía, Y. O. (2019). *Clima institucional y desempeño docente en la red educativa de Colca – Huancavelica 2018*. Tesis doctoral, Universidad César Vallejo, Huancavelica, Perú. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35817/buendia\\_ay.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35817/buendia_ay.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Calcina, Y. (Enero - junio de 2014). El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional

- del Altiplano y Facultad de Ciencias de la Educación Universidad Andina Nestor Cáceres Velásquez - Perú 2012. *Comuni@cción*, V(1), 22-29. Obtenido de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682014000100003](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682014000100003)
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima ed.). México, D. F, México: McGRAW-HILL/ÍNTER AMERICANA. Obtenido de <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Cortez, N., & et.al. (3 de Noviembre de 2008). *El Aprendizaje segun Vigotsky*. Obtenido de [http://aprendizajesevigotsky.blogspot.com/2008/11/blog-post\\_3486.html](http://aprendizajesevigotsky.blogspot.com/2008/11/blog-post_3486.html)
- Enciso, J. E. (2019). *Clima Institucional y desempeño Docente en Instituciones Educativas de la Asociación Educativa Adventista de Puno, 2018*. Tesis de maestría, Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Puno, Perú. Obtenido de <http://repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/3258>
- Flores, P. J. (2016). *El liderazgo pedagógico del director y su relación con la práctica pedagógica de los docentes de la I.E. N° 16021 “Nuestra Señora de Guadalupe” del Caserío el Puquio, 2014*. Tesis de maestría, Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca. Obtenido de <https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14074/4145/Tesis%20Percy%20Flores.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Furham, A. (2000). *Psicología Organizacional: El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones* (Cuarta ed.). Londres, Inglaterra: Oxford University.
- García, M. G., & Ibarra, L. A. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato*. Tesis de pregrado, Universidad de Guanajuato, Guanajuato, México. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>
- García-Allen, J. (28 de Mayo de 2015). *Psicología y mente*. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/psicologia/autoeficacia-albert-bandura>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México DF, México: McGRAW-HILL EDUCATION.
- Litwin, G., & Stringer., R. (1968). Motivation and organizational climate. *Harvard University*. Obtenido de [Motivation and organizational climate: http://climaorganizationalyulaimaduque.blogspot.com/2014/04/el-concepto-de-clima-organizational.html](http://climaorganizationalyulaimaduque.blogspot.com/2014/04/el-concepto-de-clima-organizational.html)

- Loayza, Y. H. (2017). *El clima institucional y el desempeño docente en una institución educativa pública de Ventanilla*. Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/12851>
- López, J. (2017). *Relación entre clima institucional y desempeño docente de los instructores militares en la Escuela Militar de Chorrillos*. Tesis de maestría, Universidad de Piura, Lima, Perú. Obtenido de [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2892/MAE\\_EDUC\\_339-L.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2892/MAE_EDUC_339-L.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Mateo, J. (2000). La evaluación del profesorado y la gestión de la calidad de la educación. hacia un modelo comprensivo de evaluación sistemática de la docencia. *Investigación Educativa*, XVIII(1), 7-34.
- Meléndez, D. L. (2020). *Clima institucional y desempeño laboral en los docentes de la institución educativa "Carlos Wiesse" de Juanjuí Región San Martín 2020*. Tesis de maestría, Universidad Alas Peruanas, Lima, Perú. Obtenido de [https://repositorio.uap.edu.pe/jspui/bitstream/20.500.12990/6333/1/Clima%20institucional\\_Desempe%C3%B1o%20laboral\\_Docentes%20de%20la%20instituci%C3%B3n%20educativa.pdf](https://repositorio.uap.edu.pe/jspui/bitstream/20.500.12990/6333/1/Clima%20institucional_Desempe%C3%B1o%20laboral_Docentes%20de%20la%20instituci%C3%B3n%20educativa.pdf)
- Méndez, J. R. (22 de Setiembre de 2009). *Revista El Labrador*. Obtenido de <http://rogermendezbenavides.blogspot.com/2009/09/el-modelo-de-equidad-del-dr-stacy-adams.html>
- MINEDU. (2012). *minedu.gob.pe*. Obtenido de Marco del buen desempeño docente: <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>
- Molina, C. Y., & et.al. (2004). Evaluación del clima organizacional educativo en una institución de educación superior. *Investigaciones Andina*(9), 5-12. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2390/239017810002.pdf>
- Montenegro, I. (2007). *Evaluación del desempeño docente. Fundamentos, modelos e instrumentos*. Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (Decimotercera ed.). México DF, México: McGraw-Hill. Obtenido de [https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento\\_humano\\_en\\_el\\_trabajo.pdf](https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento_humano_en_el_trabajo.pdf)
- Niebles, W. A., & et.al. (2 de Mayo de 2019). Clima Organizacional y Desempeño Docente en Universidades Privadas de Barranquilla. *Dialnet*, 283-294. Obtenido de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/5893/5470>

- Pajuelo, J. D. (2018). *Clima Organizacional y La Gestión Del Desempeño Docente En El Colegio Honores De San Martin De Porres, 2018*. Tesis de maestría, Universidad Peruana de las Americas, Lima, Perú. Obtenido de <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/592/CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20LA%20GESTION%20DEL%20DESEMPE%20OCENTE%20EN%20EL%20COLEGIO%20HONORES%20DE%20SAN%20MARTIN%20DE%20PORRES%2c%202018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Quiróz, L. E., & Vega, . Y. (2020). *Gestión administrativa y desempeño docente en la Institución Educativa Pública de la Libertad*. Tesis de maestría, Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI, Trujillo - Perú. Obtenido de [https://repositorio.uct.edu.pe/bitstream/123456789/736/1/015100627J\\_018200305A\\_M\\_2020.pdf](https://repositorio.uct.edu.pe/bitstream/123456789/736/1/015100627J_018200305A_M_2020.pdf)
- Quiroz, P. M. (2018). *Relación entre el clima institucional y el desempeño docente en el nivel primario de la Institución Educativa Experimental Antonio Guillermo Urrello – 2015*. Tesis de maestría, Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca – Perú. Obtenido de <https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14074/4710/Tesis%20Paola%20Quiroz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramirez, M. S. (2021). *El Employee Engagement como un aliado estratégico para optimizar el desempeño laboral*. Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa, Perú. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12773/12679/UPmasura.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ricoy, C. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. *Revista do Centro de Educação*, XXXI(1), 11-22. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1171/117117257002.pdf>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Decimosegunda ed.). México DF, México: PEARSON. Obtenido de [https://www.academia.edu/29083935/Administracion\\_libro\\_12\\_edicion](https://www.academia.edu/29083935/Administracion_libro_12_edicion)
- Rodríguez, D. (2015). *Diagnóstico Organizacional* (Octava ed.). Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez, E. (Enero - Junio de 2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Educación en Valores*, I(25), 3-18. Obtenido de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>

- Ruiz, L. (2019). Teoría de la expectativa de Vroom: qué es y qué dice sobre el trabajo. *Psicología y Mente*. Obtenido de Organizaciones, Recursos humanos y Marketing: <https://psicologiaymente.com/organizaciones/teoria-expectativa-vroom>
- Shon, D. (1987). *Educating the reflexive practitioner*. Educating the reflexive practitioner, EEUU: Jossey-Bass.
- Smitter, Y. (Diciembre de 2008). Lineamientos para la autoevaluación del desempeño docente en las funciones de docencia, investigación y extensión en el Instituto Pedagógico. *Dianet*, XXIII(3), 281-298.
- Teixido, J. (1999). *La comunicación en los Centros Educativos*. Universitat Oberta de Catalunya, Girona, España. Obtenido de [http://www.joanteixido.org/doc/comunicacio/comunicacion\\_centros.pdf](http://www.joanteixido.org/doc/comunicacio/comunicacion_centros.pdf)
- Troya, I., & et.al. (2018). Obtenido de El clima institucional en el desempeño docente. Una mirada desde perspectiva del buen vivir: <https://www.pedagogia.edu.ec/public/docs/56073e922d100713a442152569586e31.pdf>
- Troya, I., & et.al. (2018). El clima institucional en el desempeño docente: Una mirada desde perspectiva del buen vivir. *Dialnet*, 1438-1447.
- Valdez, H. (2009). *Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes*. Lima, Perú: Consejo Nacional de Educación.
- Zelada, E. R. (2020). *Clima institucional y desempeño docente en la Escuela de Infantería del Ejército*. Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima – Perú. Obtenido de <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/4594/TD%20CE%20Z62%202020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## APÉNDICES Y ANEXOS

### APÉNDICES



## UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA ESCUELA DE POSGRADO



### UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN PROGRAMA DE MAESTRÍA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN: GESTIÓN EDUCATIVA

#### INSTRUMENTO PARA MEDIR EL CLIMA INSTITUCIONAL

##### Estimado docente:

Agradecemos su colaboración por su aporte con la investigación de título “*Clima institucional y su relación con el desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton - Cajamarca, 2021*”, desarrollando el cuestionario de clima institucional. Se solicita su opinión sincera al respecto.

SEXO: (F) (M)

EDAD: \_\_\_\_\_

**Cargo que desempeña:** Directivo ( ) Docente ( )

Por favor siga Ud. las siguientes instrucciones:

1. Lea cuidadosamente y de forma clara los enunciados de cada pregunta.
2. No deje preguntas sin contestar.
3. Marque con un aspa en solo uno de los recuadros el número que corresponda a su opinión.
4. La información recopilada es totalmente ANÓNIMA y será utilizada solamente con fines académicos e investigativos.

1	2	3
Nunca	A veces	siempre

N°	Clima Institucional	Valoración		
		1	2	3
<b>Comunicación</b>				
1	1. ¿Los directivos realizan con rapidez la comunicación asertiva con sus docentes?			
2	2. ¿Los directivos incentivan el orden y disciplina para una mejor comprensión entre sus docentes?			
3	3. Los directivos incentivan el respeto mutuo?			
4	4. Los directivos evitan interferencias y mejoran el diálogo?			
5	5. Los directivos organizan estrategias para mejorar la comunicación entre docentes?			

6	6. ¿Se comunica de manera fluida y espontánea, los directivos?			
7	7. ¿Los directivos fomentan el liderazgo?			
<b>Motivación</b>				
8	1. ¿Rescatan los valores de manera precisa, los directivos?			
9	2. ¿Los directivos, muestra satisfacción personal?			
10	3. ¿Los directivos, incentivan a sus docentes en su autonomía para toma de decisiones?			
11	4. ¿Valora su trabajo y respeta sus decisiones, los directivos?			
12	5. ¿Realizan reconocimientos de manera pública, los directivos?			
13	6. Los directivos delegan trabajos importantes en su equipo?			
14	7. ¿Los directivos, fomentan el compañerismo para una mejor interacción?			
<b>Participación</b>				
15	1. ¿Los directivos, mejoran las relaciones interpersonales para una eficaz participación?			
16	2. ¿Los directivos, incentivan la participación teniendo en cuenta los 4 pilares de la educación?			
17	3. ¿Los directivos, Realizan documentos de gestión para sentirse identificado con la Institución Educativa?			
18	4. ¿Los directivos, participan y se organizan de manera precisa y coherente en las reuniones académicas?			
19	5. ¿Valora su participación y lo reconoce públicamente, los directivos?			
20	6. ¿Los directivos, Fijan metas a corto o largo plazo con sus docentes?			



# UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA ESCUELA DE POSGRADO



## UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN PROGRAMA DE MAESTRÍA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN: GESTIÓN EDUCATIVA

### INSTRUMENTO PARA MEDIR EL DESEMPEÑO DOCENTE

**Estimado docente:**

Agradecemos su colaboración por su aporte con la investigación de título “*Clima institucional y su relación con el desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton - Cajamarca, 2021*”, desarrollando el cuestionario de desempeño docente. Se solicita su opinión sincera al respecto.

SEXO: (F)    (M)

EDAD: \_\_\_\_\_

**Cargo que desempeña:** Directivo ( )                  Docente ( )

Por favor siga Ud. las siguientes instrucciones:

1. Lea cuidadosamente y de forma clara los enunciados de cada pregunta.
2. No deje preguntas sin contestar.
3. Marque con un aspa en solo uno de los recuadros el número que corresponda a su opinión.
4. La información recopilada es totalmente ANÓNIMA y será utilizada solamente con fines académicos e investigativos.

1	2	3
Nunca	A veces	siempre

N°	Desempeño Docente	Valoración		
		1	2	3
<b>Preparación para el aprendizaje de los estudiantes</b>				
1	1. ¿planifica y prepara temas para su enseñanza-aprendizaje?			
2	2. ¿Elabora estrategias para una mejor comprensión?			
3	3. ¿Utiliza estrategias innovadoras para mejorar la comprensión?			
4	4. ¿Aplica sus conocimientos de manera eficiente?			
5	5. ¿Aplica instrumentos de evaluación?			
<b>Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes</b>				
6	1. ¿Selecciona estrategias precisas para mejorar su aprendizaje?			
7	2. ¿Incentiva a mejorar la comunicación y respetar sus opiniones?			
8	3. ¿Muestra motivación en el desarrollo de la clase?			

9	4. ¿Muestra confianza y seguridad en el desarrollo de la clase?			
10	5. ¿Muestra autoconocimiento en su aprendizaje?			
<b>Participación en la gestión de la escuela articulada</b>				
11	1. ¿Se comunican de manera afectiva?			
12	2. ¿Utiliza la comunicación asertiva para participar?			
13	3. ¿Identifican sus valores para mejorar en el ambiente laboral?			
14	4. ¿Realiza participación activa?			
15	5. ¿Incentiva la interacción mutua?			
<b>Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente</b>				
16	1. ¿Demuestra su Formación de manera profesional?			
17	2. ¿Reflexiona sobre sus actitudes en el proceso enseñanza – aprendizaje?			
18	3. ¿Se capacita constantemente y demuestra actualizaciones renovadoras?			
19	4. ¿Muestra responsabilidad y seguridad de sí mismo?			
20	5. ¿Muestra valores de ética y moral dentro de la Institución?			

## ANEXOS

### Anexo 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problema	Objetivos	Hipótesis	Dimensión / Indicadores	Metodología
<p><b>Problema general:</b></p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre Clima Institucional y el Desempeño Docente en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca -2021?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>1. ¿Cuál es el nivel de clima institucional y el desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton - Cajamarca - 2021?</p> <p>2. ¿Cuál es el nivel de desempeño docente con sus cuatro dominios en la Institución Educativa Isaac Newton - Cajamarca - 2021?</p> <p>3. ¿Qué relación existe entre el nivel de clima institucional, según sus dimensiones y el nivel de desempeño docente, según sus dominios en la</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar la relación que existe entre Clima Institucional y Desempeño Docente en la Institución Educativa Isaac Newton - Cajamarca – 2021</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>1. Determinar el nivel entre el clima institucional y el desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton - Cajamarca – 2021.</p> <p>2. Establecer el nivel de desempeño docente con sus cuatro dominios en la Institución Educativa Isaac Newton - Cajamarca – 2021.</p> <p>3. Determinar la relación que existe entre el nivel de clima institucional, según sus dimensiones y el nivel de desempeño docente, según sus dominios en la</p>	<p><b>Hipótesis general:</b></p> <p>Existe relación entre clima institucional y el desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton Cajamarca – 2021</p> <p><b>Hipótesis específica</b></p> <p>1. Existe relación entre el nivel de clima institucional y el desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton - Cajamarca– 2021.</p> <p>2. Existe relación entre el nivel de desempeño docente con sus cuatro dominios en la Institución Educativa Isaac Newton - Cajamarca– 2021.</p> <p>3. Existe relación entre el nivel del clima institucional, según sus dimensiones y el nivel de desempeño docente, según sus cuatro dominios en</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>CLIMA INSTITUCIONAL</u></b></p> <p><b><u>Comunicación</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realiza con rapidez la comunicación asertiva</li> <li>- Incentiva el orden y disciplina para una mejor comprensión</li> <li>- Incentiva el respeto mutuo</li> <li>- Evita interferencias y mejora el diálogo</li> <li>- Organiza estrategias para mejorar la comunicación entre docentes.</li> <li>- Se comunica de manera fluida y espontánea.</li> <li>- Fomenta el liderazgo en equipo</li> </ul> <p><b><u>Motivación</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rescata los valores de manera precisa</li> <li>- Muestra satisfacción personal</li> <li>- Incentiva a sus docentes en su autonomía para toma de decisiones.</li> <li>- Valora su trabajo y respeta sus decisiones.</li> <li>- Realiza reconocimientos de manera pública.</li> <li>- Delega trabajos importantes en su equipo</li> <li>- Fomenta el compañerismo</li> </ul> <p><b><u>Preparación</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora las relaciones interpersonales</li> <li>- Incentiva la participación teniendo en cuenta los 4 saberes de la educación.</li> <li>- Realiza documentos de gestión para sentirse identificado con la Institución Educativa</li> <li>- Participa y se organiza de manera precisa y coherente.</li> <li>- Valora su participación y lo reconoce públicamente.</li> </ul>	<p><b>Tipo de investigación</b> Investigación aplicada</p> <p>Método hipotético-deductivo</p> <p><b>Diseño de investigación</b> No experimental transversal, descriptivo correlacional</p> <p><b>Población y muestra</b> <b>Población:</b> 40 docentes</p> <p><b>Muestra:</b> 40 docentes, por muestreo no probabilístico, por conveniencia del investigados, pues la población es pequeña.</p> <p><b>Instrumento</b> Cuestionario bajo la técnica de la encuesta.</p>

<p>Institución Educativa Isaac Newton - Cajamarca - 2021?</p>	<p>Institución Educativa Isaac Newton - Cajamarca – 2021.</p>	<p>la Institución Educativa Isaac Newton - Cajamarca– 2021.</p>	<p>- Fija metas a corto o largo plazo.</p> <p style="text-align: center;"><b><u>DESEMPEÑO DOCENTE</u></b></p> <p><b><u>Preparación para el aprendizaje</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planifica y prepara temas para su aprendizaje</li> <li>- Elabora estrategias para una mejor comprensión</li> <li>- Utiliza estrategias innovadoras para mejorar la comprensión.</li> <li>- Aplica sus conocimientos de manera eficiente.</li> <li>- Aplica instrumentos de evaluación</li> </ul> <p><b><u>Enseñanza para el aprendizaje</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selecciona estrategias precisas para mejorar su aprendizaje</li> <li>- Incentiva a mejorar la comunicación y respetar sus opiniones</li> <li>- Muestra motivación en el desarrollo de la clase</li> <li>- Da seguridad y confianza a los estudiantes</li> <li>- Muestra participación activa</li> <li>- Muestran autoconocimiento en su aprendizaje.</li> </ul> <p><b><u>Participación en la gestión</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se comunican de manera afectiva</li> <li>- Utiliza la comunicación asertiva para participar</li> <li>- Identifican sus valores para mejorar en el ambiente laboral</li> <li>- Realiza participación activa</li> <li>- Incentiva la interacción mutua entre docentes</li> </ul> <p><b><u>Desarrollo de la profesionalidad</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demuestra su Formación de manera profesional.</li> <li>- Reflexiona sobre sus actitudes en el proceso enseñanza – aprendizaje</li> <li>- Se capacita constantemente y demuestra actualizaciones renovadoras.</li> <li>- Muestra seguridad y responsabilidad de sí mismo.</li> <li>- Muestra valores de ética y moral</li> </ul>	
---	---	---	--	--

## Anexo 2. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO CLIMA INSTITUCIONAL



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN**  
**PROGRAMA DE MAESTRIA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN:**  
**GESTIÓN EDUCATIVA**



### **VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO CUESTIONARIO DE ENCUESTA CLIMA INSTITUCIONAL (JUICIO DE EXPERTOS)**

Yo, César Enrique Alvarez Iparraguirre, identificado con DNI N° 17871524, con grado académico de Doctor en Ciencias, Mención Educación, de la Universidad Nacional de Cajamarca.

Hago constar que he leído y revisado los 20 ítems del “Cuestionario de Encuesta Clima Institucional”, correspondiente a la Tesis de Maestría: Clima Institucional y su relación con el desempeño docente en la Institución Educativa “Isaac Newton” – Cajamarca – 2021.

De la maestría: Sofía Lucero Sánchez Ríos

Los 20 ítems del cuestionario están distribuidos en 3 dimensiones: Comunicación (7 ítems), Motivación (7 ítems), Participación (6 ítems). El instrumento corresponde a la tesis: “Clima Institucional y su relación con el desempeño docente en la Institución Educativa “Isaac Newton” – Cajamarca – 2021”. Luego de la evaluación de cada ítem y realizadas las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

<b>CUESTIONARIO DE ENCUESTA</b>		
Nº de ítems revisados	Nº de ítems válidos	% de ítems válidos
20	20	100%

Lugar y Fecha: Cajamarca, 10 de febrero del 2021

Apellidos y Nombres del Evaluador: Alvarez Iparraguirre, César Enrique

.....  
**FIRMA DEL EVALUADOR**  
DNI N° 17871524



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN**  
**PROGRAMA DE MAESTRIA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN:**  
**GESTIÓN EDUCATIVA**



**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO CUESTIONARIO DE ENCUESTA**  
**CLIMA INSTITUCIONAL**  
**(JUICIO DE EXPERTOS)**

Yo, Virgilio Gómez Vargas, identificado con DNI N° 26682819, con grado académico de Doctor en Ciencias de la Educación, de la (Universidad Nacional de Cajamarca / Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo).

Hago constar que he leído y revisado los 20 ítems del “Cuestionario de Encuesta Clima Institucional”, correspondiente a la Tesis de Maestría: Clima Institucional y su relación con el desempeño docente en la Institución Educativa “Isaac Newton” – Cajamarca – 2021.

De la maestría: Sofía Lucero Sánchez Ríos

Los 20 ítems del cuestionario están distribuidos en 3 dimensiones: Comunicación (7 ítems), Motivación (7 ítems), Participación (6 ítems). El instrumento corresponde a la tesis: “Clima Institucional y su relación con el desempeño docente en la Institución Educativa “Isaac Newton” – Cajamarca – 2021”. Luego de la evaluación de cada ítem y realizadas las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

<b>CUESTIONARIO DE ENCUESTA</b>		
N° de ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
20	20	100%

Lugar y Fecha: Cajamarca, 06 de febrero de 2021

Apellidos y Nombres del Evaluador: Gómez Vargas, Virgilio

.....  
FIRMA DEL EVALUADOR  
DNI N° 26682819



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN**  
**PROGRAMA DE MAESTRIA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN:**  
**GESTIÓN EDUCATIVA**



**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO CUESTIONARIO DE ENCUESTA**  
**CLIMA INSTITUCIONAL**  
**(JUICIO DE EXPERTOS)**

Yo, Victor Sánchez Cáceres, identificado con DNI N° 26722763, con grado académico de Doctor en Educación, de la Universidad “Universidad César Vallejo”.

Hago constar que he leído y revisado los 20 ítems del “Cuestionario de Encuesta Clima Institucional”, correspondiente a la Tesis de Maestría: Clima Institucional y su relación con el desempeño docente en la Institución Educativa “Isaac Newton” – Cajamarca – 2021.

De la maestría: Sofía Lucero Sánchez Ríos

Los 20 ítems del cuestionario están distribuidos en 3 dimensiones: Comunicación (7 ítems), Motivación (7 ítems), Participación (6 ítems). El instrumento corresponde a la tesis: “Clima Institucional y su relación con el desempeño docente en la Institución Educativa “Isaac Newton” – Cajamarca – 2021”. Luego de la evaluación de cada ítem y realizadas las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

<b>CUESTIONARIO DE ENCUESTA</b>		
N° de ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
20	20	100%

Lugar y Fecha: Cajamarca, 24 de mayo de 2021

Apellidos y Nombres del Evaluador: Sánchez Cáceres, Víctor

.....  
FIRMA DEL EVALUADOR  
DNI N° 17871524

### Anexo 3. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DESEMPEÑO DOCENTE



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN**  
**PROGRAMA DE MAESTRIA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN:**  
**GESTIÓN EDUCATIVA**



**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO CUESTIONARIO DE ENCUESTA**  
**DESEMPEÑO DOCENTE**  
**(JUICIO DE EXPERTOS)**

Yo, Cesar Enrique Alvarez Iparraguirre, identificado con DNI N° 17871524, con grado académico de Doctor en ciencias, Mención Educación, de la Universidad Nacional de Cajamarca.

Hago constar que he leído y revisado los 20 ítems del “Cuestionario de Encuesta de Desempeño Docente”, correspondiente a la Tesis de Maestría: Clima institucional y su relación con el desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca – 2021.

De la maestría: Sofía Lucero Sánchez Ríos

Los ítems del cuestionario están distribuidos en 4 dimensiones: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes (5 ítems), Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes (5 ítems), Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad (5 ítems), Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente (5 ítems). El instrumento corresponde a la tesis: “Clima institucional y su relación con el desempeño docente en la Institución Educativa “Isaac Newton” – Cajamarca – 2021.

Luego de la evaluación de cada ítem y realizadas las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

<b>CUESTIONARIO DE ENCUESTA</b>		
N° de ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
20	20	100%

Lugar y Fecha: Cajamarca, 10 de febrero del 2021

Apellidos y Nombres del Evaluador: Alvarez Iparraguirre, César Enrique

.....  
FIRMA DEL EVALUADOR  
DNI N° 17871524

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN**  
**PROGRAMA DE MAESTRIA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN:**  
**GESTIÓN EDUCATIVA**



**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO CUESTIONARIO DE ENCUESTA**  
**DESEMPEÑO DOCENTE**  
**(JUICIO DE EXPERTOS)**

Yo, Virgilio Gómez Vargas , identificado con DNI N° 26682819, con grado académico de Doctor en ciencias, Mención Educación, de la Universidad Nacional de Cajamarca. Hago constar que he leído y revisado los 20 ítems del “Cuestionario de Encuesta de Desempeño Docente”, correspondiente a la Tesis de Maestría: Clima institucional y su relación con el desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca – 2021.

De la maestría: Sofía Lucero Sánchez Ríos

Los ítems del cuestionario están distribuidos en 4 dimensiones: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes (5 ítems), Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes (5 ítems), Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad (5 ítems), Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente (5 ítems). El instrumento corresponde a la tesis: “Clima institucional y su relación con el desempeño docente en la Institución Educativa “Isaac Newton” – Cajamarca – 2021.

Luego de la evaluación de cada ítem y realizadas las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

<b>CUESTIONARIO DE ENCUESTA</b>		
N° de ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
20	20	100%

Lugar y Fecha: Cajamarca, 10 de febrero del 2021

Apellidos y Nombres del Evaluador: Gómez Vargas, Virgilio

.....  
**FIRMA DEL EVALUADOR**  
DNI N° 26682819

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN**  
**PROGRAMA DE MAESTRIA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN:**  
**GESTIÓN EDUCATIVA**



**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO CUESTIONARIO DE ENCUESTA**  
**DESEMPEÑO DOCENTE**  
**(JUICIO DE EXPERTOS)**

Yo, Victor Sánchez Cáceres, identificado con DNI N° 26722763, con grado académico de Doctor en ciencias, Mención Educación, de la Universidad Nacional de Cajamarca. Hago constar que he leído y revisado los 20 ítems del “Cuestionario de Encuesta de Desempeño Docente”, correspondiente a la Tesis de Maestría: Clima institucional y su relación con el desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca – 2021.

De la maestría: Sofía Lucero Sánchez Ríos

Los ítems del cuestionario están distribuidos en 4 dimensiones: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes (5 ítems), Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes (5 ítems), Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad (5 ítems), Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente (5 ítems). El instrumento corresponde a la tesis: “Clima institucional y su relación con el desempeño docente en la Institución Educativa “Isaac Newton” – Cajamarca – 2021.

Luego de la evaluación de cada ítem y realizadas las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

<b>CUESTIONARIO DE ENCUESTA</b>		
Nº de ítems revisados	Nº de ítems válidos	% de ítems válidos
20	20	100%

Lugar y Fecha: Cajamarca, 10 de febrero del 2021

Apellidos y Nombres del Evaluador: Sánchez Cáceres, Victor

.....  
FIRMA DEL EVALUADOR  
DNI N° 26722763

**Anexo 4. FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO CLIMA INSTITUCIONAL**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA  
ESCUELA DE POSGRADO  
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN  
PROGRAMA DE MAESTRIA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN:  
GESTIÓN EDUCATIVA**



**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO CUESTIONARIO DE  
ENCUESTA CLIMA INSTITUCIONAL  
(JUICIO DE EXPERTOS)**

**Apellidos y Nombres del Evaluador:** Alvarez Iparraguirre, César Enrique

**Grado Académico:** Doctor en Ciencias, Mención Educación

**Título de la Investigación:** Clima institucional y su relación con el desempeño docente en la Institución Educativa “Isaac Newton” – Cajamarca – 2021.

**Autor:** Sofía Lucero Sánchez Ríos.

N° Item	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión /indicador		Pertinencia con la redacción Científica (propiedad y coherencia)	
	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	

**Lugar y Fecha:** Cajamarca, 10 de febrero del 2021

**Apellidos y Nombres del Evaluador:** Alvarez Iparraguirre, César Enrique

  
 .....  
 FIRMA DEL EVALUADOR  
 DNI N° 17871524



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN**  
**PROGRAMA DE MAESTRIA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN:**  
**GESTIÓN EDUCATIVA**



**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO CUESTIONARIO DE**  
**ENCUESTA CLIMA INSTITUCIONAL**  
**(JUICIO DE EXPERTOS)**

**Apellidos y Nombres del Evaluador:** Gómez Vargas, Virgilio

**Grado Académico:** Doctor en Ciencias de la Educación

**Título de la Investigación:** Clima institucional y su relación con el desempeño docente en la Institución Educativa “Isaac Newton” – Cajamarca – 2021.

**Autor:** Sofía Lucero Sánchez Ríos.

N° Item	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión /indicador		Pertinencia con la redacción Científica (propiedad y coherencia)	
	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	

**Lugar y Fecha:** Cajamarca, 06 de febrero de 2021

**Apellidos y Nombres del Evaluador:** Alvarez Iparraguirre, César Enrique

.....  
**FIRMA DEL EVALUADOR**

**DNI N° 26682819**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN**  
**PROGRAMA DE MAESTRIA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN:**  
**GESTIÓN EDUCATIVA**



**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO CUESTIONARIO DE**  
**ENCUESTA CLIMA INSTITUCIONAL**  
**(JUICIO DE EXPERTOS)**

**Apellidos y Nombres del Evaluador:** Sánchez Cáceres, Víctor

**Grado Académico:** Doctor en Educación

**Título de la Investigación:** Clima institucional y su relación con el desempeño docente en la Institución Educativa “Isaac Newton” – Cajamarca – 2021.

**Autor:** Sofía Lucero Sánchez Ríos.

N° Item	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión /indicador		Pertinencia con la redacción Científica (propiedad y coherencia)	
	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	

**Lugar y Fecha:** Cajamarca, 24 de mayo de 2021

**Apellidos y Nombres del Evaluador:** Sánchez Cáceres, Víctor

  
 .....  
 FIRMA DEL EVALUADOR  
 DNI N° 17871524

**Anexo 4. FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO DESEMPEÑO DOCENTE**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA  
ESCUELA DE POSGRADO  
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN  
PROGRAMA DE MAESTRIA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN:  
GESTIÓN EDUCATIVA**



**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO CUESTIONARIO DE  
ENCUESTA DESEMPEÑO DOCENTE**

**(JUICIO DE EXPERTOS)**

**Apellidos y Nombres del Evaluador:** Alvarez Iparraguirre, César Enrique

**Grado Académico:** Doctor en Ciencias, Mención Educación

**Título de la Investigación:** Clima institucional y su relación con el desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca – 2021.

**Autor:** Sofía Lucero Sánchez Ríos.

N° Item	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión /indicador		Pertinencia con la redacción Científica (propiedad y coherencia)	
	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	

**Lugar y Fecha:** Cajamarca, 10 de febrero del 2021

**Apellidos y Nombres del Evaluador:** Alvarez Iparraguirre, César Enrique

.....  
FIRMA DEL EVALUADOR  
DNI N° 17871524



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN**  
**PROGRAMA DE MAESTRIA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN:**  
**GESTIÓN EDUCATIVA**



**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO CUESTIONARIO DE**  
**ENCUESTA DESEMPEÑO DOCENTE**

**(JUICIO DE EXPERTOS)**

**Apellidos y Nombres del Evaluador:** Gómez Vargas, Virgilio

**Grado Académico:** Doctor en Ciencias, Mención Educación

**Título de la Investigación:** Clima institucional y su relación con el desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca – 2021.

**Autor:** Sofía Lucero Sánchez Ríos.

N° Item	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión /indicador		Pertinencia con la redacción Científica (propiedad y coherencia)	
	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	

**Lugar y Fecha:** Cajamarca, 10 de febrero del 2021

**Apellidos y Nombres del Evaluador:** Gómez Vargas, Virgilio

  
 .....  
**FIRMA DEL EVALUADOR**  
 DNI N° 17871524



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN**  
**PROGRAMA DE MAESTRIA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN:**  
**GESTIÓN EDUCATIVA**



**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO CUESTIONARIO DE**  
**ENCUESTA DESEMPEÑO DOCENTE**

**(JUICIO DE EXPERTOS)**

**Apellidos y Nombres del Evaluador:** Sánchez Cáceres, Víctor

**Grado Académico:** Doctor en Ciencias, Mención Educación

**Título de la Investigación:** Clima institucional y su relación con el desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca – 2021.

**Autor:** Sofía Lucero Sánchez Ríos.

N° Item	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión /indicador		Pertinencia con la redacción Científica (propiedad y coherencia)	
	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	

**Lugar y Fecha:** Cajamarca, 10 de febrero del 2021

**Apellidos y Nombres del Evaluador:** Sánchez Cáceres, Víctor

  
 LIC. VÍCTOR SANCHEZ CACERES  
 COESPE 37  
 COLEGIO DE ESTADÍSTICOS DEL PERÚ

.....  
 FIRMA DEL EVALUADOR  
 DNI N° 26722763

### Anexo 3. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO MEDIANTE EL ALFA DE CROMBACH

#### Clima Institucional

Dimensión	N° Preguntas	Alfa de Cronbach
Comunicación	7	0.693
Motivación	7	0.625
Participación	6	0.652
<b>Clima Institucional</b>	<b>20</b>	<b>0.835</b>

#### Desempeño Docente

Dimensión	N° Preguntas	Alfa de Cronbach
Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	5	0.417
Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	5	0.437
Participación en la gestión de la escuela articulada	5	0.304
Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	5	0.641
<b>Desempeño Docente</b>	<b>20</b>	<b>0.813</b>

La confiabilidad del cuestionario de la variable clima institucional, tuvo un valor de 0.835 y el cuestionario para la variable desempeño docente fue 0,813, lo cual son valores muy aceptables y se puede decir que los instrumentos son confiables, es decir están midiendo constructos apropiados con estas variables.