

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

ESCUELA DE POSTGRADO



**INFLUENCIA DEL CLIMA INSTITUCIONAL EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA I.E.**

N° 80207 CUSHURO - SANAGORÁN 2014

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN
EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN Y
AUTOEVALUACIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA**

AUTOR:

Br. HERNÁN CAMPOS MARTÍNEZ

ASESOR:

Ms. SANTIAGO ARTIDORO CASTILLO MOSTACERO

Trujillo, febrero 2017

DEDICATORIA

A DIOS:

Dios por ser quien ha estado a mi lado en todo momento dándome las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día y seguir adelante rompiendo todas las barreras que se me presenten

A MI FAMILIA:

A mis padres: Francisca y José, a mi Esposa e Hijas por su amor infinito, entrega, dedicación, apoyo incondicional e inagotable durante toda mi vida y formación académica.

AGRADECIMIENTO

A Dios por concedernos la vida y protegernos, dándonos la fuerza necesaria para poder lograr nuestras metas profesionales y servir mejor a nuestra sociedad y por ende a nuestro país.

A la Universidad Privada “Antenor Orrego” en especial al Rector Dr. Víctor Raúl Lozano Ibáñez, por preocuparse de la educación en nuestro país, preparando nuevos profesionales en su centro superior de estudios.

Nuestro especial agradecimiento a todos los profesionales que de alguna u otra manera participaron en el proceso de nuestra formación Maestría.

Al Asesor de tesis: Mg. Santiago Artidoro Castillo Mostacero, profesor que con sus valiosas orientaciones y consejos, fue fundamental para la culminación del presente trabajo de investigación.

El Autor.

RESUMEN

El presente trabajo permitió desarrollar una investigación basada en analizar la influencia que existe del Clima Institucional en el Desempeño Laboral de los docentes de la I.E. N° 80207 Cushuro - Sanagorán 2014. En la siguiente investigación se formuló el problema ¿En qué medida el clima institucional influye en el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 80207 - Cushuro - Sanagorán, 2014?, así mismo se propuso como objetivo general: Determinar la influencia del clima institucional en el desempeño laboral de los docentes. La investigación es de tipo descriptiva, el diseño de investigación transeccional, constituida por una población de 50 docentes, empleándose en la muestra la misma población por ser pequeña. Además los resultados evidencian que existe una influencia positiva entre el clima institucional y el desempeño laboral de los docentes, puesto que al aplicar las pruebas se halló un nivel de significancia $p < 0.05$, lo cual indica que el clima institucional influye significativamente en el desempeño laboral; con estos resultados quedó confirmada nuestra hipótesis de investigación de que el Clima institucional presenta una influencia significativa con el Desempeño laboral de los docentes.

ABSTRACT

This work allowed to develop research based on analyzing the influence that there is institutional climate and job performance of teachers in the S.I. N ° 80207 Cushuro - Sanagorán 2014. In the following investigation the problem was formulated what extent the institutional environment influences the work performance of teachers of School No. 80207 - Cushuro - Sanagorán, 2014?, so it was proposed general objective: to determine the influence of institutional climate on job performance of teachers; It is of explanatory type design transeccional research, consisting of a population of 50 teachers, being used in the same population sample to be small. Furthermore, the results show that there is a positive influence between the institutional climate and job performance of teachers, since applying the tests a significance level of $p < 0.05$ was found, indicating that the institutional climate is significantly related to job performance; these results confirmed our hypothesis was that the institutional research climate has a significant influence with job performance of teachers.

ÍNDICE

	Pag.
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen	iv
Abstrac	v
Índice	vi
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	viii
1. INTRODUCCIÓN	10
– Descripción del problema y antecedentes	10
– Formulación del problema	15
– Objetivos	15
– Formulación de Hipótesis	16
– Justificación del Estudio	16
– Limitaciones	17
2. MARCO TEÓRICO	18
2.1. Clima institucional	18
2.1.1. Componentes del clima organizacional	22
2.1.2. Características del clima organizacional	24
2.1.3. Elementos del clima institucional	26
2.1.4. El director y el clima institucional	26
2.2. Desempeño Laboral	27
2.2.1. Definiciones	27
2.2.2. Elementos del desempeño laboral	28
2.2.3. Características del desempeño laboral	29
2.2.4. Factores del desempeño laboral	31
2.2.5. Gestión del desempeño laboral	35
2.2.6. Definición y propósitos Marco Buen Desempeño Docente	38

2.2.7. Los cuatro dominios del Marco Buen Desempeño Docente	39
3. MATERIAL Y MÉTODOS	40
3.1. Material	40
3.1.1. Población	40
3.1.2. Muestra	40
3.1.3. Unidad de análisis	40
3.2. Métodos	41
3.2.1. Tipo de estudio	41
3.2.2. Diseño de investigación	41
3.2.3. Variables de estudio	42
3.2.4. Operacionalización de las variables	42
3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	45
3.3.1. Técnicas	45
3.3.2. Instrumentos	46
3.4. Procedimiento de recolección de la información	50
3.5. Métodos de análisis de datos	50
4. RESULTADOS	52
5. DISCUSIÓN	68
6. CONCLUSIONES	74
7. RECOMENDACIONES	75
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76
ANEXOS:	78
- Anexo 1. Escala de Clima Laboral	78
- Anexo 2. Escala valorativa del desempeño docente	83
- Anexo 3. Muestra piloto para el instrumento que evalúa el Clima institucional.	89
- Anexo 4. Muestra piloto para el instrumento que evalúa el Desempeño laboral.	92

ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla 1. Población de docentes de la I.E. N° 80207-Cushuro-Sanagorán	40
- Tabla 2. Clima institucional de los docentes de la I.E. N° 80207 – Cushuro – Sanagorán.	52
- Tabla 3: Desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 80207 – Cushuro – Sanagorán.	54
- Tabla 4: Prueba de Kolmogorov-Smirnov del Clima institucional y el Desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 80207-Cushuro Sanagorán.	56
- Tabla 5: Clima institucional y su influencia con el Desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 80207 – Cushuro – Sanagorán.	57
- Tabla 6: Realización personal del clima institucional y su influencia con el Desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 80207 – Cushuro – Sanagorán.	58
- Tabla 7: El Involucramiento laboral del clima institucional y su influencia con el Desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 80207 – Cushuro – Sanagorán.	60
- Tabla 8: La Supervisión del clima institucional y su influencia con el Desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 80207 – Cushuro – Sanagorán.	61
- Tabla 9: La Comunicación del clima institucional y su influencia con el Desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 80207 – Cushuro – Sanagorán.	63
- Tabla 10: Las Condiciones laborales del clima institucional y su influencia con el Desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 80207 – Cushuro – Sanagorán.	64
- Tabla 11: Resultados de la prueba de hipótesis del Clima institucional en el Desempeño laboral.	66

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1. Percepción de los componentes y resultados del Clima Organizacional.	23
---	----

- Figura 2. Los cuatro dominios del Marco de Buen Desempeño Docente	39
- Figura 3. Clima institucional de los docentes de la I.E. N° 80207 – Cushuro – Sanagorán.	53
- Figura 4. Desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 80207 – Cushuro – Sanagorán.	55
- Figura 5. Clima institucional y su influencia con el Desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 80207 – Cushuro – Sanagorán.	58
- Figura 6. Clima institucional y su influencia con el Desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 80207 – Cushuro – Sanagorán.	59
- Figura 7. El Involucramiento laboral del clima institucional y su influencia con el Desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 80207 – Cushuro – Sanagorán.	61
- Figura 8. La Supervisión del clima institucional y su influencia con el Desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 80207– Cushuro – Sanagorán.	62
- Figura 9. La Comunicación del clima institucional y su influencia con el Desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 80207– Cushuro – Sanagorán.	64
- Figura 10. Las Condiciones laborales del clima institucional y su influencia con el Desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 80207 – Cushuro – Sanagorán.	65
- Figura 11. Región Crítica de la prueba de hipótesis del Clima institucional en el Desempeño laboral.	66

1. INTRODUCCIÓN

Descripción del problema y antecedentes

Actualmente las instituciones educativas a nivel del mundo vienen introduciendo cambios radicales en cuanto al clima institucional y al desempeño docente, como consecuencia de la aplicación del nuevo paradigma educativo, con la finalidad de ser instituciones educativas competitivas, exitosas y brindar así un servicio de calidad que propicie la reflexión crítica del estudiante, su genuina participación pero principalmente un real aprendizaje que genere en su momento un mejor nivel de vida del mismo.

Quizás la parte más visible del cambio está en la calidad de las relaciones personales, la calidez en el trato entre las personas que laboran en la institución y hacia los usuarios de sus servicios, en especial con los estudiantes, de manera que la cortesía y prestancia en que es atendido el estudiante en cualquier situación influye significativamente en sus actitudes hacia el resto de la institución, incluidos los profesores y padres de familia. También un cambio de gran importancia que se viene presentando es en cuanto a las relaciones interpersonales, la satisfacción en el trabajo mismo, con la remuneración y calificación recibida por sus labores. Cambios que están presentándose en las instituciones educativas del Perú y del mundo, como lo acontecido en México, y algo similar en Venezuela.

En nuestra región La Libertad el clima institucional educativo es uno de los factores determinantes que influye en el comportamiento de los miembros de la educación y que condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, nos permiten conocer o medir los objetivos a lograr.

En esta época de cambio requieren en alguna medida también de un ambiente laboral con relaciones sólidas, respetuosas, tolerantes, solidarias, armoniosas y para ello es necesario que el Director que lidera y exige el cambio sea capaz de asumir esa responsabilidad institucionalmente, y se haga cargo no solo del reconocimiento en el éxito si no también de la culpa cuando

algo fracase. De la misma manera es fundamental que la comunicación generada por el Director llegue de una manera clara, transparente y respetuosa; algo que daña mucho el clima institucional son las órdenes que no se entienden y la exigencia de cambio no son transparentes para los implicados así mismo, la manera en que se realice la evaluación del desempeño de los estudiantes, la participación de los padres de familia, pero, más aún de los profesores afectarán también al clima institucional.

Sin embargo, observamos que, en la Institución Educativa N° 80207, caserío Cushuro, distrito de Sanagorán; el clima institucional está deteriorado, porque se observa: desinterés, apatía, insatisfacción, inconformidad, desorden, enfrentamiento y agresividad por parte de los miembros que componen la institución; en consecuencia, estos comportamientos afectan el desarrollo integral del estudiante, distanciamiento y poca participación de los padres de familia y el buen desempeño del docente. Esta apreciación coincide con la definición que señala Goncalvez, A. (2000) “El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión en algunos casos puede transformarse en inconformidad, agresividad e insubordinación, típico de situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente con la organización”. Así también Falcón y Gómez (2005) afirma que: El clima en las organizaciones educativas, es “el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que contienen un peculiar estilo, condicionantes, a su vez, de sus productos educativos”.

Asimismo, la falta de respeto a los estamentos, normas e incumplimiento de funciones por parte de la representación institucional a cargo del director y de la mayoría de docentes es cuestionado desde la perspectiva legal, moral y académica, lo que ha permitido que el comportamiento de los docentes, padres de familia y estudiantes no sea el más adecuado; se necesita más bien que cada uno de sus miembros, constituye una fuente de motivación, de autoestima, autorrealización, reconocimiento y satisfacción de sus necesidades, en el desempeño del cargo.

Las capacitaciones y actualizaciones, no son internalizadas por los docentes, les falta motivación personal, son renuentes a su aplicación en el aula, prefieren retomar sus antiguas prácticas de profesor “enseñante”, utilizando inadecuadas estrategias de aprendizaje centradas en la enseñanza, utilizando copias y separatas con problemas técnicos, con sobre costos para los alumnos; de esta manera el estudiante se convierte en “memorizante” pasivo, no se aprovecha las capacidades de su inteligencia, la crítica porque sus hábitos, técnicas y estilos de aprendizaje son inadecuados, desordenados y escasos.

Los estudiantes son poco afectivos, adquieren rudeza y/o insensibilidad cuando trabajan en grupo y siempre están presentando un mal comportamiento e indisciplina grupal en el aula, condicionan su participación a un calificativo, sus trabajos los hacen por obligación o por cumplimiento, les falta creatividad y empeño en la tarea, necesitan como condición fundamental para hacer efectivos los aprendizajes; un ambiente seguro, cálido y estimulante; para ello consideramos que es importante, tomar en cuenta la necesidad de un trato respetuoso, saberse merecedores de un afecto y ser considerados personas con derechos.

Los padres de familia por falta de credibilidad en la institución educativa como consecuencia del desorden, la indiferencia, la apatía, vagancia y la baja calidad en el aprendizaje de sus hijos, opta por trasladarlo o retirarlo, lo que ha generado una disminución en la tasa de matrícula.

Esta situación presentada, desconcierta y causa malestar en la comunidad educativa cushurina, que tradicionalmente no está acostumbrada. Frente a esta situación, claro está, que necesitamos integrarnos y adaptarnos al medio, dejando de lado intereses y disputas personales y/o de grupo por objetivos institucionales, hay que mejorar los canales de comunicación y niveles de consulta, en la toma de decisiones, a partir de un liderazgo compartido por el director, profesores, estudiantes, padres de familia y comunidad, que permita alcanzar los objetivos trazados, a partir del trabajo en equipo; estimulando a las personas a aceptar compromisos y asumir responsabilidades.

Respecto a los antecedentes contamos con los siguientes trabajos:

Luego de revisar pesquisas bibliográficas en las diferentes bibliotecas de educación, hemos encontrado los siguientes informes de investigación:

a.1. Virginia y Pimentel (2007). Clima organizacional y desempeño laboral en empleados de trabajo por turno; Universidad “Rafael Urdaneta” - Venezuela; dicha investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- El clima organizacional es predominantemente tipo autoritario paternalista, siendo principalmente determinado por los factores de responsabilidad y cooperación y en menor dimensión por los niveles de conflicto identidad y desafío.
- Se debe resaltar que los niveles de conflicto, identidad y desafío fueron considerados por la mayoría de la muestra como el aspecto más débil en función de la percepción de estos del clima organizacional dentro de la organización.
- Por otra parte, se detecta un nivel leve de estrés, lo cual indica que las condiciones de la jornada laboral no se percibe como amenazante y solo afecta el nivel de estrés los factores relacionados con la organización y la definición de tareas y funciones.

a.2. López (2003). Influencia del clima laboral en el desempeño de los docentes de secundaria en el colegio Bautista de Masaya, Nicaragua; Universidad Estatal a Distancia – Costa Rica; dicha investigación tiene las siguientes conclusiones:

- El comportamiento en general de los docentes del colegio Bautista de Masaya es bastante positivo, son maestros con vocación de trabajo y servicio; hay buena comunicación entre los mismos docentes y la dirección pero falta mayor comunicación con los alumnos y padres de familia más allá de la enseñanza aprendizaje.

- Los procesos organizacionales son adecuados, la coordinación es buena, sin embargo falta más participación en la toma de decisiones, y promover una estructura más horizontal y menos vertical que permita que las opiniones de los docentes, involucrados más directamente en el quehacer diario con los estudiantes, sean tomadas más en cuenta para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.
- En general el ambiente laboral del centro educativo bajo estudio influye positivamente en el comportamiento y el desempeño del personal docente.

a.3. Sacca (2010). Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de las instituciones de Educación Básica Regular del distrito de San Martín de Porres – Lima – Perú; Universidad Nacional Mayor de San Marcos; dicha investigación concluyó:

- Del contraste de la hipótesis general, se obtuvo un valor $p=0.000 < 0.05$, por lo que podemos afirmar, que existe relación entre el clima Institucional y el Desempeño Académico de los docentes de las Instituciones de Educación Básica Regular del distrito de San Martín de Porres. La correlación arrojó 0.768, que caracteriza a un clima institucional bueno.
- Se puede afirmar que existe relación en los recursos humanos, procesos internos y sistemas abiertos con el desempeño académico de los docentes de las instituciones de Educación Básica Regular.

a.4. Castillo y Romero (2008). Relación entre clima organizacional y el desempeño docente de la institución educativa “José Faustino Sánchez Carrión” Trujillo - 2005; Universidad César Vallejo – Trujillo; dicha investigación arribó a las siguientes conclusiones:

- El clima organizacional según sus dimensiones están correlacionadas con el desempeño docente.

- La calidad de aprendizaje esta correlacionado con cada dimensión del clima organizacional alcanzando mayores valores para el desempeño docente.

Se ha establecido que el clima organizacional está relacionado con el desempeño docente de la muestra, expresada cuantitativamente a través de su desempeño laboral, lo cual se verifica que hay una correlación baja.

Formulación del problema

¿En qué medida el clima institucional influye en el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 80207 - Cushuro - Sanagorán, 2014?

Objetivos

a. Objetivo General:

Determinar la influencia del clima institucional en el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 80207 – Cushuro - Sanagorán, 2014.

b. Objetivos Específicos:

- ✓ Identificar el nivel de clima institucional a través de una encuesta.
- ✓ Identificar el desempeño laboral a través de una encuesta.
- ✓ Establecer la influencia del clima institucional en el desempeño laboral en la institución educativa N° 80207.
- ✓ Identificar el nivel del clima institucional y su influencia en el desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 80207, Cushuro.

Formulación de Hipótesis

H_i : El clima institucional influye significativamente en el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 80207 - Cushuro - Sanagorán, 2014.

H_o: El clima institucional no influye significativamente en el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 80207 - Cushuro - Sanagorán, 2014.

Justificación del Estudio

El presente trabajo de investigación se realiza por el deterioro en el clima institucional que se vivencia en la actualidad dentro de la Institución Educativa N° 80207 del caserío Cushuro, distrito de Sanagorán; en donde los estados motivacionales están repercutiendo negativamente en el comportamiento y desempeño docente, carente de motivación y compromiso ante la falta de un adecuado liderazgo a nivel de dirección, ante la existencia de grupos informales con intereses antagónicos, ante la falta de una fluida comunicación entre los integrantes de la comunidad educativa y declarada oposición a las innovaciones pedagógicas emanadas por el Ministerio de Educación, es lógico pensar, que todo ello afecta el desempeño laboral y por ende al logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Es necesario aumentar las metas de aprendizaje periódicamente y los estudiantes alcancen mejores resultados, las expectativas tanto de los docentes como padres de familia sean de confianza por los estudiantes y se esfuercen por estudiar más; tener frecuencia de comunicación entre el director, docentes, estudiantes y padres de familia, este diálogo debe servir para que éstos agentes se apoyen mutuamente con el objetivo de potenciar el aprendizaje. Ninguno debe desligarse de esta responsabilidad; en especial los

padres de familia, algunos de los cuales creen que es solo responsabilidad de los docentes la educación de sus hijos. Debe haber una comunicación horizontal el director con los entes de la comunidad educativa eliminándose toda barrera; la Institución debe ser un ambiente organizado, agradable con el menor número de conflictos y ordenado. Ejecutar actividades que permitan fortalecer la integración e interacción entre los agentes educativos, con afán de superación y mejoras en el servicio y los aprendizajes de un año en relación a otro; el reconocimiento del éxito mediante estímulos y valorar el esfuerzo. Trabajo en equipo en especial del personal docente para el intercambio de experiencias, el aprendizaje compartido, la articulación de esfuerzos interáreas de aprendizaje y también el compromiso y preocupación del director, docentes y padres de familia por los estudiantes y por el desarrollo de la institución educativa.

Limitaciones

En el desarrollo de la investigación encontramos las siguientes limitaciones:

- El tesista tienen escaso conocimiento en la elaboración del informe de tesis, superando a través de la búsqueda en internet la información requerida, además buscando asesoría de docentes con experiencia.
- Por la distancia alejada entre la ciudad de Huamachuco y Trujillo, lo que nos conlleva a coordinar por teléfono con el profesor asesor para solicitar cita a fin de reunirnos para ver el avance del trabajo.
- Actualmente laboro como Director de una Institución Educativa en la ciudad de Huamachuco, comprensión a la provincia de Sánchez Carrión, región La Libertad, que por las clases presenciales regresamos a la ciudad de Trujillo los días viernes, motivo por el cual nos es imposible acceder a la biblioteca de la Universidad Antenor Orrego y demás Universidades.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Clima institucional

Reyna (2010): El clima institucional es el ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela. Este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada trabajador, directivo, estudiante, docente y padre de familia de la institución educativa y que se expresan en las relaciones personales y profesionales. Un clima institucional favorable o adecuado es fundamental para un funcionamiento adecuado y eficiente de la institución educativa, así como crear condiciones de convivencia armoniosa.

Según Chiavenato (2007), señala una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual. De acuerdo a lo planteado, cabe destacar que el logro de los objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan, en dichas organizaciones establecen un convencimiento. Desde este enfoque es importante señalar, que las instituciones educativas como organizaciones, para lograr los objetivos deben asociar la conducta, ética y cultura organizacional. El clima constituye el trasfondo de sentidos compartidos, pre-comprensiones que respaldan probablemente, los acuerdos y las acciones individuales o colectivas que emprenden los miembros, los acuerdos y las acciones individuales o colectivas que emprenden los miembros de una organización (director, docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes).

Goncalves (2000) sostiene que “el clima laboral es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones) y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que

tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. El clima laboral es el medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno”.

Brunet (2004), afirma que la Teoría del clima organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert (1997) establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

- a.** 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.

- b.** 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 decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización.

- c. 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.

Teniendo en cuenta estas bases teóricas se puede inferir, que el clima institucional se refiere al ambiente de trabajo propio de la institución. Este ambiente ejerce influencia directa en el comportamiento y conducta de los docentes, estudiantes y padres de familia. En este mismo orden de ideas, se puede señalar que el clima institucional determina la forma en que el docente percibe su trabajo, su desempeño, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña. En definitiva, se convierte en un factor motivacional de impulso creativo e innovador, que promueve la integración del equipo y favorece su desempeño laboral, así mismo, es determinante para el logro de objetivos de las Instituciones Educativas, porque condiciona las actitudes y el comportamiento de los entes de la educación. Por ello, las instituciones requieren contar con mecanismos de medición periódica así como de programas y estrategias que coadyuven a la mejora del clima institucional.

El clima institucional es algo subjetivo, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez, el clima institucional se ve afectado por casi todo lo que sucede en ésta. Una institución tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un clima institucional estable es una inversión a largo plazo. Los directivos de las Instituciones educativas, deben tener presente que este medio forma parte del activo de la institución y como tal, deben disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones a los docentes, sólo obtendrán logros a corto plazo. Como señalamos, el clima es algo subjetivo, pero es algo real dentro de las instituciones que está integrado

por los agentes de la educación y por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los docentes. Los estudiosos de la materia expresan que el clima de las instituciones está integrado por los elementos como:

- El aspecto individual de los empleados en el que se consideran las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que puedan sentir los empleados en la organización;
- Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles;
- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo;
- Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo;
- La estructura con sus macro y micro dimensiones;
- Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos elementos determinan el desempeño docente en función del alcance de los objetivos, satisfacción en la profesión, calidad del trabajo, su comportamiento dentro del equipo. Considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficiencia, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y ausentismo.

Asimismo, las características psicológicas de los docentes como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces, que el clima institucional es un fenómeno circular, en el que los resultados obtenidos por las instituciones condicionan la percepción de los docentes, que como se indicó en la definiciones, condicionan el clima de trabajo de los docentes.

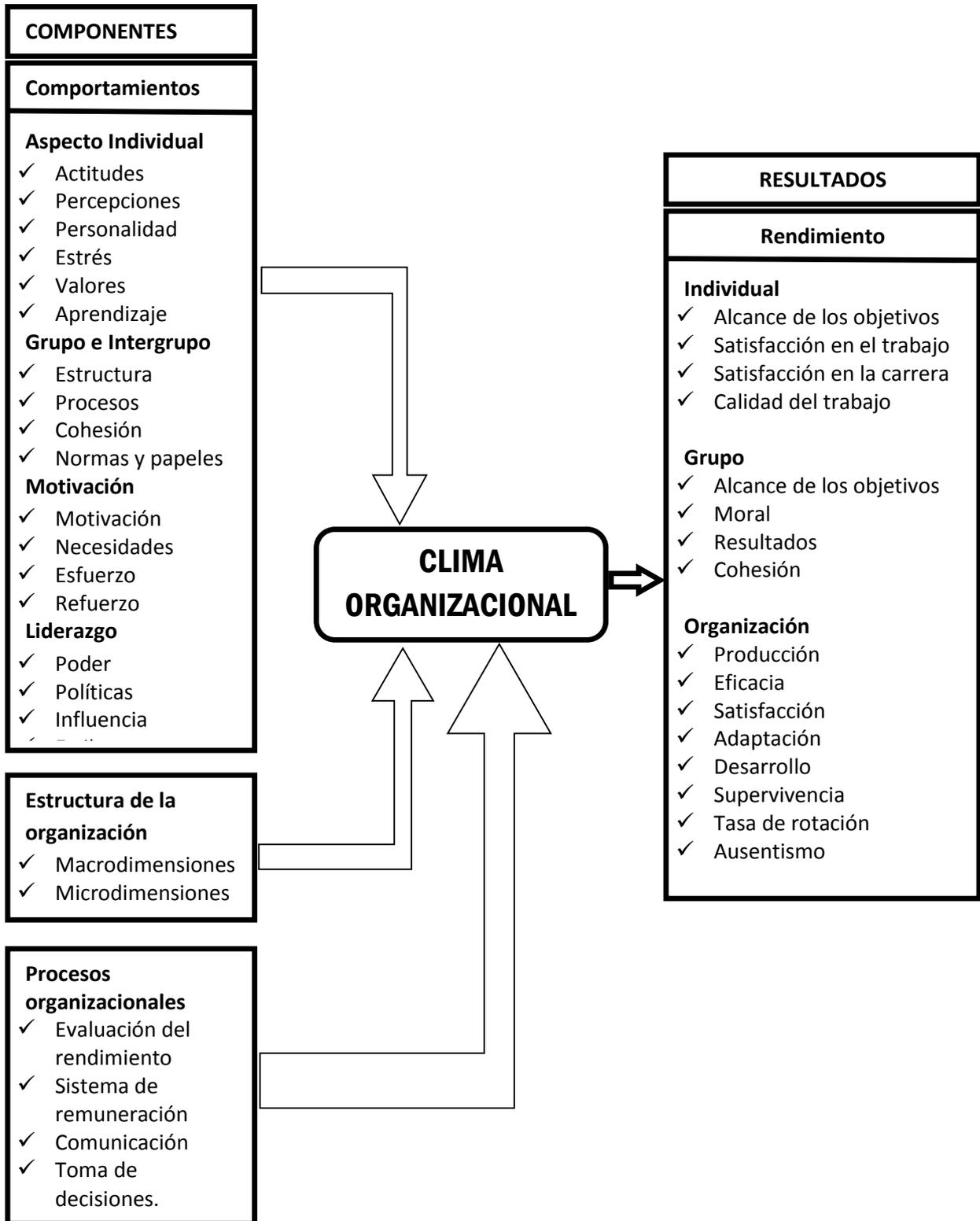
La forma en que los docentes ven la realidad y la interpretación que de ella hacen es de vital importancia para la institución. Las características individuales de un docente actúan como un filtro, a través del cual, los fenómenos objetivos de la institución y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la institución.

1. Componentes de Clima Organizacional

Ésta naturaleza multidimensional es importante cuando un especialista en administración de recursos humanos quiere escoger un cuestionario para proceder a la evaluación del clima de su organización.

Figura 1

Percepción de los componentes y resultados del Clima Organizacional



Fuente: Brunet (2004, p. 40), "El clima de trabajo en las organizaciones".

2. Características del clima organizacional

Generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización, como por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Perales (2000) postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

a. Estructura:

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

b. Responsabilidad (Empowerment):

Es el sentido de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

c. Recompensa:

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

d. Desafío:

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

e. Relaciones:

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

f. Cooperación:

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

g. Estándares:

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

h. Conflictos:

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

i. Identidad:

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos con la organización.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los procesos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros,

como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

3. Elementos del clima institucional:

El clima institucional es el reflejo de la gestión, porque esta no es el producto de buenas intenciones, sino, fruto de los siguientes elementos:

- ✓ Una dirección que cohesiona voluntades del colectivo.
- ✓ Una buena organización, con funciones adecuadas y responsables cumplidas.
- ✓ Un sistema de información y comunicación transparente.
- ✓ Evaluaciones oportunas con indicadores precisos.
- ✓ El impacto del clima institucional en el proceso educativo.

4. El director y el clima institucional:

El director de una institución educativa juega un rol muy importante, porque dirige una orquesta y tiene que buscar una armonía de los diversos instrumentos musicales, solo que esos instrumentos son seres humanos con diversos pensamientos, sentimientos y actitudes. Muchas veces en la institución educativa se presentan dificultades que deben ser superadas. Relaciones a veces tensas entre los miembros de la comunidad educativa, ante estas dificultades el director debe hacer lo siguiente:

- ✓ Analizar las causas del conflicto y buscar superarlas.
- ✓ Organizar la “Escuela de Padres”.
- ✓ Activar los “Comités de aula”.
- ✓ Mostrar una actitud digna ante la comunidad.
- ✓ Ser transparente en sus funciones.
- ✓ Diálogo permanente: personales y grupales con los miembros de la comunidad educativa. Con todos y/o cada componente.

- ✓ Programar capacitaciones y actualizaciones permanentes de docentes.
- ✓ Capacitación de trabajadores administrativos y de mantenimiento.
- ✓ Señalización clara y precisa de los ambientes y oficinas de atención.
- ✓ Flujogramas y organigramas precisos.

2.2. Desempeño Laboral

2.2.1. Definiciones

En un entorno empresarial, la definición de desempeño ha sido tomada del inglés performance o de perform admite traducción como rendimiento, será importante conocer que su alcance original tiene que ver directamente con el logro de los objetivos (o tareas asignadas). Es la manera como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad. Las metas, la satisfacción de necesidades y una mente positiva hacia la actividad laboral, se convierten en el insumo.

- Luecke (2007) sostiene que el desempeño laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados. El desempeño laboral es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.
- Los autores Milkovich y Boudreau (1994) definen desempeño laboral como el grado en el cual el empleado

cumple los requisitos del trabajo. Es el resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad.

- Chiavenato (2002) manifiesta que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral; es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.

Por tanto, desempeño laboral son las acciones y comportamientos observables en los trabajadores que son importantes para el logro de los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de competencia de cada individuo y su nivel de contribución con la institución.

2.2.2. Elementos del desempeño laboral

Luecke (2007) señala las siguientes capacidades: adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño. Al respecto Chiavenato (2000, p. 367) dice que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: Factores Actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores Operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Benavides (2002, p. 72) al definir desempeño lo relaciona con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño. Para esta autora las competencias son comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria. Igualmente, expone que los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas.

2.2.3. Características del desempeño laboral

Según Chiavenato (1996, p. 236-237), señala que corresponde a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo.

a. Adaptabilidad

Es la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.

b. Comunicación

Es la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de adecuar el lenguaje o terminología a la necesidad de (los) receptor (es). Al buen empleo de la gramática, organización y estructura en comunicaciones.

c. Iniciativa

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

d. Conocimientos

Es el nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con el área de su trabajo. Es la capacidad que tiene de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia.

e. Trabajo en equipo

Es la aptitud 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.

f. Estándares de trabajo

Es 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.

g. Desarrollo del trabajo

Es la aptitud de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros.

h. Potencia el diseño del trabajo

Es la capacidad de determinar la organización y estructura más eficaz para alcanzar una meta. A la capacidad de reconfigurar

adecuadamente los trabajos para maximizar las oportunidades de mejoramiento y flexibilidad de las personas.

2.2.4. Factores del desempeño laboral

Según Davis y Newtrons (1991, p. 203), plantea que los factores que influyen en el desempeño laboral son:

a. Satisfacción en el trabajo

Se refiere al conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales, la cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

b. Autoestima

Es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o fracaso.

c. La remuneración económica

Un individuo para que pueda satisfacer sus necesidades primarias tiene que cumplir con un mínimo de sus necesidades económicas, es decir, debe tener ciertos ingresos económicos. Este desarrollo abarca las necesidades económicas y las posibilidades de su satisfacción, siempre en relación con las necesidades de otros sectores. Por lo general, las necesidades están por encima de las posibilidades de su satisfacción. Cuando las necesidades superan a las posibilidades de su satisfacción, decimos que existe una descompensación negativa.

d. Ser reconocido como una persona importante y necesaria

Un trabajador tiene ansias de reconocimiento, de sobresalir y ser apreciado por su principal obra que es él mismo, el desarrollo de sus capacidades y valores. Este aspecto se manifiesta en la necesidad que el ser humano siente que le sean reconocidas sus acciones y la colaboración con el grupo en que vive. Su modalidad aparece como: la presión que reclama el reconocimiento de un esfuerzo realizado a favor de una persona o grupo. Esta presión aparece como motivación íntima en innumerables situaciones de la vida humana. Es esencialmente subjetiva, pero tiene una base objetiva. El trabajador tiene inquietudes personales y quiere que no se le trate como a una máquina sin personalidad. Satisfacer sus anhelos en el trabajo equivale también a ayudar al trabajador a sentir que los logros en su labor son necesarios. Es cuestión de encausar sus energías en forma satisfactoria y productiva. Tendrá así la impresión de que su trabajo es satisfactorio si lo disfruta y/o siente que tiene un objetivo determinado y meritorio. Cuando se reconoce y

elogia un buen trabajo se infunde al trabajador respeto por sí mismo y por los demás.

e. Trabajo en equipo

Los trabajadores al momento que se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se producen una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros.

f. Capacitación del trabajador

Es el proceso de preparación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel de lo más eficientemente posible.

2.2.5. Gestión del desempeño laboral

Para Luecke (2007) la gestión del desempeño laboral requiere de criterios:

a. Metas

La gestión del desempeño empieza con el establecimiento de metas. Las metas definen los resultados que las personas deberían conseguir. Las metas son unos puntos que nos permiten evaluar la planificación, el reconocimiento laboral, las recompensas y las mejoras. Sin metas, el tiempo y la energía se perderían en actividades que contribuyen muy poco al éxito empresarial. Toda empresa, toda unidad empresarial y todo

empleado necesita metas y planes para conseguirlas. A las metas se destina los recursos y el tiempo limitado de las personas y de las organizaciones en aspectos que considera que son los más importantes.

b. Motivación

Es la siguiente pieza importante de la gestión del desempeño de los empleados, algo que los directivos tienen que observar constantemente. Una persona puede entender las metas y por qué son importantes pero también deben sentir motivación para alcanzarlas. Se puede aportar asesoramiento a ese empleado para que palle sus lagunas y mejora la productividad, pero el trabajador no aprovecha al máximo ese asesoramiento si no está interesado o le falta motivación.

c. Teorías de la motivación

- La teoría *x* de la naturaleza humana expone que el trabajador es perezoso y que no se puede confiar en él, ya que solo le motiva la paga (la zanahoria) y el temor de ser despedido (el látigo).
- La *y* de la naturaleza humana postula que la gente no es perezosa por naturaleza, si no que quiere trabajar, asumir responsabilidad y producir buenos resultados.
- La investigación pionera realizada por Elton Mayo indicaba que el resultado laboral se veía influenciado por las normas sociales, las comunicaciones entre la gestión y los empleados y el nivel de participación de los empleados en decisiones del marco laboral.
- Las recompensas intrínsecas son aquellas que producen satisfacción laboral no cuantificable como un sentido del logro, control personal sobre el trabajo y sentimiento de que el trabajo se aprecia en la empresa. En cambio, las recompensas intrínsecas son formas tangibles y externas de reconocimiento

como los aumentos de paga, bonificaciones y premios por ventas. Ambos tipos de recompensa tiene su lugar en la gestión de desempeño.

- Un sistema de incentivos debería crear una alineación entre el desempeño deseado y las recompensas que valoran los empleados. Sin embargo conseguir dicha alineación es difícil y la alineación perfecta es imposible.
- Las sugerencias prácticas para motivar al personal influye un salario equitativo y competitivo, demostrará confianza, hacer que los puestos de trabajo sean más completos, introducir retos, fomentar a algunos trabajadores a sentirse expertos, eliminar el temor del entorno laboral, preservar la dignidad de los subordinados, despedir a los perezosos, facultar al personal y evitar la microgestión, contratar a personas automotivadas y entender la importancia de ser un buen superior.

d. Controlar el desempeño

Una vez que el gerente y sus subordinados hayan acordado las metas y hayan planificado como alcanzarlas, sus empleados deberían estar preparados para avanzar en la dirección adecuada. Todo cuando pueda ser para motivarles será un gran avance.

En algún momento en el futuro, usted y sus empleados se sentarán juntos para echar la vista atrás y ver lo mucho que han avanzado en función de las metas. Asimismo se podrá charlar de nuevas metas. Ese es el final natural del ciclo de gestión en el desempeño y el principio de uno nuevo.

Sin embargo como directivo, usted tendrá muchas oportunidades de recordar a los empleados las metas y la importancia de estas metas, las comprobaciones le ayudarán a detectar pequeños problemas antes de que se acrecienten. Nosotros denominamos a estos problemas, ya sean grandes o pequeños “lagunas del desempeño”.

e. Reconocimiento formal del desempeño

El reconocimiento es un método formal para evaluar el trabajo individual del empleado en relación con unas metas asignadas. Su propio final es comunicar metas personales, motivar el buen desempeño, establecer una fase para un plan de desarrollo efectivo.

f. Bienestar laboral

Es el estado deseado por el grupo de personas que laboran en una organización, este se logra por medio de planes, programas y proyectos, que a partir de la gestión involucra elementos dinámicos que buscan mejorar la cotidianidad laboral a su vez la condición personal, familiar y social.

Está encaminado hacia la protección de los derechos o intereses sociales de los empleados, la función es complementar y apoyar las políticas generales de la organización hacia las cuales deben dirigirse los esfuerzos y directrices de la misma. Es un proceso de construcción estable y participativo, que demanda la creación, el mantenimiento y el mejoramiento de las condiciones que favorezcan el desarrollo del trabajador, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia, y que así mismo, acreciente los niveles de satisfacción, eficiencia e identificación con su trabajo y con el logro de la finalidad social de las entidades.

Se conoce como el conjunto de factores que participan en la calidad de la vida de la persona y que hace que su existencia posea todos aquellos elementos que dé lugar a la tranquilidad y satisfacción humana. El bienestar social es una condición no observable directamente, sino que es a partir de formulaciones

como se comprende y se puede comparar de un tiempo o espacio a otro.

En el contexto de las instituciones públicas el desempeño exitoso de una tarea no se encuentra determinado única y exclusivamente por factores económicos, sino más bien, en muchas ocasiones se relaciona con aspectos gubernamentales, sociales y políticos propios de la función del estado.

Por tales motivos la aproximación hacia el estudio del desempeño en organismos públicos debe considerar una visión integral, asociada a la conducta, el cumplimiento de normas y el logro de objetivos individuales e institucionales. Por tales motivos el estudio del desempeño en organizaciones públicas debiese considerar como medida el “qué tan bien” ejecuta una persona su rol en el trabajo.

Según el Ministerio de Educación (2012), El Marco de Buen Desempeño Docente es una guía imprescindible para el diseño e implementación de las políticas y acciones de formación, evaluación y desarrollo docente a nivel nacional, y un paso adelante en el cumplimiento del tercer objetivo estratégico del Proyecto Educativo Nacional: “Maestros bien preparados ejercen profesionalmente la docencia”.

Este nuevo instrumento de política educativa está al servicio de las tres políticas priorizadas por el Ministerio de Educación al 2016: aprendizajes de calidad y cierre de brechas, desarrollo docente con base en criterios concertados de buena docencia, y modernización y descentralización de la gestión educativa.

El Marco de Buen Desempeño Docente se basa en una visión de docencia para el país. En ese sentido, se ha construido

una estructura que posibilite expresarla evitando reducir el concepto de Marco a una de lista de cotejo. A continuación presentamos esta visión de docencia y los elementos que componen el Marco. La estructura de éste se organiza en un orden jerárquico de tres categorías: cuatro (4) dominios que comprenden nueve (9) competencias que a su vez contienen cuarenta (40) desempeños.

2.2.6. Definición y propósitos del Marco de Buen Desempeño Docente

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

PROPÓSITOS ESPECÍFICOS DEL MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DOCENTE

- a) Establecer un lenguaje común entre los que ejercen la profesión docente y los ciudadanos para referirse a los distintos procesos de la enseñanza.
- b) Promover que los docentes reflexionen sobre su práctica, se apropien de los desempeños que caracterizan la profesión y construyan, en comunidades de práctica, una visión compartida de la enseñanza.
- c) Promover la revaloración social y profesional de los docentes, para fortalecer su imagen como profesionales

competentes que aprenden, se desarrollan y se perfeccionan en la práctica de la enseñanza.

d) Guiar y dar coherencia al diseño e implementación de políticas de formación, evaluación, reconocimiento profesional y mejora de las condiciones de trabajo docente.

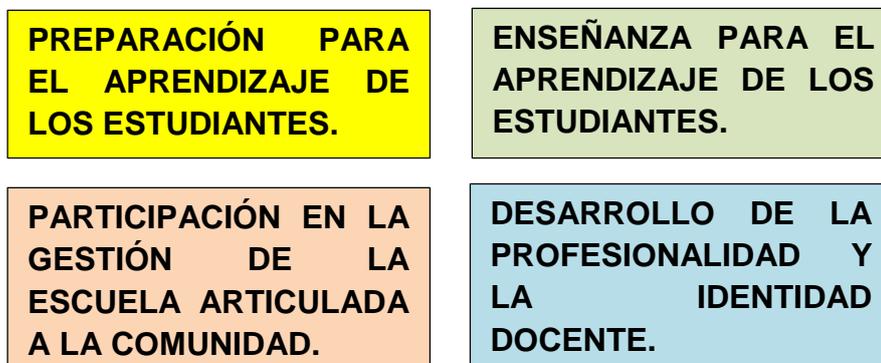
2.2.7. Los cuatro dominios del Marco de Buen Desempeño Docente

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

En este contexto, se han identificado cuatro (4) dominios o campos concurrentes: el primero se relaciona con la preparación para la enseñanza, el segundo describe el desarrollo de la enseñanza en el aula y la escuela, el tercero se refiere a la articulación de la gestión escolar con las familias y la comunidad, y el cuarto comprende la configuración de la identidad docente y el desarrollo de su profesionalidad.

Figura 2

Los cuatro dominios del Marco de Buen Desempeño Docente



Fuente: Marco de Buen Desempeño Docente

3. MATERIAL Y MÉTODOS

3.1. Material

3.1.1. Población

La población estuvo constituida por 50 docentes de la Institución Educativa N° 80207 – Cushuro – Sanagorán, 2014.

Tabla N° 1

Población de docentes de la I.E. N° 80207-Cushuro -Sanagorán.

NIVEL	DOCENTES				TOTAL	
	Hombres		Mujeres			
	f	%	f	%	f	%
INICIAL	0	0	5	10	5	10
PRIMARIA	6	12	19	38	25	50
SECUNDARIA	13	26	7	14	20	40
Total	19	38	31	62	50	100

Fuente: Cuadro de Asignación de Personal 2014-UGEL-SC.

3.1.2. Muestra

La muestra es la misma de la población, por ser una cantidad pequeña.

3.1.3. Unidad de análisis

Todos los docentes que laboraron en la Institución Educativa N° 80207 – Cushuro – Sanagorán.

3.2. Métodos

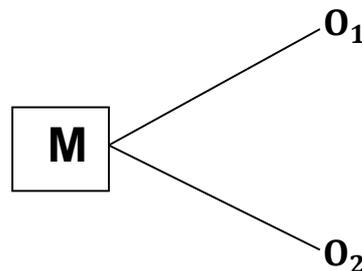
3.2.1. Tipo de estudio

La presente investigación corresponde al tipo **Descriptiva**.

Es descriptiva, porque busca describir las variables: Clima institucional y Desempeño laboral.

3.2.2. Diseño de investigación

Es pertinente el diseño de investigación **transeccional**, porque recolectó datos en un solo momento, en un tiempo único; para establecer en ese momento la influencia entre el clima institucional en desempeño laboral de los docentes de la institución educativa N° 80207 – Cushuro – Sanagorán – 2014, cuyo esquema es:



Donde:

M: Muestra, docentes de la institución educativa N° 80207 – Cushuro - Sanagorán, 2014.

O₁: Observación del clima institucional de la institución educativa N° 80207 – Cushuro - Sanagorán, 2014.

O₂: Observación del desempeño laboral de los docentes de la institución educativa N° 80207 – Cushuro - Sanagorán, 2014.

Variables de estudio

Variable Independiente: **Clima Institucional**

Variable dependiente: **Desempeño Docente**

3.2.3. Operacionalización de las variables

Variable Independiente: Clima Institucional.

VARIABLE 1	DIMENSIÓN	INDICADOR	INSTRUMENTO	ESCALA
Clima Institucional	1. Realización Personal	✓ Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro.	Prueba Estandarizada	Nivel:
	2. Involucramiento Laboral	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificación con los valores institucionales. ✓ Compromiso para con el cumplimiento. ✓ Desarrollo de la organización. 		Muy favorable
	3. Supervisión	✓ Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.		Favorable
	4. Comunicación	✓ Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la institución como con la atención a usuarios de la misma.		Media
				Desfavorable
				Muy desfavorable

	5. Condiciones Laborales	✓ Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.		
--	--------------------------	--	--	--

Fuente: Escala clima laboral CL – SPC

Variable Dependiente: Desempeño Laboral.

VARIABLE 2	DIMENSIÓN	INDICADOR	INSTRUMENTO	ESCALA
Desempeño Laboral	1. Preparación para el aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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. ✓ 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. 	Prueba Estandarizada	Nivel: Muy Bueno Bueno Regular Deficiente

	<p>2. Enseñanza para el aprendizaje</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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. ✓ 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. ✓ 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. 		
	<p>3. Participación en la gestión de la escuela</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 éste pueda generar aprendizajes de calidad. ✓ 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.		
	4. Desarrollo profesional e identidad docente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y armar su identidad y responsabilidad profesional. ✓ Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social. 		

Fuente: Marco de Buen Desempeño Docente

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.3.1. Técnica:

a. Encuesta

Sabiendo que esta técnica consiste en la valoración de alguien o algo, es que se utilizó para evaluar la variable Clima Institucional, y para esto se mantuvo en contacto directo con los docentes de la I.E. N° 80207 - Cushuro – Sanagorán, 2014; a fin de aplicar la escala de Clima Institucional, para poder, de alguna manera, comprobar la verdad de sus afirmaciones.

3.3.2. Instrumentos:

Entendiendo que todo instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales; de confiabilidad y validez. En esta investigación se elaboró y aplicó los siguientes instrumentos:

a. Prueba estandarizada

Sabiendo que este instrumento es un conjunto de preguntas que han sido desarrolladas por diversos investigadores para medir variables, es que se toma en cuenta a fin de ser aplicada para determinar el nivel del Clima Institucional.

Ficha Técnica: Escala Clima Institucional

Nombre de la escala: Clima Laboral CL – SPC

Autora : Sonia Palma Castillo

Administración : Individual

Duración : 15 a 30 minutos
aproximadamente.

Aplicación : Trabajadores con dependencia
laboral.

Significación : Nivel de percepción global del
ambiente laboral y específica con
relación a la Autorrealización,
Involucramiento Laboral,
Supervisión, Comunicación y
Condiciones Laborales.

Tipificación : Baremos percentilares general
para muestra total, por sexo,
jerarquía laboral y tipo de
empresa.

Modalidades del examen

A todos los trabajadores, aplicar el cuestionario (la forma puede ser individual o colectiva) calificándose de acuerdo a la clave.

Después, se usará el BAREMO que servirá para el análisis final de los resultados.

La prueba consta de 50 ítems, correspondiendo 10 ítems para Realización Personal, 10 ítems para Involucramiento Laboral, 10 ítems para Supervisión, 10 ítems para Comunicación, 10 ítems para Condiciones Laborales.

Escala valorativa

CATEGORÍA	CATEGORÍA POR DIMENSIÓN	CATEGORÍA POR INSTRUMENTO
Muy favorable	42 – 50	210 – 250
Favorable	34 – 41	170 – 209
Media	26 – 33	130 – 169
Desfavorable	18 – 25	90 – 129
Muy desfavorable	10 – 17	50 – 89

Categoría Muy favorable caso en que los docentes tienen muy aceptable su ambiente generado a partir de las vivencias cotidianas en el centro de trabajo demostrando a partir de las relaciones entre los miembros de la institución educativa por lo que debemos dedicar tiempo y esfuerzo para mantenerlo; **Favorable** cuando este ambiente institucional declina a un ambiente de trabajo aceptable; **Media** las relaciones institucionales son medianamente estables, siendo las relaciones interpersonales a veces armoniosas; **Desfavorable** los docentes en su centro de trabajo poco hacen por recuperar o tener un excelente ambiente familiar y **Muy desfavorable** si el ambiente institucional es deficiente, no existe buenas relaciones interpersonales, carente o poca práctica de valores, motivaciones u objetivos.

b. Prueba no estandarizada

Tiene naturaleza objetiva que permitió evaluar determinados aspectos de la práctica pedagógica de los docentes del nivel inicial, primario y secundario lo cual permite guiar el aprendizaje de los estudiantes, es que se toma en cuenta a fin de ser aplicada para determinar el nivel de Desempeño Laboral de los docentes, la misma que está diseñada en concordancia con el Marco de Buen Desempeño Docente (MBDD) ; conformado por 40 ítems: dimensión 1 Preparación para el aprendizaje de los estudiantes 10 ítems, dimensión 2 Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes 19 ítems, dimensión 3 Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad 6 ítems, dimensión 4 Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente 5 ítems.

Escala valorativa

CATEGORÍA	CATEGORIA DIMENSIÓN 1	CATEGORIA DIMENSIÓN 2	CATEGORIA DIMENSIÓN 3	CATEGORIA DIMENSIÓN 4
Muy bueno	16 - 20	28 – 38	10 - 12	9 - 10
Bueno	11 – 15	19 – 27	7 - 9	6 – 8
Regular	6 – 10	10 – 18	4 – 6	3 – 5
Deficiente	0 – 5	0 – 9	0 – 3	0 – 2

Categoría Muy bueno si el docente evidencia tener carácter ético, asociada a fines sociales, con autonomía para desarrollar su trabajo en el marco del sistema educativo y de la institución educativa y con responsabilidad sobre el proceso y el logro educativo de sus estudiantes en cuanto a individuos y en a cuanto grupo; **Bueno** cuando la labor docente declina a un ambiente de trabajo aceptable;

Regular si el desempeño laboral es medianamente aceptables, siendo su trabajo a veces responsable; **Deficiente** los docentes en su centro de trabajo poco hacen por recuperar o tener una labor ético profesional y responsable.

Validez Interna

Para la validez del instrumento que evalúa el Clima institucional y el Desempeño laboral, se aplicó la fórmula “ r_s ” correlación de spearman luego de aplicar la correlación de pearson en los ítems del instrumento de medición. Se obtuvo un $r_s = 0.956$ ($r_s > 0.50$) para el instrumento que evalúa el Clima institucional y $r_s = 0.968$ ($r_s > 0.50$) para el instrumento que evalúa el Desempeño laboral, lo cual indica que los instrumentos son válidos. (Ver anexo N° 3 - 4).

Confiabilidad

De un total de 15 pruebas realizadas a nivel piloto para medir la confiabilidad del instrumento se obtuvo para el instrumento total un índice de confiabilidad Alfa de Cronbach de $\alpha = 0.957$ ($\alpha > 0.50$) para el instrumento que evalúa el Clima institucional y un índice de confiabilidad Alfa de Cronbach de $\alpha = 0.919$ ($\alpha > 0.50$) para el instrumento que evalúa el Desempeño laboral, lo cual indica que los instrumentos son confiables. (Ver anexo N° 3 - 4).

La validez y confiabilidad se realizó con el asesoramiento del MsC. Eduardo Javier Yache Cuenca, quién tiene título profesional de Ing. Estadístico (COESPE 428), Lic. En Administración y Maestría en educación con mención en docencia y gestión educativa.

3.4. Procedimiento de recolección de la información

- 3.4.1. Se solicitó autorización a las autoridades de la Institución Educativa para el desarrollo de la propuesta metodológica.
- 3.4.2. Se motivó a los docentes sobre la propuesta metodológica que se quiere realizar con ellos para que asuman el interés deseado.
- 3.4.3. Se planificó y ejecutó la propuesta metodológica.
- 3.4.4. Se Administró los instrumentos que permitió medir el clima institucional y desempeño docente.
- 3.4.5. Se tabuló y procesó los datos para publicarlos y sustentarlos.

3.5. Métodos de análisis de datos

La presentación de datos se dio en tablas siguiendo la experiencia descriptiva e inferencial.

La discusión de los resultados, permitió lograr conclusiones de ciertos datos obtenidos en el informe de investigación situados en los antecedentes.

Para analizar los datos se utilizaron las siguientes estadísticas: la diferencia de promedio, frecuencia, desviación estándar, prueba “t” de Student.

Se utilizó las siguientes fórmulas.

Promedio o Media:

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{n} \quad n : \text{total de datos}$$

Varianza:

$$S^2 = \frac{\sum X_i^2 - \frac{(\sum X_i)^2}{n}}{n-1} \quad n: \text{total de datos}$$

Desviación Estándar.- Es la raíz cuadrada positiva de la **varianza**.

$$S = \sqrt{s^2}$$

Para nuestro diseño se utilizó la siguiente función pivotal:

Función Pivotal o Estadística de Prueba de t-student.

$$t_v = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{(n_1 - 1).S_1^2 + (n_2 - 1).S_2^2}{n_1 + n_2 - 2} \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}}$$

Que se distribuye con $v = n_1 + n_2 - 2$ Grados de Libertad.

4. RESULTADOS

Tabla 2: Clima institucional de los docentes de la I.E. N° 80207 – Cushuro – Sanagorán.

Variable	N°	%
Clima Institucional		
Media	23	46
Favorable	21	42
Muy favorable	6	12
Dimensiones		
Realización personal		
Media	20	40
Favorable	20	40
Muy favorable	10	20
Involucramiento laboral		
Media	14	28
Favorable	26	52
Muy favorable	10	20
Supervisión		
Media	21	42
Favorable	22	44
Muy favorable	7	14
Comunicación		
Media	27	54
Favorable	18	36
Muy favorable	5	10
Condiciones laborales		
Media	24	48
Favorable	23	46
Muy favorable	3	6
Total	50	100

Fuente: Aplicación del Instrumento que evalúa el Clima institucional aplicado a los docentes de la I.E. N° 80207 – Cushuro - Sanagorán.

Nota: Ningún docente obtuvo niveles desfavorable y muy desfavorable.

Descripción: En la Tabla 2 se observa que el 46% de los docentes obtienen nivel media de clima institucional y el 42% tienen nivel favorable, el 40% de los

**Tabla 3: Desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 80207 –
Cushuro – Sanagorán.**

Variable	N°	%
Desempeño laboral		
Regular	2	4
Bueno	14	28
Muy bueno	34	68
Dimensiones		
Preparación para el aprendizaje		
Regular	1	2
Bueno	13	26
Muy bueno	36	72
Enseñanza para el aprendizaje		
Bueno	5	10
Muy bueno	45	90
Participación en la gestión de la escuela		
Regular	10	20
Bueno	16	32
Muy bueno	24	48
Desarrollo profesional e identidad docente		
Regular	9	18
Bueno	33	66
Muy bueno	8	16
Total	50	100

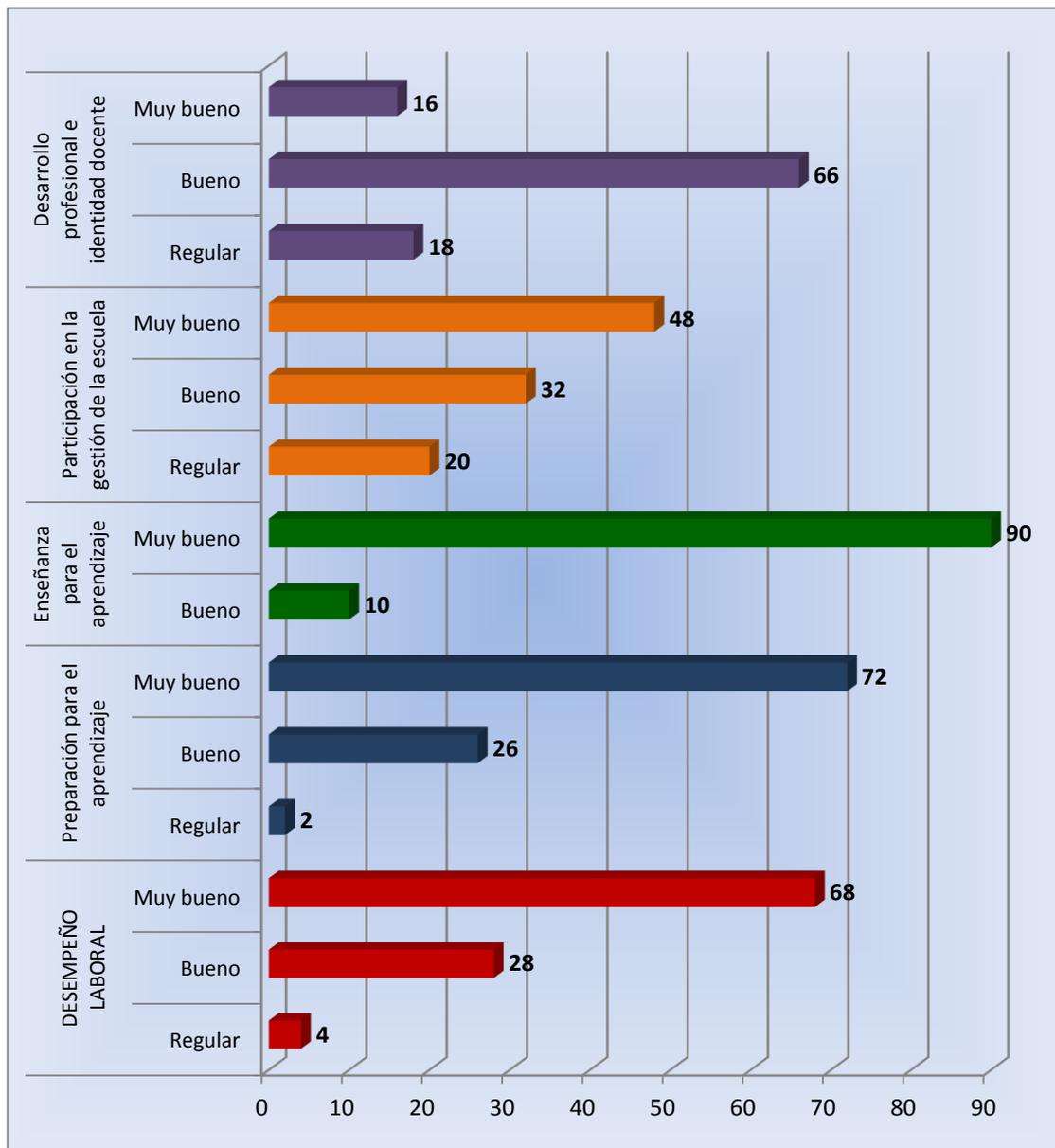
Fuente: Aplicación del Instrumento que evalúa el desempeño laboral aplicado a los docentes de la I.E. N° 80207 – Cushuro - Sanagorán.

Nota: Ningún docente obtuvo nivel deficiente.

Descripción: En la Tabla 3 se observa que el 68% de los docentes obtienen nivel muy bueno de desempeño laboral y el 28% tienen nivel bueno, el 72% de los docentes obtienen nivel muy bueno en la preparación del aprendizaje y el 26% tienen nivel bueno, el 90% de los docentes obtienen nivel muy bueno en la enseñanza para el aprendizaje y el 10% tienen nivel bueno, el 48% de los docentes obtienen nivel muy bueno en la participación de la gestión de la escuela y el 32%

tienen nivel bueno, en tanto que el 66% de los docentes obtienen nivel bueno en el desarrollo profesional e identidad docente y el 18% tienen nivel regular.

Figura 4: Desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 80207 – Cushuro – Sanagorán.



Fuente: Tabla 3.

Tabla 4: Prueba de Kolmogorov-Smirnov del Clima institucional y el Desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 80207 – Cushuro – Sanagorán.

Prueba de Kolmogorov-Smirnov		Clima institucional	Desempeño laboral
N		50	50
Parámetros normales	Media	176.54	64.78
	Desviación típica	26.64	8.56
Diferencias más extremas	Absoluta	0.107	0.080
	Positiva	0.107	0.076
	Negativa	-0.058	-0.080
Z de Kolmogorov-Smirnov		0.759	0.569
Sig. asintót. (bilateral)		0.611	0.903

Fuente: Aplicación del Instrumento que evalúa el Clima institucional y el Desempeño laboral aplicado a los docentes de la I.E. N° 80207 – Cushuro - Sanagorán.

Descripción: En la Tabla 4 se observa los parámetros normales como la media y la desviación estándar con las máximas diferencias extremas. También se observa que el valor de prueba estadística de Kolmogorov-Smirnov es $K_1 = 0.759$ con nivel de significancia $p = 0.611$ y la prueba estadística de Kolmogorov-Smirnov es $K_2 = 0.569$ con nivel de significancia $p = 0.903$ las cuales son mayores al 5% de significancia estándar, demostrándose que los datos del Clima institucional y el Desempeño laboral se distribuye de manera normal; por lo cual es necesario utilizar la prueba paramétrica de la correlación de pearson para determinar la influencia entre el clima institucional y el desempeño laboral.

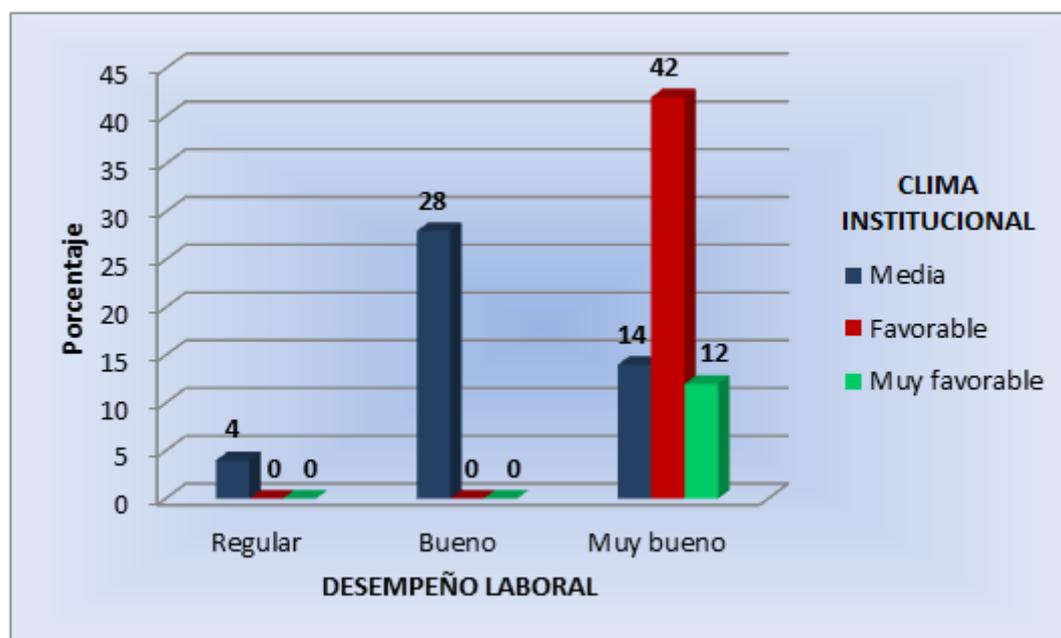
Tabla 5: Clima institucional y su influencia con el Desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 80207 – Cushuro – Sanagorán.

Desempeño laboral	Clima institucional						Total	
	Media		Favorable		Muy favorable			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Regular	2	4	0	0	0	0	2	4
Bueno	14	28	0	0	0	0	14	28
Muy bueno	7	14	21	42	6	12	34	68
Total	23	46	21	42	6	12	50	100
		R = 0.954		P = 0.000 < 0.05				

Fuente: Aplicación del Instrumento que evalúa el Clima institucional y el Desempeño laboral aplicado a los docentes de la I.E. N° 80207 – Cushuro - Sanagorán.

Descripción: En la Tabla 5 se observa que el 42% de los docentes perciben nivel favorable de clima institucional y nivel muy bueno de desempeño laboral, el 28% de los docentes perciben nivel media de clima institucional y nivel bueno de desempeño laboral, en tanto que el 14% de los docentes perciben nivel media de clima institucional y nivel muy bueno de desempeño laboral. También se observa que el valor de prueba estadística de pearson es $R = 0.954$ con nivel de significancia $p = 0.000$ la cual es menor al 5% de significancia estándar, demostrándose que el Clima institucional influye significativamente con el Desempeño laboral del personal docente de la I.E. N° 80207 – Cushuro – Sanagorán.

Figura 5: Clima institucional y su influencia con el Desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 80207 – Cushuro – Sanagorán.



Fuente: Tabla 5.

Tabla 6: Realización personal del clima institucional y su influencia con el Desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 80207 – Cushuro – Sanagorán.

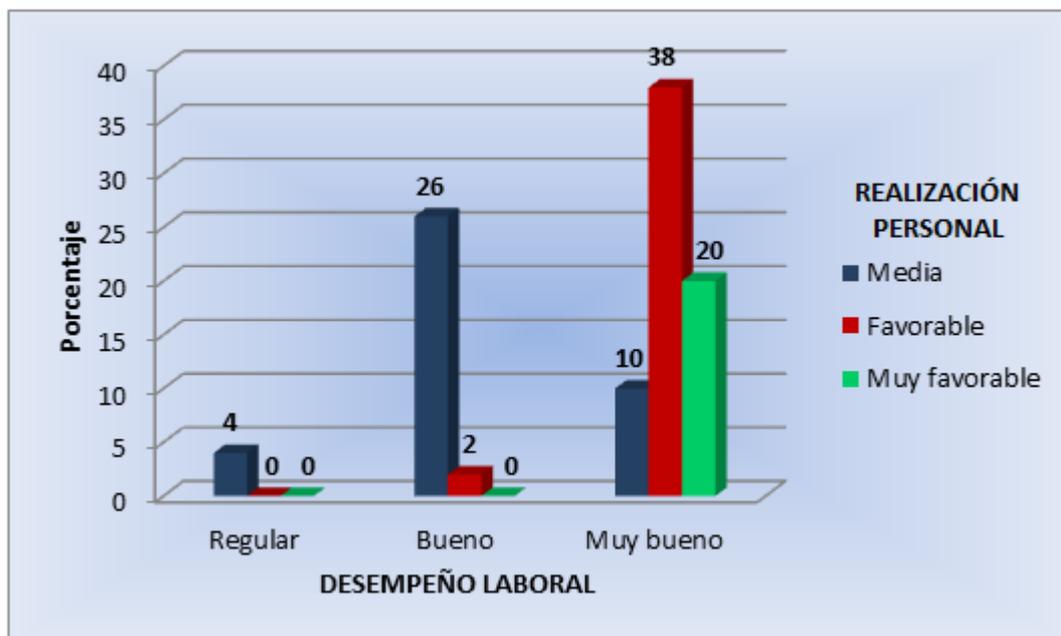
Desempeño laboral	Realización personal						Total	
	Media		Favorable		Muy favorable		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%		
Regular	2	4	0	0	0	0	2	4
Bueno	13	26	1	2	0	0	14	28
Muy bueno	5	10	19	38	10	20	34	68
Total	20	40	20	40	10	20	50	100
		R = 0.922		P = 0.000 < 0.05				

Fuente: Aplicación del Instrumento que evalúa el Clima institucional y el Desempeño laboral aplicado a los docentes de la I.E. N° 80207 – Cushuro - Sanagorán.

Descripción: En la Tabla 6 se observa que el 38% de los docentes perciben nivel favorable en la realización personal y nivel muy bueno de desempeño laboral, el

26% de los docentes perciben nivel media en la realización personal y nivel bueno de desempeño laboral, en tanto que el 20% de los docentes perciben nivel muy favorable en la realización personal y nivel muy bueno de desempeño laboral. También se observa que el valor de prueba estadística de pearson es $R = 0.922$ con nivel de significancia $p = 0.000$ la cual es menor al 5% de significancia estándar, demostrándose que la realización personal del Clima institucional influye significativamente con el Desempeño laboral del personal docente de la I.E. N° 80207 – Cushuro – Sanagorán.

Figura 6: Realización personal del clima institucional y su influencia con el Desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 80207 – Cushuro – Sanagorán.



Fuente: Tabla 6.

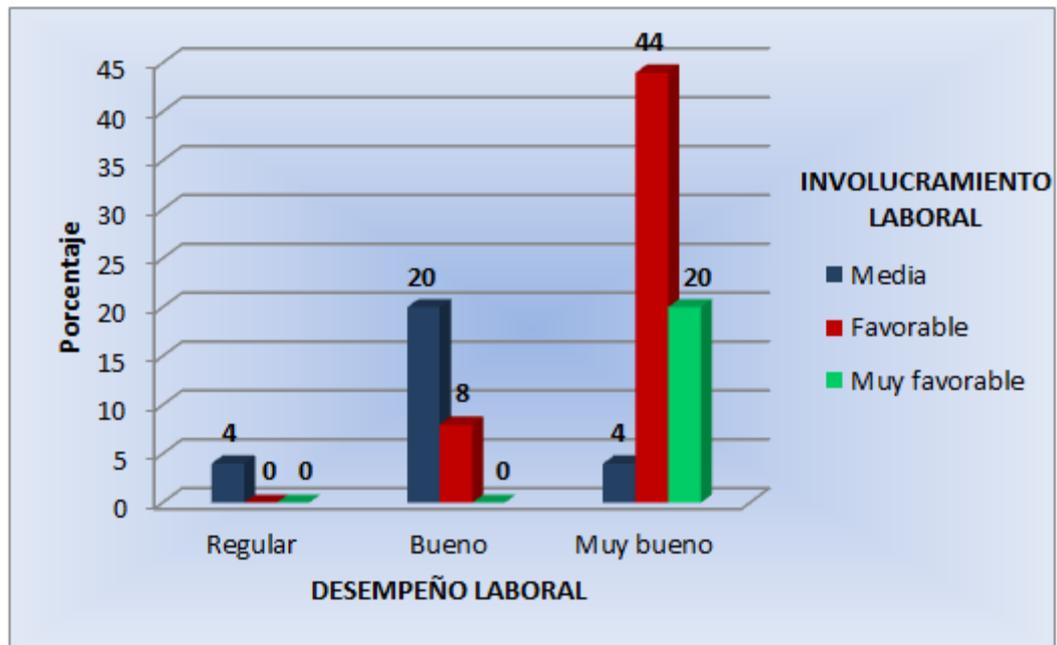
Tabla 7: El Involucramiento laboral del clima institucional y su influencia con el Desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 80207 – Cushuro – Sanagorán.

Desempeño laboral	Involucramiento laboral						Total		
	Media		Favorable		Muy favorable				
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
Regular	2	4	0	0	0	0	2	4	
Bueno	10	20	4	8	0	0	14	28	
Muy bueno	2	4	22	44	10	20	34	68	
Total	14	28	26	52	10	20	50	100	
R = 0.886				P = 0.000 < 0.05					

Fuente: Aplicación del Instrumento que evalúa el Clima institucional y el Desempeño laboral aplicado a los docentes de la I.E. N° 80207 – Cushuro - Sanagorán.

Descripción: En la Tabla 7 se observa que el 44% de los docentes perciben nivel favorable en el involucramiento laboral y nivel muy bueno de desempeño laboral, el 20% de los docentes perciben nivel media en el involucramiento laboral y nivel bueno de desempeño laboral, en tanto que el 20% de los docentes perciben nivel muy favorable en el involucramiento laboral y nivel muy bueno de desempeño laboral. También se observa que el valor de prueba estadística de pearson es $R = 0.886$ con nivel de significancia $p = 0.000$ la cual es menor al 5% de significancia estándar, demostrándose que el involucramiento laboral del Clima institucional influye significativamente con el Desempeño laboral del personal docente de la I.E. N° 80207 – Cushuro – Sanagorán.

Figura 7: El Involucramiento laboral del clima institucional y su influencia con el Desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 80207 – Cushuro – Sanagorán.



Fuente: Tabla 7.

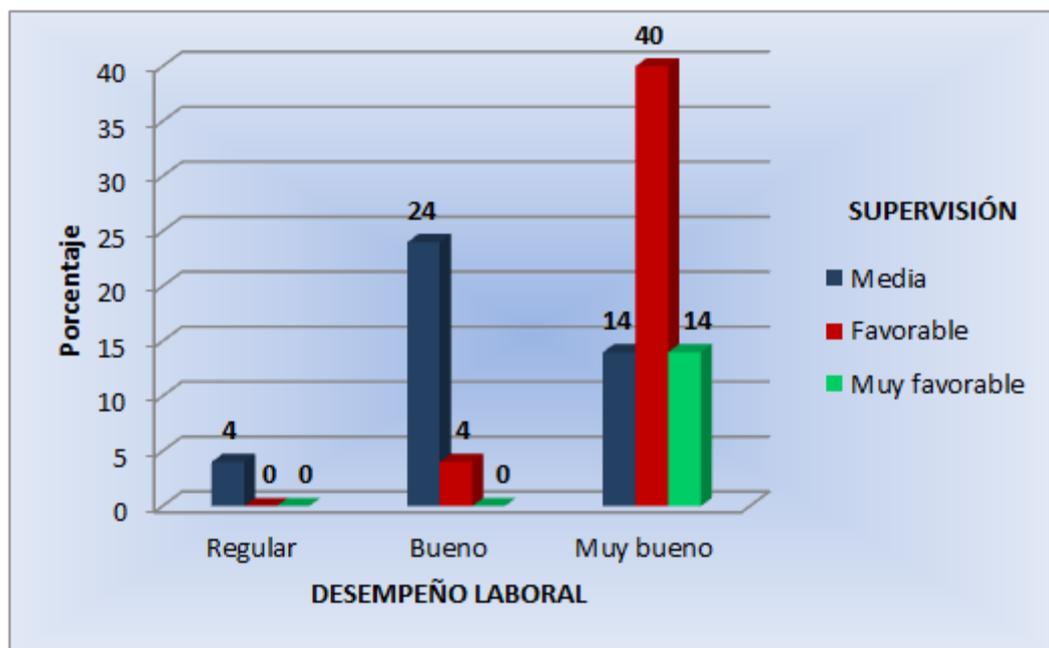
Tabla 8: La Supervisión del clima institucional y su influencia con el Desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 80207 – Cushuro – Sanagorán.

Desempeño laboral	Supervisión						Total	
	Media		Favorable		Muy favorable			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Regular	2	4	0	0	0	0	2	4
Bueno	12	24	2	4	0	0	14	28
Muy bueno	7	14	20	40	7	14	34	68
Total	21	42	22	44	7	14	50	100
		R = 0.910		P = 0.000 < 0.05				

Fuente: Aplicación del Instrumento que evalúa el Clima institucional y el Desempeño laboral aplicado a los docentes de la I.E. N° 80207 – Cushuro - Sanagorán.

Descripción: En la Tabla 8 se observa que el 40% de los docentes perciben nivel favorable en la supervisión y nivel muy bueno de desempeño laboral, el 24% de los docentes perciben nivel media en la supervisión y nivel bueno de desempeño laboral, en tanto que el 14% de los docentes perciben nivel muy favorable en la supervisión y nivel muy bueno de desempeño laboral. También se observa que el valor de prueba estadística de pearson es $R = 0.910$ con nivel de significancia $p = 0.000$ la cual es menor al 5% de significancia estándar, demostrándose que la supervisión del Clima institucional influye significativamente con el Desempeño laboral del personal docente de la I.E. N° 80207 – Cushuro – Sanagorán.

Figura 8: La Supervisión del clima institucional y su influencia con el Desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 80207 – Cushuro – Sanagorán.



Fuente: Tabla 8.

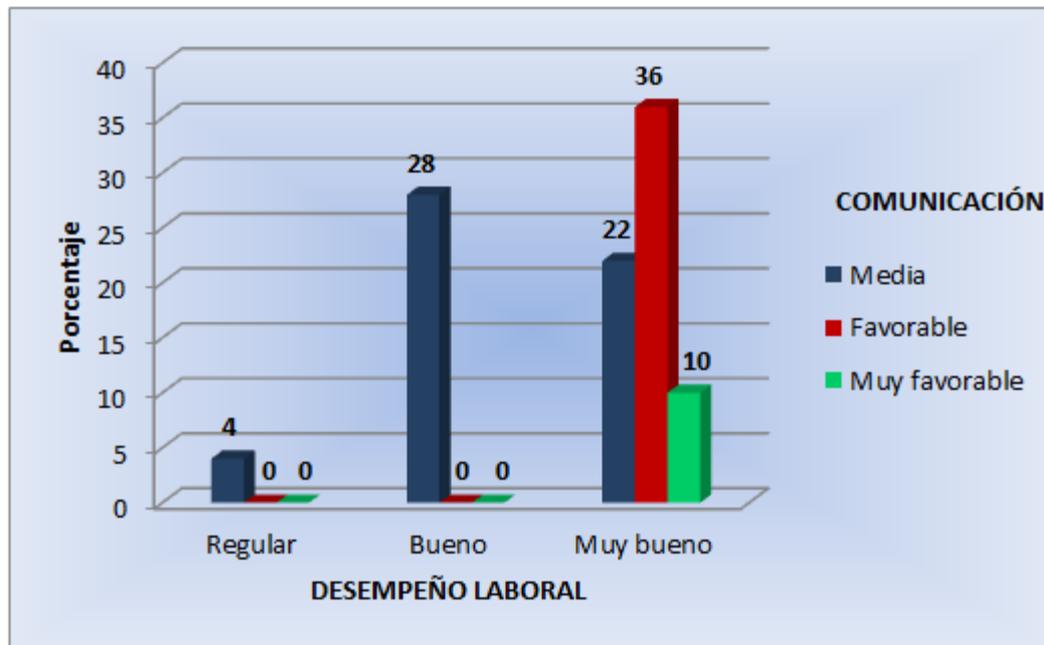
Tabla 9: La Comunicación del clima institucional y su influencia con el Desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 80207 – Cushuro – Sanagorán.

Desempeño laboral	Comunicación						Total		
	Media		Favorable		Muy favorable				
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
Regular	2	4	0	0	0	0	2	4	
Bueno	14	28	0	0	0	0	14	28	
Muy bueno	11	22	18	36	5	10	34	68	
Total	27	54	18	36	5	10	50	100	
		R = 0.881		P = 0.000 < 0.05					

Fuente: Aplicación del Instrumento que evalúa el Clima institucional y el Desempeño laboral aplicado a los docentes de la I.E. N° 80207 – Cushuro - Sanagorán.

Descripción: En la Tabla 9 se observa que el 36% de los docentes perciben nivel favorable en la comunicación y nivel muy bueno de desempeño laboral, el 28% de los docentes perciben nivel media en la comunicación y nivel bueno de desempeño laboral, en tanto que el 22% de los docentes perciben nivel media en la comunicación y nivel muy bueno de desempeño laboral. También se observa que el valor de prueba estadística de pearson es $R = 0.881$ con nivel de significancia $p = 0.000$ la cual es menor al 5% de significancia estándar, demostrándose que la comunicación del Clima institucional influye significativamente con el Desempeño laboral del personal docente de la I.E. N° 80207 – Cushuro – Sanagorán.

Figura 9: La Comunicación del clima institucional y su influencia con el Desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 80207 – Cushuro – Sanagorán.



Fuente: Tabla 9.

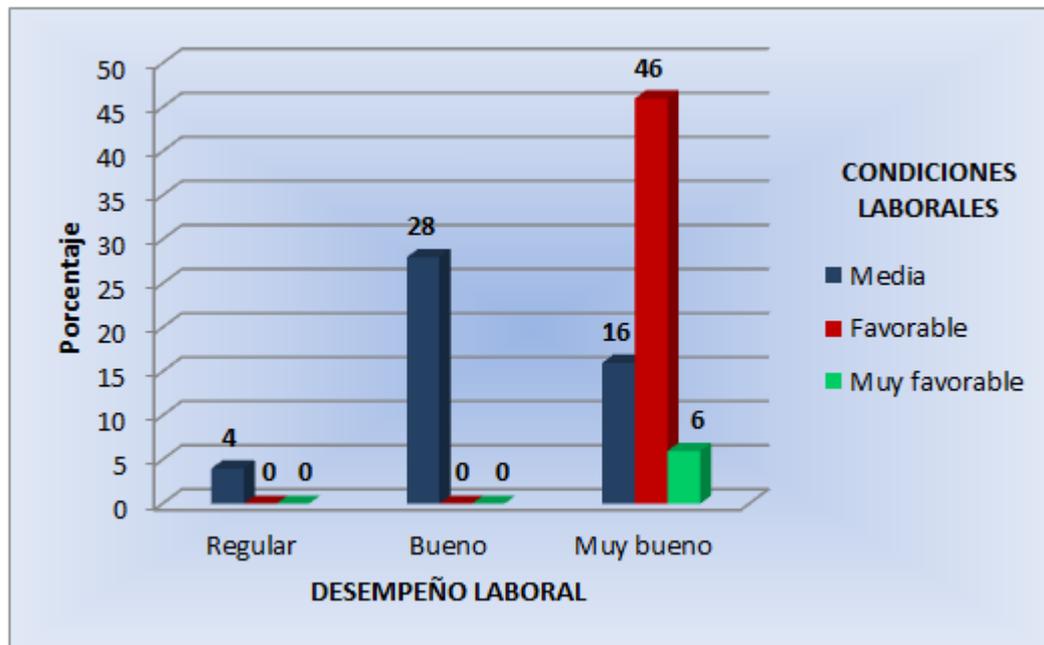
Tabla 10: Las Condiciones laborales del clima institucional y su influencia con el Desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 80207 – Cushuro – Sanagorán.

Desempeño laboral	Condiciones laborales						Total		
	Media		Favorable		Muy favorable				
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
Regular	2	4	0	0	0	0	2	4	
Bueno	14	28	0	0	0	0	14	28	
Muy bueno	8	16	23	46	3	6	34	68	
Total	24	48	23	46	3	6	50	100	
		R = 0.915		P = 0.000 < 0.05					

Fuente: Aplicación del Instrumento que evalúa el Clima institucional y el Desempeño laboral aplicado a los docentes de la I.E. N° 80207 – Cushuro - Sanagorán.

Descripción: En la Tabla 10 se observa que el 46% de los docentes perciben nivel favorable de condiciones laborales y nivel muy bueno de desempeño laboral, el 28% de los docentes perciben nivel media de condiciones laborales y nivel bueno de desempeño laboral, en tanto que el 16% de los docentes perciben nivel media de condiciones laborales y nivel muy bueno de desempeño laboral. También se observa que el valor de prueba estadística de pearson es $R = 0.915$ con nivel de significancia $p = 0.000$ la cual es menor al 5% de significancia estándar, demostrándose que las condiciones laborales del Clima institucional influye significativamente con el Desempeño laboral del personal docente de la I.E. N° 80207 – Cushuro – Sanagorán.

Figura 10: Las Condiciones laborales del clima institucional y su influencia con el Desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 80207 – Cushuro – Sanagorán.



Fuente: Tabla 10.

Resultados de la aplicación de la prueba de Hipótesis Estadística.

Hipótesis Estadística:

H₁: El Clima institucional influye significativamente con el Desempeño laboral del personal docente de la I.E. N° 80207 – Cushuro – Sanagorán.

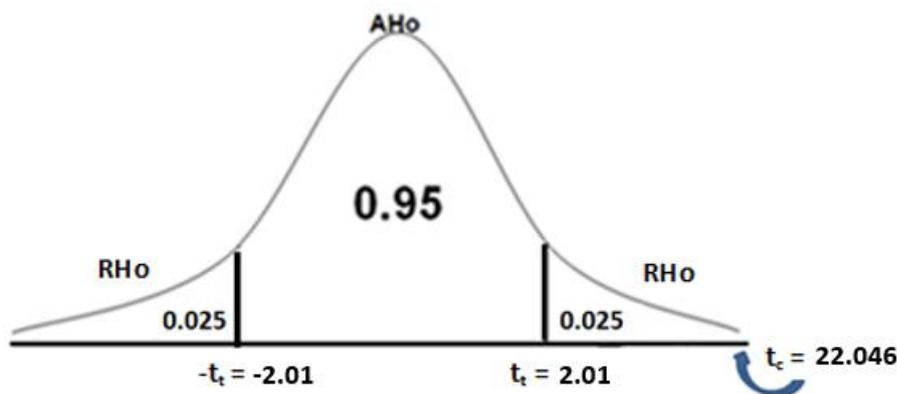
H₀: El Clima institucional no influye significativamente con el Desempeño laboral del personal docente de la I.E. N° 80207 – Cushuro – Sanagorán.

Tabla 11: Resultados de la prueba de hipótesis del Clima institucional en el Desempeño laboral.

Estadístico Calculado	Estadístico Tabular	Nivel de Significancia
$t_c = 22.046$	$t_t = \pm 2.01$	$P = 0.000 < 0,05$

Fuente: Aplicación del Instrumento que evalúa el Clima institucional y el Desempeño laboral aplicado a los docentes de la I.E. N° 80207 – Cushuro - Sanagorán.

Figura 11: Región Crítica de la prueba de hipótesis del Clima institucional en el Desempeño laboral.



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En la Figura 11 se observa que el estadístico calculado ($t_c = 22.046$) es mayor que el estadístico tabular ($t_t = \pm 2.1$) ubicándose en la región de rechazo de la hipótesis nula (aceptándose la hipótesis alterna), demostrándose que el Clima institucional influye significativamente con el

Desempeño laboral del personal docente de la I.E. N° 80207 – Cushuro –
Sanagorán.

5. DISCUSIÓN

El estudio del Clima Institucional y su influencia en el Desempeño Laboral de los docentes de la I.E. N° 80207 Cushuro – Sanagorán, es sin lugar a duda una actividad compleja, ya que conlleva a analizar a la Institución Educativa en sus diferentes dimensiones, así como, el Desempeño Laboral que tienen los docentes en el proceso educativo; por lo tanto se infiere que el Clima Institucional es el factor más importante y fundamental que estimula al profesor para que tenga un muy buen desempeño laboral.

Analizando las tablas y figuras sobre los resultados obtenidos al aplicar los instrumentos de recolección de información sobre las variables de estudio, se ha determinado que existe una correlación positiva significativa entre el clima institucional y el desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 80207 Cushuro – Sanagorán; es decir mientras más alto es el nivel del clima institucional, mejor es el desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 80207 Cushuro – Sanagorán. La relación encontrada es de 0.954, quiere decir que ambas variables de estudio se correlacionan en forma significativa según se observa el valor de la prueba estadística de Pearson.

Es importante hacer análisis de los resultados de cada una de las variables de estudio:

La variable *clima institucional* en la I.E. N° 80207 Cushuro – Sanagorán se ha evaluado, realizando el análisis a través de las siguientes dimensiones:

- Realización personal
- Involucramiento laboral
- Supervisión
- Comunicación
- Condiciones laborales

La información lograda de las encuestas aplicada a los actores educativos expresan el calificativo de significativamente bueno, ya que en las puntuaciones de escala, nos encontramos con una **media aritmética de 176.54**. Como se puede apreciar por los resultados adquiridos, todos los actores de la institución educativa están identificados de manera positiva con su institución que como organización trabaja en conjunto al lograr el nivel muy favorable en clima institucional.

De igual forma, si observamos los resultados generales podemos notar que el 46% se ubica en el nivel de media, un 42% en favorable y un 12% en el nivel muy favorable; nadie identifica al clima institucional como desfavorable o muy desfavorable. Estos datos nos indican el buen nivel del Clima Institucional en la I.E. N° 80207 Cushuro – Sanagorán.

También, es importante notar cuando se hace el análisis por dimensiones, el desnivel en las dimensiones: Realización Personal se ubica en el nivel media con el 40% y en el nivel favorable 40%, en Involucramiento Laboral el nivel medio 28% y en el nivel favorable 52%, Supervisión en el nivel media el 42% y en el nivel favorable 44%, Comunicación en el nivel media 54% y en el nivel favorable 36% y Condiciones laborales en el nivel media el 48% y en el nivel favorable 46%, en relación al nivel muy favorable de todas las dimensiones oscilan entre el 6% y 20%, y el 0% muestra tener nivel desfavorable o muy desfavorable en todas las dimensiones.

Los resultados obtenidos nos demuestran que en la I.E. N° 80207 Cushuro – Sanagorán tiene una *realización personal* bastante favorable; sin embargo, un grupo menor lo es muy favorable. Lo que indicaría que los directivos están generando un clima de confianza donde los docentes aprecian que tienen posibilidades en que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro.

La dimensión *involucramiento laboral*, que explica la identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización, las actividades de trabajo verificadas a través del trabajo en equipo; la interacción de éstos y la participación de sus miembros en el proceso de fijación de objetivos y del método de trabajo. Los actores educativos responden que los procesos y procedimientos que manejan en sus respectivas áreas les facilitan el logro de sus objetivos y metas.

De igual manera, los integrantes de la I.E. N° 80207 Cushuro – Sanagorán, coinciden en responder que la *supervisión* son las apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.

En lo referente a la dimensión *comunicación*, se puede apreciar que el 54% se ubica en el nivel media, el 36% en el nivel favorable y solo el 10% nivel muy favorable, es decir, los docentes perciben que existe un grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento de la I.E. N° 80207 como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.

De otro lado al analizar los resultados obtenidos nos demuestran que en la I.E. N° 80207 Cushuro – Sanagorán tienen *condiciones laborales* en el nivel media el 48%, el 46% nivel favorable y 6% tiene nivel muy favorable por lo que el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

De acuerdo a la lectura de los porcentajes, podemos afirmar que el Clima institucional es significativamente bueno si tomamos en cuenta que el promedio alcanza el 70.6%.

La segunda Variable **Desempeño Laboral** de los docentes de la I.E. N° 80207 Cushuro – Sanagorán se ha evaluado, realizando el análisis a través de las siguientes dimensiones:

- Preparación para el aprendizaje,
- Enseñanza para el aprendizaje,
- Participación en la gestión de la escuela, y
- Desarrollo profesional e identidad docente

Los datos que tenemos nos muestran un perfil del desempeño laboral que podríamos calificar también como “**significativamente bueno**”, ya que en las puntuaciones de la escala, nos encontramos con **una Media Aritmética de 64.78**. Como se puede apreciar por los resultados adquiridos, todos los actores de la institución educativa están identificados de manera positiva con el desempeño académico de sus maestros.

Si analizamos los resultados generales podemos notar que el 68% se ubica en el nivel de muy bueno, un 28% en bueno y solo un 4 % en regular; nadie identifica al desempeño docente como nivel deficiente. Estos datos nos indican el alto nivel de eficiencia de los docentes de la I.E. N° 80207 Cushuro – Sanagorán.

Sin embargo, es relevante resaltar cuando se hace el análisis por dimensiones, el desnivel en las dimensiones: Preparación para el aprendizaje el nivel muy bueno 72% y bueno 26%, en Enseñanza para el aprendizaje el nivel muy bueno 90% y bueno 10%, Participación en la escuela el nivel muy bueno el 48% y 32% bueno y la dimensión Desarrollo profesional e identidad docente muestran un nivel muy bueno 16% y bueno 66%; en relación al nivel regular de todas las dimensiones oscilan entre el 0% y 20%, mientras que el nivel deficiente se muestra el 0% en todas las dimensiones.

Pero podemos concluir que el desempeño laboral de los docentes también es significativamente bueno si tomamos en cuenta que el promedio alcanza el 80,96%.

Al establecer la relación de la variable Clima Institucional con el Desempeño laboral de los docentes, tenemos que estas variables presentan una relación o dependencia altamente significativa, es decir que el nivel del Clima Institucional influye en el Desempeño Laboral de los docentes de la I.E. N° 80207 Cushuro - Sanagorán; observamos que los docentes manifiestan que el clima institucional como media (46%), y el nivel regular (4%) para el desempeño laboral; mientras que el 54% expresa favorable y muy favorable para el clima institucional; el que casi coincide con el 76% para el desempeño laboral.

Del mismo modo, es relevante comparar las conclusiones de los trabajos de investigación que se han considerado como antecedentes y establecer la relación con el nuestro.

- a. Concordamos con Virginia y Pimentel (2007), cuando afirma que en la Universidad “Rafael Urdaneta” – Venezuela existe el tipo autoritario paternalista entre Clima organizacional y desempeño laboral en empleados de trabajo por turno; y nosotros concluimos que la correlación entre el desempeño laboral de los docentes y el clima institucional de la I.E. N° 80207 Cushuro de Sanagorán es significativo.
- b. Estamos de acuerdo con las conclusiones de López (2003), cuando sostiene que existe influencia positiva entre desempeño de los docente y clima laboral en el estudio realizado en el colegio de secundaria Bautista de Masaya, Nicaragua; nosotros afirmamos un clima institucional saludable, si influye significativamente en el desempeño laboral de los docentes.
- c. Coincidimos con Sacca (2010); quien concluye que el clima institucional percibido por el personal de las instituciones educativas de Educación Básica Regular del distrito de San Martín de Porres – Lima reflejan un

buen clima institucional, por ende, existe eficiencia en el desempeño laboral de los trabajadores por lo que existe una correlación positiva.

- d. Totalmente de acuerdo con Castillo y Romero (2008), cuando afirma que en la institución educativa “José Faustino Sánchez Carrión” – Trujillo existe una correlación baja entre Clima organizacional y Desempeño docente; nosotros concluimos nuestra investigación sugiriendo que todas las instituciones educativas tanto públicas como privadas, desarrollar un clima organizacional saludable; pues para que los actores educativos puedan cumplir eficazmente con sus roles deben sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

6. CONCLUSIONES

Concluida la presenta investigación, permite plantear las siguientes conclusiones:

- ✓ Se ha demostrado que existe una influencia significativa entre el Clima Institucional y el Desempeño Laboral de los docentes de la I.E. N° 80207 Cushuro – Sanagorán 2014, puesto que al aplicar las pruebas se halló un $p < 0.05$, lo cual indica que el Clima Institucional influye significativamente al Desempeño Laboral , tal como se observa en la tabla 4.
- ✓ El nivel de Clima Institucional en la I.E. N° 80207 Cushuro – Sanagorán es muy favorable en un 12%; favorable en un 42%, y se registra un 46% en el nivel media; ningún docente identifica en niveles desfavorable y muy desfavorable. Estos datos nos indican el saludable nivel del Clima Institucional en la I.E. N° 80207 Cushuro. Por lo que podemos concluir que el clima institucional es “significativamente bueno” expresado en las puntuaciones de la escala con una media aritmética de 176.54.
- ✓ La nivel de Desempeño Laboral en los docentes de la I.E. N° 80207 Cushuro, también es “significativamente bueno”, que se refleja en las puntuaciones de la escala con una media aritmética de 64.78. Más aún, si observamos los resultados generales podemos notar que el 68% se ubica en el nivel muy bueno, un 28% presentan nivel bueno y solo el 4% presenta nivel regular; ningún docente obtuvo el deficiente. Estos datos nos indican el alto nivel de eficiencia de los docentes de la I.E. N° 80207 Cushuro – Sanagorán.
- ✓ La influencia entre Clima Institucional y Desempeño Laboral de los docentes de la I.E. N° 80207 Cushuro – Sanagorán es significativa ya que tiene un índice de correlación de 22.046.

7. RECOMENDACIONES

Por los resultados hallados nos permitimos proponer las siguientes recomendaciones:

Los resultados de la presente investigación que permiten proponer las siguientes sugerencias:

- ✓ Propiciar en todas las instituciones educativas tanto públicas como privadas, un clima institucional favorable; pues para que los actores educativos pueden cumplir eficazmente con sus roles deben sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.
- ✓ Monitorear y acompañar permanentemente el desenvolvimiento académico de los docentes, a fin de brindar el apoyo necesario y oportuno; pues una educación de calidad se basa en un profesional de la educación que se oriente a la búsqueda de procesos más participativos, dinamizando las actividades, visualizando nuevas formas de medir los logros académicos, dando cabida a situaciones que se orientan a la valoración del participante, que además de activar el aprendizaje permitirá el dominio de la información y una actitud crítica y creativa.
- ✓ Realizar actividades que busquen minimizar y/o superar los conflictos entre los actores educativos, las mismas que deben ser política institucional acorde a los intereses institucionales. Este indicador es el que más afecta los procesos del aprendizaje y de la institución educativa.
- ✓ Fomentar una fluida comunicación entre los docentes a través de Jornadas de reflexión, Grupos de Interaprendizaje, círculos de estudio y otros; intercambiando temas pedagógicos y laborales para mejorar el desempeño laboral dentro de la Institución educativa.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✓ Benavides, O. (2002). Competencia y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas. Bogotá: Editorial McGraw Hill.
- ✓ Brunet, L. (2004). El clima de trabajo en las organizaciones. México, D.F.: Trillas.
- ✓ Castillo, S. y Romero, M. (2008). Relación entre clima organizacional y el desempeño docente de la institución educativa “José Faustino Sánchez Carrión” Trujillo – 2005. Tesis. Universidad César Vallejo, Trujillo – Perú.
- ✓ Chiavenato, I. (1996). Administración de recursos humanos. Editorial Mac Graw Hill. México.
- ✓ Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Editorial Mac Graw Hill – Quinta Edición. México.
- ✓ Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. Ed. Mc Graw Hill. México.
- ✓ Falcón S. E. y Gómez R., Jorge (2005). Clima Organizacional en el Aula. México.
- ✓ Goncalvez, A. (2000). Clima organizacional. Bogotá, Colombia.
- ✓ Lickert, R. (1997). La organización humana. Nueva York: McGraw Hill.
- ✓ López, E. (2003). Influencia del clima laboral en el desempeño de los docentes de secundaria en el colegio Bautista de Masaya, Nicaragua. Tesis. Universidad Estatal a Distancia – San José – Costa Rica.
- ✓ Luecke, R. (2007). Gestión del Desempeño. España: Ediciones Deusto
- ✓ Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994). Dirección y Administración de Recursos Humanos. USA: Adesson Wesler.
- ✓ Ministerio de Educación; (2012). Marco de Buen Desempeño Docente. Lima – Perú.
- ✓ Palma, S. (2004). Manual Escala Clima Laboral. Lima – Perú.
- ✓ Perales, V. (2000). Clima Organizacional. Bogota – Colombia.
- ✓ Reyna, D. (2010). La calidad educativa y el clima institucional. Descargado de: mografias.com el 17/06/2014.

- ✓ Sacca, J.; (2010). Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de las instituciones de Educación Básica Regular del distrito de San Martín de Porres. Tesis. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima - Perú;
- ✓ Virginia, M. y Pimentel, M.; (2007). Clima organizacional y estrés laboral en empleados de trabajo por turno. Tesis. Universidad “Rafael Urdaneta” – Maracaibo – Venezuela.

ANEXOS

ANEXO 1. ESCALA DE CLIMA LABORAL

El objetivo de esta escala es determinar el clima institucional que tienen conforma una institución laboral. Los datos que se obtengan serán utilizados de una manera confidencial. De antemano agradecemos su cooperación para contestar este cuestionario.

Edad: _____ Fecha: _____

Sexo: Masculino Femenino

Jerarquía Laboral: Directivo Docente

Estudiante Padre de Familia

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente laboral que usted frecuenta. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo describa mejor el ambiente de la institución educativa. Lee cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

Nº	Ítems	Ninguno o nunca	Poco	Regular o algo	Mucho	Todo o Siempre
1	Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2	Se siente compromiso con el éxito de la institución.					
3	El director brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5	Los docentes cooperan entre sí.					
6	El director se interesa por el éxito de sus docentes y alumnos.					
7	Cada docente y alumno asegura sus niveles de logro en su desempeño.					
8	En la institución educativa, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9	En mi puesto de trabajo o estudio fluye adecuadamente.					
10	Los objetivos de trabajo o estudio son retadores.					
11	Se participa en definir los documentos de gestión y su ejecución.					

N°	Ítems	Ninguno o nunca	Poco	Regular o algo	Mucho	Todo o Siempre
12	Cada ente de la educación se considera factor clave para el éxito de la institución.					
13	La evaluación que se hace del trabajo o estudio, ayuda a mejorar la educación.					
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15	Los docentes, padres de familia y estudiantes tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
16	Se valora los altos niveles de desempeño.					
17	Los docentes, padres de familia, estudiantes están comprometidos con la institución educativa.					
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19	Existen suficientes canales de información.					
20	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21	El director expresa reconocimientos por los logros.					
22	En la institución educativa se hacen mejor las cosas cada día.					
23	Las responsabilidades de cada uno están claramente definidas.					
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					

N°	Ítems	Ninguno o nunca	Poco	Regular o algo	Mucho	Todo o siempre
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29	En la institución, se afronta y superan los obstáculos.					
30	Existe buena administración de los recursos.					
31	El director promueve la capacitación que se necesita.					
32	Cumplir con las actividades laborales-educativas es una tarea estimulante.					
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo y/o estudio.					
34	La Institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
35	La remuneración es atractiva en comparación con otras organizaciones.					
36	La institución educativa promueve el desarrollo del personal.					
37	Los servicios de la institución educativa son motivo de orgullo del personal.					
38	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
39	El director escucha los planteamientos que se le hacen.					
40	Los objetivos del trabajo y estudio están claramente definidos.					
41	Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras.					
42	Existe una clara definición de visión, misión y valores en la institución.					
43	El trabajo y estudio se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44	Existe colaboración entre el personal de los niveles educativos.					
45	Se dispone de tecnología que facilite la institución educativa.					

46	Se reconocen los logros en la institución educativa.					
47	La institución es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral y educativa.					
48	Existe un trato justo en la institución.					
49	Se conocen los avances en otras áreas de la organización.					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					
TOTAL						

CLIMA LABORAL

PUNTUACIÓN:

NINGUNO O NUNCA	1 PUNTO
POCO	2 PUNTOS
REGULAR O ALGO	3 PUNTOS
MUCHO	4 PUNTOS
TODO O SIEMPRE	5 PUNTOS

DIMENSIÓN	ITEMS
1. Realización Personal	1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46.
2. Involucramiento Laboral	2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47.
3. Supervisión	3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48.
4. Comunicación	4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49.
5. Condiciones Laborables	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50.

CATEGORÍA	CATEGORIA POR DIMENSIÓN	CATEGORÍA POR INSTRUMENTO
Muy favorable	42 – 50	210 – 250
Favorable	34 – 41	170 – 209
Media	26 – 33	130 – 169
Desfavorable	18 – 25	90 – 129
Muy desfavorable	10 – 17	50 – 89

INDICADORES	PESO%	N° DE ÍTEMS	PUNTAJE MÁXIMO
1	20%	10	50
2	20%	10	50
3	20%	10	50
4	20%	10	50
5	20%	10	50
TOTAL	100%	50	250

ANEXO 2. ESCALA VALORATIVA DEL DESEMPEÑO DOCENTE

El objetivo de esta escala valorativa es determinar nivel del desempeño docente que tienen los profesores. Los datos que se obtengan serán utilizados de una manera confidencial. De antemano agradecemos su cooperación para contestar esta escala.

Edad: _____ Fecha: _____

Sexo: Masculino Femenino

Nivel Educativo Laboral: Inicial Primaria Secundaria

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con el buen desempeño docente que usted frecuente. Cada una tiene tres opciones para responder de acuerdo a lo describa mejor el desempeño docente. Lee cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

N°	DESEMPEÑOS	ESCALA		
		SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1	Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes y de sus necesidades especiales.			
2	Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña.			
3	Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.			
4	Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.			

N°	DESEMPEÑOS	ESCALA		
		SIEMPRE	A VECES	NUNCA
5	Selecciona los contenidos de la enseñanza, en función de los aprendizajes fundamentales que el marco curricular nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes.			
6	Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.			
7	Contextualiza el diseño de la enseñanza sobre la base del reconocimiento de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes.			
8	Crea, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje.			
9	Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.			
10	Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros esperados de aprendizaje y distribuye adecuadamente el tiempo.			
11	Construye, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre los estudiantes, basadas en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración.			
12	Orienta su práctica a conseguir logros en todos sus estudiantes, y les comunica altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje.			
13	Promueve un ambiente acogedor de la diversidad, en el que ésta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.			
14	Genera relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales.			

15	Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.			
16	Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.			
17	Reflexiona permanentemente, con sus estudiantes, sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión, y desarrolla actitudes y habilidades para enfrentarlas.			
18	Controla permanentemente la ejecución de su programación observando su nivel de impacto tanto en el interés de los estudiantes como en sus aprendizajes, introduciendo cambios oportunos con apertura y flexibilidad para adecuarse a situaciones imprevistas			
19	Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.			
20	Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.			
21	Desarrolla, cuando corresponda, contenidos teóricos y disciplinares de manera actualizada, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes.			
22	Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes y que los motiven a aprender.			
23	Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.			
24	Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales.			

N°	DESEMPEÑOS	ESCALA		
		SIEM PRE	A VECES	NUNCA
23	Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.			
24	Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales.			
25	Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes.			
26	Elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.			
27	Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.			
28	Evalúa los aprendizajes de todos los estudiantes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.			
29	Comparte oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales, para generar compromisos sobre los logros de aprendizaje.			
30	Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.			
31	Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.			
32	Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.			

N°	DESEMPEÑOS	ESCALA		
		SIEM PRE	A VECES	NUNCA
33	Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.			
34	Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.			
35	Comparte con las familias de sus estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los retos de su trabajo pedagógico, y da cuenta de sus avances y resultados.			
36	Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.			
37	Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.			
38	Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.			
39	Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar con base en ellos.			
40	Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.			

DESEMPEÑO DOCENTE

PUNTUACIÓN:

NUNCA	0 PUNTO
A VECES	1 PUNTO
SIEMPRE	2 PUNTOS

DIMENSIONES	ITEMS
1. Preparación para el aprendizaje. (10)	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10.
2. Enseñanza para el aprendizaje. (19)	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29.
3. Participación en la gestión de la escuela. (6)	30, 31, 32, 33, 34, 35.
4. Desarrollo profesional e identidad docente. (5)	36, 37, 38, 39, 40.

CATEGORÍA	CATEGORÍA POR INSTRUMENTO
Muy bueno	61 - 80
Bueno	41 - 60
Regular	21 - 40
Deficiente	0 - 20

CATEGORÍA	CATEGORIA DIMENSIÓN 1	CATEGORIA DIMENSIÓN 2	CATEGORIA DIMENSIÓN 3	CATEGORIA DIMENSIÓN 4
Muy bueno	16 - 20	28 - 38	10 - 12	9 - 10
Bueno	11 - 15	19 - 27	7 - 9	6 - 8
Regular	6 - 10	10 - 18	4 - 6	3 - 5
Deficiente	0 - 5	0 - 9	0 - 3	0 - 2

INDICADORES	PESO%	N° DE ÍTEMS	PUNTAJE MÁXIMO
1	25%	10	20
2	47.5%	19	38
3	15%	6	12
4	12.5%	5	10
TOTAL	100%	40	80

Anexo Nº 3: Muestra piloto para el instrumento que evalúa el Clima institucional.

Nº	ÍTEMS																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	1	2	4	2	2	1	3	1	1	2	1	2	4	3	1	3	1	3	1	4	4	3	4	3	2
2	5	4	5	3	4	5	4	2	3	2	5	4	4	3	4	5	5	3	2	5	4	4	5	3	5
3	1	3	1	1	3	2	3	3	1	1	3	2	1	3	4	2	1	1	1	3	1	4	1	1	3
4	4	2	4	2	5	3	5	3	5	2	2	5	5	3	3	3	3	5	4	4	5	4	4	4	2
5	2	1	2	2	2	1	4	2	4	3	1	1	3	3	1	1	1	4	1	1	2	1	4	4	1
6	4	5	4	2	5	5	2	4	3	5	3	5	5	3	5	2	3	3	3	5	3	5	2	2	4
7	3	3	1	4	1	1	3	3	1	4	1	3	2	3	2	1	1	1	4	2	4	4	1	1	1
8	4	5	2	3	4	2	5	4	5	3	5	5	3	3	5	2	3	5	2	2	5	2	4	3	4
9	4	1	1	1	1	2	3	2	3	1	3	1	1	2	4	1	2	4	2	1	3	3	2	2	1
10	5	4	5	4	2	2	3	4	2	5	2	4	4	3	4	5	2	5	3	4	5	5	2	3	4
11	4	4	1	1	1	3	1	1	4	4	1	3	1	2	1	2	3	2	3	3	4	1	3	1	4
12	5	5	4	2	5	5	2	3	5	5	2	5	5	5	3	2	5	2	2	5	4	5	5	5	2
13	1	4	1	3	3	1	2	1	4	1	1	4	3	2	4	4	4	4	4	1	4	3	1	3	4
14	5	3	3	2	4	5	2	2	2	5	2	5	2	5	5	2	3	5	3	3	5	3	5	3	2
15	4	4	4	4	4	2	4	1	2	3	4	3	1	2	1	3	1	1	3	1	1	1	3	1	1
Nº	ÍTEMS																								
	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
1	2	1	2	3	4	4	3	2	1	1	1	4	4	3	1	2	1	3	1	1	1	2	3	1	1
2	2	5	5	4	2	4	2	3	4	4	4	5	3	4	5	2	4	3	3	4	2	2	3	2	3
3	2	1	4	3	2	4	2	4	1	4	3	2	2	3	4	4	1	1	1	2	1	3	2	1	1
4	5	5	4	5	5	3	2	5	3	2	2	5	3	5	3	5	4	4	4	5	2	5	3	2	5
5	4	4	1	4	2	3	1	4	1	1	3	4	3	1	1	2	1	3	3	1	3	2	1	4	2
6	3	4	2	5	5	3	5	5	3	5	5	2	2	4	4	3	4	5	2	5	5	5	2	4	4
7	4	3	1	3	1	2	4	1	3	2	1	3	2	1	3	1	2	3	1	3	1	1	2	3	1
8	5	2	5	5	2	5	5	4	3	2	5	5	3	5	3	3	2	5	5	5	4	3	2	5	5
9	1	1	4	4	2	2	2	1	3	1	3	1	1	1	1	2	1	3	2	3	4	3	1	3	4

10	5	3	5	5	2	3	3	2	5	2	3	3	2	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
11	1	1	1	4	3	3	1	1	2	3	3	2	1	1	2	2	1	1	3	4	1	1	1	1	2
12	2	2	4	5	5	3	2	2	2	3	5	3	5	4	5	3	5	4	5	3	2	5	4	3	4
13	2	1	1	3	2	2	1	1	1	1	3	3	2	1	1	1	3	1	1	1	4	4	3	4	2
14	5	5	2	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	3	5	3	2	5	2	3	4
15	1	4	3	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	2	4	2	4	1	3	1	4	3	1	2	4

Fuente: Muestra Piloto.

1. Prueba de Validez interna del Instrumento que evalúa el Clima institucional “r_s” Correlación de Spearman.

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \times \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}} \quad \Rightarrow \quad r_s = \frac{2 \times r}{1 + r}$$

Dónde:

r_s: Correlación de Spearman

r: Correlación de Pearson

x: Puntaje impar obtenido

x²: Puntaje impar al cuadrado obtenido

y: Puntaje par obtenido

y²: Puntaje par al cuadrado obtenido

n: Número de educandos

∑: Sumatoria

Cálculos estadísticos:

Estadístico	x	y	x2	y2	xy
Suma	1111	1069	88061	82065	84510

Coefficiente de correlación:

$$r = \frac{15 \times 84510 - 1111 \times 1069}{\sqrt{15 \times 88061 - (1111)^2} \times \sqrt{15 \times 82065 - (1069)^2}} = 0.915$$

$$r_s = \frac{2 \times r}{(1+r)} = \frac{2 \times 0.915}{(1+0.915)} = 0.956 > 0.50 \Rightarrow \text{Válido}$$

2. Prueba de Confiabilidad del Instrumento que evalúa el Clima institucional “ α ” de Cronbach.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \times \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Dónde:

α : Coeficiente de Confiabilidad

K: Número de ítems

S_i^2 : Varianza de cada ítem

S_t^2 : Varianza del total de ítems

Σ : Sumatoria

Cálculo de los datos:

K = 50

$\sum S_i^2 = 98.829$

$S_t^2 = 1594.238$

Reemplazando:

$$\alpha = \frac{50}{50-1} \times \left(1 - \frac{98.829}{1594.238} \right) = 0.957 > 0.50 \Rightarrow \text{Confiable}$$

Anexo N° 4: Muestra piloto para el instrumento que evalúa el Desempeño laboral.

N°	ÍTEMS																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	0	2	1	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	1	2	1	0	2	1	2
2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2
3	1	2	1	0	1	0	0	2	0	0	0	1	1	2	0	2	2	1	0	0
4	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1
5	0	0	2	2	2	0	2	2	2	2	2	1	1	0	2	1	0	2	1	1
6	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1
7	1	0	2	1	1	1	2	1	0	2	1	1	2	1	2	0	1	0	1	2
8	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2
9	0	0	0	0	2	0	2	0	1	0	2	2	1	2	0	2	0	1	1	1
10	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1
11	0	2	0	2	1	0	0	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1
12	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2
13	2	2	0	0	1	2	0	2	0	2	2	2	1	0	1	1	0	0	0	1
14	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2
15	0	1	2	1	1	0	2	1	1	2	0	1	2	1	0	0	1	2	0	1
N°	ÍTEMS																			
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	2	2	0	1	1	2	1	1	0	1	0	0	2	2	1	1	0	2	0	0
2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1
3	1	1	1	1	1	1	1	0	1	2	0	0	1	0	1	0	1	1	2	0
4	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
5	1	0	1	2	2	0	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	0	2
6	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2

7	1	1	0	1	2	0	1	0	2	0	0	2	1	1	0	2	0	1	0	2
8	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1
9	0	2	0	1	1	1	2	1	1	1	0	1	0	2	0	1	0	1	2	0
10	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1
11	1	1	2	1	2	0	2	2	1	2	2	2	2	1	0	0	2	1	2	2
12	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
13	2	0	0	0	1	0	2	0	0	2	0	0	1	1	2	0	2	2	2	0
14	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2
15	0	2	1	2	2	0	2	1	2	2	0	0	0	0	2	2	1	0	0	2

Fuente: Muestra Piloto.

1. Prueba de Validez Interna del Instrumento que evalúa el Desempeño laboral “ r_s ” Correlación de Spearman.

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \times \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}} \quad \Rightarrow \quad r_s = \frac{2 \times r}{1 + r}$$

Dónde:

r_s : Correlación de Spearman

r : Correlación de Pearson

x : Puntaje impar obtenido

x^2 : Puntaje impar al cuadrado obtenido

y : Puntaje par obtenido

y^2 : Puntaje par al cuadrado obtenido

n : Número de educandos

\sum : Sumatoria

Cálculos estadísticos:

Estadístico	x	y	x2	y2	xy
Suma	388	399	10900	11367	11077

Coefficiente de correlación:

$$r = \frac{15 \times 11077 - 388 \times 399}{\sqrt{15 \times 10900 - (388)^2} \times \sqrt{11 \times 11357 - (399)^2}} = 0.937$$

$$r_s = \frac{2 \times r}{(1+r)} = \frac{2 \times 0.937}{(1+0.937)} = 0.968 > 0.50 \Rightarrow \text{Válido}$$

2. Prueba de Confiabilidad del Instrumento que evalúa el Desempeño laboral
“ α ” de Cronbach.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \times \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Dónde:

α : Coeficiente de Confiabilidad

K: Número de ítems

S_i^2 : Varianza de cada ítem

S_t^2 : Varianza del total de ítems

Σ : Sumatoria

Cálculo de los datos:

$$K = 40$$

$$\sum S_i^2 = 23.181$$

$$S_t^2 = 223.552$$

Reemplazando:

$$\alpha = \frac{40}{40-1} \times \left(1 - \frac{23.181}{223.552} \right) = 0.919 > 0.50 \Rightarrow \text{Confiable}$$