



Universidad Nacional  
**Federico Villarreal**

Vicerrectorado de  
**INVESTIGACIÓN**

**ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO**

**“CLIMA INSTITUCIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO  
DOCENTE EN EL INSTITUTO SENATI DEL DISTRITO DE SAN JUAN  
DE LURIGANCHO”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO:**

**MAESTRA EN GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**AUTOR:**

**ANGULO OCAMPO ODALIS LIZETH**

**ASESOR:**

**DR. TORRES VALLADARES MANUEL ENCARNACIÓN**

**JURADO:**

**DR. TAFUR MALLQUI ISAÍAS SEVERO**

**DRA. CÁCERES DÍAZ YONI YOLANDA**

**DR. ROJAS ELERA JUAN JULIO**

**LIMA - PERÚ**

**2019**

*A mis amados padres, Clarivel y Javier,  
por su apoyo incondicional; a mis  
queridos hermanos, Rosa, Lady y Javier;  
por sus invaluables muestras de cariño;  
a mi siempre recordada abuelita, mamá  
Mushita, quien día a día me acompaña  
en la distancia siendo mi motor de  
superación.*

*Al doctor Manuel Torres Valladares por su  
asesoría y tiempo dedicado a la revisión de  
mi tesis.*

## ÍNDICE

	<b>Páginas</b>
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice.....	iv
Resumen.....	x
Abstract.....	xi
INTRODUCCIÓN .....	12
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	15
1. Antecedentes .....	15
2. Planteamiento del problema.....	20
2.1. Formulación del problema.....	22
2.1.1. Problema general.....	22
2.1.2. Problemas específicos .....	23
3. Objetivos .....	23
3.1. Objetivo general .....	23
3.2. Objetivos específicos.....	24
4. Justificación e importancia .....	24
5. Alcances y limitaciones .....	26
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	28
1. Teorías generales .....	28
1.1. Clima institucional .....	28
1.2. Desempeño docente .....	29
2. Bases teóricas.....	31
2.1. Aspectos conceptuales del clima institucional.....	31

2.2. Características generales del clima institucional .....	32
2.3. Importancia del clima institucional .....	35
2.4. Variables que intervienen en el clima institucional .....	37
2.5. Tipos de clima institucional.....	39
2.6. El desempeño laboral docente .....	41
2.7. Evaluación del desempeño laboral docente .....	44
2.7.1. Funciones de la evaluación del desempeño docente .....	46
2.7.2. Objetivos de la evaluación del desempeño docente.....	48
2.7.3. Características de la evaluación del desempeño docente.....	49
3. Marco conceptual .....	51
4. Hipótesis.....	52
4.1. Hipótesis general.....	52
4.2. Hipótesis específicas.....	52
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	54
1. Tipo y nivel de investigación.....	54
2. Diseño de investigación .....	55
3. Estrategia de prueba de hipótesis .....	57
4. Identificación de variables .....	58
4.1. Operacionalización de variables.....	58
5. Población.....	60
6. Muestra .....	60
7. Técnicas de investigación .....	62
7.1. Instrumentos de recolección de datos.....	62
7.2. Procesamiento y análisis de datos .....	68
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	70

1. Análisis, interpretación y contrastación de hipótesis .....	70
1.1. Prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov Smirnov .....	70
1.2. Análisis correlacionales .....	71
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN .....	77
1. Discusión de los resultados.....	77
Conclusiones.....	82
Recomendaciones.....	84
Referencias bibliográficas .....	86

## ANEXOS

- Ficha técnica de los instrumentos a utilizar

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Páginas</b>
Tabla N° 1: Composición de la muestra por especialidad .....	61
Tabla N° 2: Composición de la muestra por sexo .....	61
Tabla N° 3: Composición de la muestra por categoría docente .....	62
Tabla N° 4: Análisis generalizado de confiabilidad del cuestionario de clima institucional.....	63
Tabla N° 5: Análisis de la validez de constructo del cuestionario de clima institucional.....	65
Tabla N° 6: Análisis generalizado de confiabilidad del cuestionario de desempeño docente.....	66
Tabla N° 7: Análisis de la validez de constructo del cuestionario de desempeño docente .....	67
Tabla N° 8: Test de bondad de ajuste a la curva normal de Kolmogorov-Smirnov del clima institucional .....	70
Tabla N° 9: Test de bondad de ajuste a la curva normal de Kolmogorov-Smirnov del desempeño docente.....	71

Tabla N° 10: Análisis de correlación (rho de Spearman) entre clima institucional y el desempeño docente .....	72
Tabla N° 11: Análisis de correlación (rho de Spearman) entre la dimensión comunicación del clima institucional y el desempeño docente.....	72
Tabla N° 12: Análisis de correlación (rho de Spearman) entre la dimensión incentivos del clima institucional y el desempeño docente.....	73
Tabla N° 13: Análisis de correlación (rho de Spearman) entre la dimensión ambiente laboral del clima institucional y el desempeño docente .....	74
Tabla N° 14: Análisis de correlación (rho de Spearman) entre la dimensión condiciones laborales del clima institucional y el desempeño docente .....	74
Tabla N° 15: Análisis de correlación (rho de Spearman) entre las dimensiones del clima institucional y las dimensiones del desempeño docente .....	75

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Páginas</b>
Figura N° 1: Funciones de la evaluación del desempeño docente.....	48

## RESUMEN

El propósito fundamental que guía el desarrollo de la presente investigación fue establecer si el clima institucional se relaciona con el desempeño en una muestra de 103 profesores del instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho. En tanto no se manipuló ninguna variable, el diseño de investigación utilizado fue el no experimental y de tipo correlacional. A la muestra seleccionada se le aplicó el Cuestionario de Clima Institucional de Malcolm G. Patterson y Jeremy Dawson y el Cuestionario de Desempeño Docente de los mismos autores. A estos instrumentos se les precisó previamente sus niveles de validez y confiabilidad a través de una prueba piloto, la cual determinó que las mismas cuentan con tales condiciones. Los análisis estadísticos realizados con el apoyo del software SPSS versión 24, indican que las hipótesis propuestas han sido respaldadas, es decir que el clima institucional está relacionado con el desempeño docente en la muestra de estudio, tanto a nivel general ( $r = 0,57$ ), como en cada una de las dimensiones que componen las dos variables utilizadas en la presente tesis.

Palabras clave: clima institucional, desempeño docente, liderazgo, ambiente laboral

## **ABSTRACT**

The main purpose that guided the development of the current investigation was to establish whether the Institutional Climate is related to the Teachers' Performance in a sample of 103 teachers from the institute Senati of the district of San Juan de Lurigancho. Since no variable was manipulated, the investigation designed used was the non-experimental and of correlational type. To the chosen sample, the Questionnaire of Institutional Climate of Malcolm G. Patterson and Jeremy Dawson and the Questionnaire of Teachers' Performance of the same authors. These instruments had their levels of validity and reliability determined previously through a pilot test, which determined that both fulfil those conditions. The statistical analyses made using the software SPSS Version 24 show that the proposed hypotheses have been supported; this means that the Institutional Climate is related to the Teachers' Performance in the studied sample, both on a general level ( $r = 0,57$ ) and in each one of the dimensions that compose the two variables used in this thesis.

Key words: institutional climate, teachers' performance, leadership, work environment

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación realizada en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho, se desarrolló considerando la trascendencia de sus dos variables y que, sin duda, son fundamentales para mejorar la calidad educativa que es bastante cuestionada hoy en día.

Es sabido que las instituciones educativas se encuentran sujetas a constantes cambios y retos que conllevan al buen desenvolvimiento de todos sus miembros a fin de formar profesionales altamente competitivos. En este sentido es primordial que estas mantengan un clima institucional que sea capaz de orientarlas al empoderamiento mediante una buena comunicación, el respeto mutuo y equipos humanos motivados y comprometidos con la filosofía de las mismas.

Ahora bien, el proceso de enseñanza aprendizaje amerita una especial atención, así el personal docente encargado de ejercerlo debe ser talentoso, actuar con ética y pasión, emplear estrategias didácticas; es decir, transformar cada actividad ordinaria en una experiencia extraordinaria.

En el estudio se analiza el desempeño de los docentes con relación al entorno en que se desarrollan, así observamos que estos afrontan algunas limitaciones en cuanto a condiciones laborales, lo cual influye directa o indirectamente en su rol; del mismo modo se evidencia que ellos como cualquier trabajador, le atribuyen bastante importancia a los incentivos. Estas son situaciones que se manifiestan no solo en otras instituciones de nuestro país, sino también en las de otros países, principalmente de Latinoamérica. Es por esta razón que nació la inquietud de realizar una investigación cuya finalidad fue establecer si la variable clima institucional se encuentra vinculada con el desempeño que tienen los docentes en el ejercicio de su labor profesional.

Cabe resaltar que actualmente es imprescindible reconocer la importancia del clima institucional como uno de los factores más relevantes dentro de las instituciones educativas, pues un buen clima institucional favorece los esfuerzos que realizan los integrantes de un centro educativo en busca de su crecimiento y facilita un desempeño docente con características de excelencia. De ahí que es tarea obligatoria del personal directivo de las instituciones educativas, generar ambientes agradables, saludables en lo psicológico y físico, en la medida de sus posibilidades, para lograr que el personal docente e incluso el administrativo, puedan desarrollar con eficiencia y eficacia su trabajo y a partir de ello, lograr la calidad educativa que es uno de los objetivos centrales de todo el proceso educativo nacional.

El presente estudio se estructura en cinco capítulos, los mismos que consideran cada uno de los puntos que se señalan en el anexo 3 del reglamento de grados de la Escuela Universitaria de Post grado de la

Universidad y que van desde los antecedentes de la investigación hasta los anexos que son necesarios informar. Es importante señalar que la estructura sobre la cual está realizada la presente tesis, permite exponer con claridad y orden cada uno de los puntos que son necesarios considerar en los trabajos de investigación que tienen como finalidad optar por un grado académico del nivel de la maestría, como es el presente caso.

## CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1. Antecedentes

#### *Antecedentes nacionales*

- **Saccca (2010)** presentó una tesis para optar el grado académico de maestría en Educación, la cual utilizó un diseño no experimental y de corte transversal, se realizó con una muestra de 417 actores educativos, docentes, directores, miembros de Consejo Técnico Asesor y estudiantes de los Centros de Educación Básica Alternativa del distrito de San Martín de Porres. El propósito básico que animó la realización de esta tesis fue establecer los vínculos existentes entre las variables clima institucional y desempeño docente, por lo que se realizaron los procedimientos metodológicos y estadísticos necesarios para probar la hipótesis de investigación establecida. Los resultados confirmaron que en efecto ambas variables están correlacionadas de manera significativa.
- **Pérez (2012)** en su tesis para optar el grado de maestría en Educación, considero como tema central de la misma determinar si las variables

clima institucional y desempeño docente se encontraban vinculadas entre sí en una muestra de docentes de instituciones educativas estatales. En este propósito utilizó un diseño descriptivo correlacional cuya muestra estuvo formada por 100 docentes. La autora encontró que dicha correlación, planteada tanto en el objetivo como en la hipótesis, sí existe; pero es media, tanto a nivel general como en cada una de sus dimensiones, por lo que se recomienda promover reuniones entre los docentes a fin de que estos mantengan una buena comunicación, motivación, confianza y participación y así mejoren su desempeño profesional.

- **Mendoza (2011)** realizó una investigación para obtener el grado de maestría en Educación y estuvo destinada a probar si acaso la variable clima institucional se encontraba asociada a la variable desempeño docente en instituciones educativas públicas de la provincia del Callao. El diseño no experimental correlacional fue utilizado en el desarrollo de la investigación. La muestra estuvo formada por 45 profesores y 205 padres de familia. Los resultados a los que se arribaron demuestran que ambas variables en estudio se encuentran significativamente correlacionadas por lo que se da por aceptada la hipótesis planteada y se sugiere continuar con los trabajos de investigación que profundicen este tema por ser de importancia para la buena marcha de las instituciones educativas.

- **Villalobos (2009)** en su tesis pretendía conocer si eventualmente un buen ambiente laboral podía afectar o no el trabajo de los docentes en la Facultad de Educación de la UNFV. Es este afán desarrollo todo un proceso de investigación tomando como variables de estudio tanto al clima institucional como al desempeño docente. Dicha tesis estuvo conformada por una muestra de 108 docentes y fue presentada para optar el grado académico de maestría en Gestión y Administración de la Educación. En ella el autor concluye que existen correlaciones significativas entre las dos variables y en cada una de las dimensiones que la componen, lo cual resalta la importancia de estas variables para el trabajo que se realiza en la Universidad.
- **Lagos (2014)** expuso la tesis para optar el grado de maestría en Educación, la cual tuvo como objetivo determinar cómo influye el clima institucional en el desempeño de los docentes de secundaria de la institución educativa particular Trilce Salaverry ubicada en el distrito de Jesús María. En este trabajo se usó un diseño no experimental y de corte transversal, la muestra estuvo conformada por los 45 profesores de la institución y dada su pequeña cantidad, se utilizó el método censal. La autora afirma que el clima institucional influye bastante en el desempeño de los docentes, lo cual significa que el primero es esencial para que un docente se desenvuelva de manera eficiente.

- **López (2017)** por su parte, presentó una tesis para optar el grado de maestría en Educación. Esta tesis se realizó considerando la importancia de establecer si variables vinculadas al ambiente que predomina en el lugar de trabajo se asocian al rendimiento laboral de los trabajadores. En el presente caso se trabajó con una muestra de 31 oficiales instructores (30 varones y una dama) en la Escuela Militar de Chorrillos. En este trabajo de tesis se ha utilizado un diseño tipo encuesta -específicamente transversal- y ha sido posible confirmar la relación positiva existente entre las dimensiones del clima institucional con las del desempeño docente, siendo en la mayoría de los casos una correlación moderada, lo cual significa que en la mencionada escuela existe un buen clima institucional debiéndose mejorar las dimensiones de comunicación y confianza especialmente entre el personal docente y directivo.

### ***Antecedentes internacionales***

- **Chávez (2011)** realizó un trabajo de investigación, para obtener el grado de doctor en Estudios Organizacionales, el cual tuvo como objetivo analizar el clima de trabajo, generado por la cultura organizacional y su influencia en el comportamiento del personal docente de la Escuela Superior de Educación Física de la UAS. Este trabajo se desarrolló por medio del estudio exploratorio-descriptivo, considerando una muestra de 45 personas (personal administrativo y docente) y se aplicaron la

observación, la entrevista y cuestionarios. El autor concluye que el clima organizacional influye de modo trascendental en la conducta del personal de la institución, pese a que también intervienen otros factores.

- **Aguirre (2012)**, asimismo, realizó una investigación para obtener el grado de maestría en Ciencias Administrativas y cuyo fin era conocer el desempeño docente del Centro de Estudios Superiores de los Tuxtlas mediante la valoración de los alumnos y coordinadores de los programas educativos. Esta fue de tipo exploratorio y su muestra la conformaron 45 docentes que dictaban clases en las diferentes licenciaturas que ofrece la mencionada casa de estudios. Cabe indicar que dichos docentes fueron evaluados por estudiantes y coordinadores de las licenciaturas referidas. Los resultados obtenidos indican que la percepción que los alumnos tienen de los docentes es buena y coincide con la de los coordinadores; del mismo modo, la autora concluye que una evaluación del desempeño docente presupone que este demuestre los conocimientos y actuación según los componentes organizacionales del proceso y que al ser sometido a dicha evaluación, más allá de que esta sirva para etiquetarlo de “eficiente” o “deficiente”, deberá ser usada para identificar fortalezas y debilidades.
- **Fernández (2006)** expuso su tesis para optar el grado de maestría en Supervisión Educativa, la cual tuvo como objetivo determinar si las variables clima organizacional y supervisión del desempeño docente se

encontraban relacionadas entre sí en una muestra de 107 profesores de educación básica del municipio de Maracaibo. La investigación es de tipo descriptivo correlacional con diseño no experimental transeccional correlacional y su muestra estuvo compuesta por 107 docentes. De acuerdo con los resultados obtenidos, la autora sostiene que la relación entre las variables en estudio es débil, lo cual también se cumple entre las dimensiones de ambas, lo que significa que las variaciones de una de las variables no causan variaciones sustanciales en la otra ya que sus conductas no están ligadas. Así mismo, la supervisión del desempleo docente fue calificada como positiva; sin embargo, su aplicación generó una opinión negativa.

## **2. Planteamiento del problema**

En los últimos años, la humanidad entera ha sufrido una serie de cambios sobre todo a causa del avance científico y tecnológico, repercutiendo así de una u otra forma en el sector educativo que no se ha hecho ajeno a dichos cambios, los cuales han dado lugar a propuestas diversas con el fin de obtener una educación de calidad.

Actualmente es una desafiante tarea que se han trazado las autoridades educativas, el ser capaces de contar con instituciones sólidas en las que se pueda desarrollar la tolerancia y el respeto a las personas y al trabajo que realizan, fijándose tareas comunes y que tiendan a lograr los objetivos institucionales. En este propósito es necesario y urgente generar ambientes de

trabajo que puedan resultar agradables y confortables para la realización de las actividades laborales, de lo contrario resultará difícil que las metas establecidas al inicio de cada año se puedan cumplir. En este sentido es necesario que las instituciones educativas, que son un lugar donde pasamos gran parte de nuestro tiempo, sean espacios gratos donde se practique el respeto, la tolerancia y la comunicación, los mismos que contribuyen a la eficacia de dichas instituciones.

Sin embargo, se observa que el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho se ve afectado por la falta de comunicación eficiente entre personal administrativo y docente, viéndose reflejada esta situación en el clima institucional e influyendo en la organización y desempeño docente. Así varios de ellos están desmotivados, debido a distintos factores como el limitado material pedagógico que les es asignado, la constante presentación de documentos, la inestable carga horaria, el innecesario contrato de nuevo personal docente, el mal estado de los equipos informáticos, la demora en la entrega de material académico a los estudiantes, además de la remuneración que perciben.

Todos estos problemas, de no ser solucionados, acrecentarán el desánimo de los docentes y su falta de identificación con la institución al verse poco o nada satisfechos, lo cual en consecuencia generará un deterioro del clima institucional que, dicho sea de paso, repercutirá negativamente en el desempeño docente.

Así pues, es preciso levantar información cualitativa respecto a esta situación que se atraviesa hasta la fecha... es por esto que resulta relevante analizarla y sentar las bases para que abra el camino a una serie de soluciones.

El clima institucional y desempeño docente constituyen un elemento fundamental para observar y analizar una información clara y fiable sobre las condiciones del proceso educativo, sus componentes y los actores que en él participan y lo hacen posible. Al respecto, deben proporcionar información valiosa para el beneficio de los educandos en su aprendizaje, de igual forma contribuir a que el docente se sienta a gusto con la labor que desempeña, lo que permitirá identificar los temas prioritarios de manera tal que se pueda establecer las alternativas correspondientes, que inevitablemente los conduzcan hacia el logro de la ansiada calidad educativa.

Es necesario resaltar que el clima, es la percepción global y dinámica que tienen los profesores y directivos de una institución y del ambiente en el que se desarrolla su trabajo, por lo que es necesario conocer y determinar si los docentes del instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho perciben un clima favorable, y cómo este incide en su desempeño ya que los indicadores nos darán un reflejo de la actitud del profesor.

## **2.1 Formulación del problema**

### **2.1.1 Problema general**

¿De qué manera el clima institucional se vincula con el desempeño docente en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho?

### **2.1.2 Problemas específicos**

- ¿De qué manera el área de comunicación del clima institucional se vincula con el desempeño docente en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho?
- ¿De qué manera el área de incentivos del clima institucional se vincula con el desempeño docente en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho?
- ¿De qué manera el área de ambiente laboral del clima institucional se vincula con el desempeño docente en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho?
- ¿De qué manera el área de condiciones laborales del clima institucional se vincula con el desempeño docente en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho?
- ¿De qué manera las diversas áreas del clima institucional se vinculan con las diversas áreas del desempeño docente en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho?

## **3. Objetivos**

### **3.1 Objetivo general**

Describir la manera en que el clima institucional se vincula con el desempeño docente en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho.

### **3.2 Objetivos específicos**

- Identificar la manera en que el área de comunicación del clima institucional se vincula con el desempeño docente en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho.
- Identificar la manera en que el área de incentivos del clima institucional se vincula con el desempeño docente en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho.
- Identificar la manera en que el área de ambiente laboral del clima institucional se vincula con el desempeño docente en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho.
- Identificar la manera en que el área de condiciones laborales del clima institucional se vincula con el desempeño docente en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho.
- Identificar la manera en que las diversas áreas del clima institucional se vinculan con las diversas áreas del desempeño docente en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho.

### **4. Justificación e importancia**

Las últimas décadas han marcado un cambio en el desarrollo del hombre repercutiendo así en su entorno y también en su medio laboral. Las últimas tendencias obligaron a todas las personas a una rápida adaptación a las

recientes tecnologías, a la modificación de sus paradigmas, de sus modos de ser, de actuar y por consiguiente de trabajar.

Dichas transformaciones no han sido ajenas al sector educativo que se ha visto en la necesidad de implementar una serie de reformas para las cuales, lamentablemente, no están aptos el personal docente ni las instituciones educativas.

Cabe resaltar que la serie de transformaciones comprende, entre otros, el proceso de evaluación de la práctica docente el cual está ligado al clima institucional e influye notablemente en el rendimiento de los estudiantes, aunque a veces nos apresuremos a catalogarlos como “malos estudiantes” o afirmemos que “los alumnos no estudian” sin considerar que su nivel académico está supeditado al desempeño profesional del docente.

La realización de la presente investigación se justifica en tanto pretende lo siguiente:

- Contribuir aportando datos acerca de este problema que merece ser analizado con más holgura, dada su importancia para el desarrollo de la educación en nuestro país a fin de trazar opciones encaminadas a impulsar la calidad educativa.
- Brindar información teórica sobre la relación existente entre estas variables con el objetivo de reforzar los factores positivos y sustituir los negativos por propuestas que beneficien tanto a los docentes como a la institución educativa.

- Ayudar, a partir de los resultados del estudio, a crear mayor conciencia entre las instituciones educativas en un intento por lograr que estas establezcan un clima organizacional favorable para todos los agentes que forman parte de ella; pues de lo contrario, es probable que se genere alta rotación, ausentismo y un bajo nivel de desempeño.
- Contribuir diseñando y validando dos instrumentos para evaluar el clima institucional y el desempeño laboral de los docentes. Estos instrumentos estarán al alcance de la comunidad académica y de todas las personas que los necesiten.

## **5. Alcances y limitaciones**

Una de las limitaciones del estudio está relacionada con el tiempo que se debe dedicar a este trabajo, pues lamentablemente es imposible dedicarse exclusivamente a su realización debido a que se debe trabajar para solventar gastos diversos.

Otra limitación radica en las coordinaciones y el trabajo de campo que debían realizarse en determinados horarios. También, el hecho de que los encuestados, si bien acudieron voluntariamente, podrían no haber respondido de manera sincera.

El factor económico es otra limitación, dado que no se cuenta con apoyo institucional, motivo por el cual el presupuesto debe ser financiado íntegramente por la investigadora.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **1. Teorías generales**

#### **1.1 Clima institucional**

Sobre clima institucional, Onetto (2008) sostiene que este va más allá de las relaciones y que puede favorecer o desfavorecer el logro de los propósitos institucionales. Así el término supone pensar en las instituciones como organizaciones desde las expectativas humanas de sus miembros, es decir, de las personas que forman parte de ella.

Martin (1999) considera que en el clima que se desarrolla en las escuelas intervienen tanto los directivos como los docentes y el personal administrativo y está vinculado a las características personales de cada uno de sus miembros, costumbres, intereses, planes de vida, etc., y que se pueden expresar en el sistema de relaciones que establecen con sus colegas y demás miembros de la comunidad educativa.

Por su parte Brunet (2011), sostiene que al interior del clima institucional subyacen dos grandes escuelas: escuela Gestalt y funcionalista. La primera plantea que los sujetos comprenden el mundo que los rodea basándose en

critérios percibidos en función del modo en que son capaces de ver y entender el mundo, lo que implica que necesariamente sus estilos de pensamiento se ven influenciados por esos hechos. Por otra parte, en lo que se refiere a la segunda escuela, se considera igualmente que el medio socioambiental que los rodea va a influir significativamente en su pensamiento y acción; sin embargo, son las diferencias de personalidad que existen entre los individuos los que van a ser determinantes en el proceso de adaptación que deben tener a su medio.

Las teorías que sustentan el clima institucional se utilizan a fin de hallar los motivos o razones por las cuales un ambiente genera motivación, productividad o alto rendimiento o de lo contrario, un ambiente de insatisfacción, improductividad o bajo rendimiento.

## **1.2 Desempeño docente**

Son diversos los vocablos usados para referirse al desempeño docente, algunos autores optan por *desempeño del maestro o del educador*, *desempeño profesional pedagógico* o *desempeño profesional del maestro*.

Al respecto, Torres (2008) afirma que el desempeño docente es el conjunto de acciones realizadas por el maestro durante el desarrollo de su actividad pedagógica, que se concretan en el proceso de cumplimiento de sus funciones y en sus resultados para así lograr los objetivos del nivel educativo donde trabaje.

Bajo la perspectiva de este autor, el desempeño docente está ligado con la eficacia con que el docente ejerce sus labores, entre ellas: promover un

ambiente laborable de trabajo donde los estudiantes se sientan bien manteniendo buenas relaciones interpersonales, participando activamente y expresando sus ideas y sentimientos sin temor alguno; planificar y preparar actividades de enseñanza-aprendizaje significativo decidiendo qué, cómo, cuándo y dónde enseñará así como motivar al alumno hacia nuevos conocimientos .

Por su parte, Estrada (2013) plantea que el desempeño docente es el eje que moviliza el proceso de formación dentro del sistema educativo formal, así se hace necesario el análisis y la evaluación del desempeño docente de manera concreta y desde la cotidianidad, criterio que coincide con lo expuesto en un informe publicado por la UNESCO sobre la evaluación del desempeño y carrera profesional docente.

En opinión de Montenegro (2009), el desempeño docente hace referencia al cumplimiento de la labor del maestro en la institución educativa y se encuentra supeditado a todos aquellos factores personales y del entorno de los actores educativos. Por otra parte, se debe tener presente que el trabajo docente abarca no solo la labor en el aula de clase, sino que también se vincula con el contexto ambiental, cultural, social, etc.

De manera general, podemos citar a tres teorías que abordan el papel del docente: la cognitiva (supone que el ser humano tiene potencial para regularse y para organizar, transformar y usar creativamente la variedad de información hacia diferentes fines), la constructivista (refiere que el aprendizaje del alumno se produce por una interacción entre sus conocimientos y la nueva información que recibe; por tanto hay que considerar sus saberes previos y no tratarlo como

un mero receptor de información) y la humanista (expresa que la formación del docente implica la preparación académica y una formación que le permita entablar relaciones saludables y generar un ambiente grato entre sus alumnos actuando como facilitador de su aprendizaje y promoviendo el trabajo en equipo).

## **2. Bases teóricas**

### **2.1 Aspectos conceptuales del clima institucional**

Las definiciones acerca del clima institucional son diversas y algunas incluso son motivo de discusión. Sobre lo mencionado, especialistas argumentan que las personas tienen la capacidad de percibir el ambiente que hay en el espacio donde se hallan, esto gracias a la clase de relaciones que surgen en cada institución debido al proceder de las personas, a la organización de la institución y a las políticas que esta sigue.

Al respecto Alves (2000), se ubica dentro de la perspectiva sociocultural, pero también individual puesto que el clima se ubica más al interior del propio sujeto que en el medio externo. Esto lo lleva a afirmar que “el clima es el resultante de la percepción que los trabajadores realizan de una realidad objetiva. Un buen nivel de comunicación, respeto mutuo, sentimientos de pertenencia, atmósfera amigable, aceptación y ánimo mutuo, junto con una sensación general de satisfacción, son algunos de los factores que definen un clima favorable a una productividad correcta y un buen rendimiento”, (p.124).

Por su parte Martin (2000), resalta la importancia que tiene el ambiente laboral para el eficiente trabajo al interior de las instituciones, pero también lo vincula a aspectos de orden organizativo y de transformación constante de manera tal que se pueda adaptar a las nuevas condiciones del desarrollo económico y social, además del tecnológico. En estas condiciones es que se desarrolla el clima en una institución educativa y a partir de la cual se define su identidad particular.

Alvarado (2003), opina en el mismo sentido, es decir que las percepciones que tienen los trabajadores de su lugar de trabajo y del ambiente que se ha creado en el mismo, define finalmente lo que es el clima y como lo viven en el día a día laboral. Farjat (1998), opina de la misma manera que Alvarado (2003), respecto del clima, al ubicarlo más en el aspecto de la percepción de los propios trabajadores y del propio espacio en el que diariamente cumplen sus actividades laborales.

Finalmente se ha de citar a Sandoval (2004), quien al referirse específicamente sobre el clima en las instituciones educativas afirma que “el clima de una institución educativa se expresa en las formas de relación interpersonal y de mediación de conflictos entre directivos, maestros y alumnos, y en las maneras como se definen y se ejercen las normas que regulan dichas relaciones” (p. 34).

## **2.2 Características generales del clima institucional**

A fin de contar con ideas precisas acerca de lo que es el clima institucional, numerosos estudiosos han acercado sus conceptos. Así por ejemplo Robbins (1994), considera que el ambiente laboral define a una institución, le da una identidad que va a perdurar a lo largo del tiempo, pero que también va a diferenciarla del resto de instituciones.

De igual forma, Chiavenato (2009), al referirse al clima organizacional afirma que el mismo está referido a la “calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización” (p. 261). Por estas razones es que se debe trabajar de manera tal que el clima institucional ocupe un lugar importante en la existencia de toda organización en tanto de ella depende cómo y en qué medida se ven afectados sus miembros (estudiantes, plana docente, personal directivo, entre otros.)

Es tarea de las instituciones educativas entonces, el impulsar un ambiente favorable, de diálogo y confraternidad que se fortalezca entre sus integrantes conforme estos vayan interactuando y trabajando en busca resultados esperados.

Al respecto, es posible enumerar las características del clima institucional según Chiavenato (2000):

- El clima hace referencia a la situación del medio ambiente de la institución donde se desenvuelven sus integrantes.
- Tiene una cierta permanencia, pese a experimentar cambios por situaciones circunstanciales.

- Causa un fuerte impacto sobre la conducta de los miembros de la institución.
- Afecta el nivel de compromiso e identificación de los miembros de la institución con esta.
- El clima institucional va a recibir influencia de cada uno de los miembros que conforman dicha institución; pero es verdad, también, que él va a afectar a los otros miembros, estableciéndose una relación de ida y de regreso.
- El clima recibe influencia de distintas variables estructurales, como pueden ser el estilo con el que se dirige a la institución, las políticas trazadas y sus consecuentes planes de gestión y de manejo de personal, etc. Estas variables pueden recibir influencia del propio clima.
- El ausentismo y la rotación desmesurada pueden ser indicadores de un adverso clima laboral.
- Es factible cambiar el clima institucional, pero para ello se requiere de transformaciones orientadas a la satisfacción de los trabajadores y la evolución de la institución.

Es importante prestarle atención a estas características en tanto no solo van a distinguir a las instituciones, sino que también puede darse el caso de que determinadas áreas de una misma empresa puedan lograr tener su propio clima y con él, su propia identidad.

### **2.3 Importancia del clima institucional**

Navarro, (2003), resalta la importancia que tiene el clima para el crecimiento de una institución, así como también en su adecuación a las condiciones del mercado. Por estas razones es que se debe estar atento a su funcionamiento y cómo es que los trabajadores lo perciben a nivel general, pero también en cada uno de sus factores y cuál de ellos lo perciben como más importantes, pues a partir de su conocimiento se podrán planear y ejecutar las acciones que se consideren necesarias a fin de incrementar sus niveles de producción, pero también para mejorar las condiciones del trabajo y facilitar el manejo correcto de las relaciones interpersonales.

Por otra parte, el propio Navarro (2003) afirma que el clima “constituye una configuración de las características de una organización, así como las características de un individuo pueden constituir su personalidad; esto puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, etc.”, (p.162).

Lo postulado por la autora nos conlleva a señalar que es de suma importancia que el directivo conozca la apreciación que tiene el personal -pieza clave de toda empresa- acerca de la institución donde labora, pues este indicador le ayudará a identificar qué cambios debe realizar en favor de su buen desempeño, así como también anticiparse a dificultades que puedan presentarse, las que incluso podrían poner en riesgo la estabilidad de la institución.

La definición de “clima institucional” varía según los intelectuales que lo estudian. Para Brunet (2011), su concepto -como clima organizacional- fue usado inicialmente en psicología organizacional por Gellerman en 1960. En base a la documentación de este tema, dos grandes escuelas de pensamiento lo constituyen: *la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista* entre las cuales hay un equilibrio, pues el estudio del clima en las instituciones requiere el examen de sus componentes humanos y físicos, que son los que en un momento se incorporan tanto en el proceso como en la estructura institucional.

Ahora bien, debe estimarse que es complicado -aunque no imposible- medir el clima institucional, pues no es sencillo conocer con certeza si el empleado lo califica según su parecer o según las características objetivas de la institución.

De modo general, el clima institucional manifiesta las actitudes, valores y comportamientos de las personas que lo componen, de ahí su importancia -en palabras de Brunet (2011)- para diagnosticarlo y analizarlo por tres motivos:

- “Determina las fuentes de conflictos, de estrés o de insatisfacción que contribuyen a las actitudes negativas frente a la institución”, (p. 20).
- “Inicia y sostiene cambios que indica al gerente los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones”, (p. 20).
- “Segue el desarrollo de la institución y pronostica los problemas que puedan presentarse”, (p. 20).

En este sentido, los gerentes pueden tener control de los factores determinantes del clima, de manera que puedan dirigir su institución lo más eficientemente posible.

Cabe resaltar, entonces, que la importancia del clima institucional radica en una buena convivencia, en la satisfacción del personal, en la productividad y por tanto en el logro de los objetivos de la institución (que puede traducirse como el éxito de la misma), además de su repercusión en la calidad del centro educativo; por el contrario, el clima organizacional bajo genera desinterés, inconformidad, desmotivación e insatisfacción en los trabajadores, convirtiéndose así en un obstáculo para su buen desempeño.

Frente a este panorama y al carácter multidimensional del clima institucional, este debe ser enfocado de manera integral considerando su optimización mediante un trabajo en equipo que busque alcanzar nuevos y mejores niveles de eficiencia a través de diversos aspectos como la motivación y la comunicación.

#### **2.4 Variables que intervienen en el clima institucional**

Para Rodríguez (1999) citado por Sacsá (2010), dado que el clima institucional se plantea considerando la obligación de enfrentar -de modo general- los fenómenos institucionales, el concepto del término “clima” está constituido por un conjunto de variables que ofrecen un enfoque integral de las instituciones.

Así pues, el concepto de “clima” conlleva a aspectos específicos de la institución.

Las variables consideradas en el concepto de clima institucional, de acuerdo con lo planteado por Sacsá (2010), son:

- **Ambiente físico**, muy ligadas al área geográfica en que se ubican, también las condiciones ergonómicas, la tecnología utilizada, etc.
  
- **Estructurales**, vinculadas a la estructura organizacional, los modos en que se lleva adelante la dirección de la institución y el tamaño de la misma.
  
- **Ambiente social**, se refiere a todo el sistema de relaciones que se establece al interior de la institución, en la que están incluidos aspectos como la comunicación, pero también las formas de resolución de los problemas y el compañerismo que se puede desarrollar, entre otros aspectos.
  
- **Personales**, referidas a las condiciones de personalidad de cada sujeto y de sus aspiraciones, motivación de logro, pero también de sus capacidades personales, etc.

- **Comportamiento organizacional**, que incluyen satisfacción, productividad, ausentismo, rotación laboral, tensiones, estrés, etc.

Cada una de estas variables conforma el clima de una institución mediante la apreciación que tengan los miembros de esta acerca de ellas, (Sacsá, 2010, p. 37).

## 2.5 Tipos de clima institucional

Las apreciaciones y respuestas que abarcan el clima institucional surgen debido a distintos factores como el liderazgo, la administración de la institución, las relaciones sociales y las conductas de trabajo; a partir de este último, podemos distinguir los siguientes tipos de clima institucional, de acuerdo con lo formulado por Brunet (2011):

- o **Clima autoritario - explotador:** determinado por los estilos de dirección implementados en la institución y que se basa en la desconfianza que se tiene respecto del trabajo de los empleados por lo que todo el funcionamiento de la institución sigue un camino descendente. En este contexto el empleado se limita a recibir y obedecer órdenes, caso contrario se hará merecedor de las sanciones estipuladas. El miedo y la poca satisfacción son característicos en este tipo de clima.
- o **Clima autoritario - paternalista:** conserva su estructura descendente en las directivas y órdenes que vienen desde la dirección, pero prestan mayor atención a los empleados, a las

condiciones en que desarrollan su trabajo. Pueden implementar sistemas de recompensas destinados a incentivar el trabajo, pero también pueden implementar sistemas de sanciones ante los errores o falta de compromiso con la producción. Así mismo pueden escuchar las propuestas de los trabajadores, pero a un nivel inferior de importancia respecto de la estructura organizativa.

- **Clima participativo - consultivo:** el tema característico en este tipo de clima está referido a la confianza que tienen los empleadores respecto de sus trabajadores. Es verdad que las decisiones se toman en los niveles altos de dirección, mas se les consulta a los empleados sobre diversos temas y además se les puede permitir que tomen decisiones, siempre y cuando estas no tengan un alto nivel de importancia para la institución. No se puede negar que los sistemas de dirección son todavía descendentes, pero hay una mayor preocupación por los empleados, por su vida y desarrollo personal y profesional. En general se puede decir que es un clima muy dinámico y enfocado hacia los objetivos que se deben alcanzar.
- **Clima participativo - participación en grupo:** en este caso lo característico está determinado por la confianza que se tiene en los empleados y en el trabajo que pueden desarrollar. Congruentemente con esto, la toma de decisiones está vinculada a la participación activa de los empleados en cada una de las

áreas en la que trabajan, para lo cual se han organizado convenientemente. Los sistemas de comunicación son multilaterales y pueden ir en cualquier dirección de acuerdo al caso. Esto supone, también, que las relaciones al interior de la institución son cordiales y de mucho compañerismo. Así mismo la motivación es bastante alta y se encaminan a lograr los objetivos institucionales y personales. En general se puede decir que se trabaja en equipo y se actúa como equipo. Todos se encaminan en una misma dirección hacia el logro de los objetivos trazados en la planificación estratégica.

## **2.6 El desempeño laboral docente**

Las instituciones con su serie de reglas nos exigen esforzarnos y desarrollar nuestra creatividad para alcanzar los objetivos trazados en pro de ellas mismas y del alumnado. En este sentido cabe resaltar que estas juegan un papel fundamental como entidades mediadoras para formar seres en condiciones de afrontar satisfactoriamente su entorno y como tales tienen la tarea de generar un clima saludable (donde prime la comunicación y el respeto), el cual será de gran relevancia para moldear comportamiento y desempeño de los trabajadores.

Para Valdés (2004), el desempeño docente se define como la tarea educativa relacionada a los conocimientos conseguidos en su formación pedagógica, en donde sus capacidades le permiten conocer y dominar amplia información

sobre el aprendizaje, la asignatura a desarrollar, el comportamiento humano, los métodos y estrategias que ha de emplear, los cuales facilitarán el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En el mismo sentido, Montenegro (2003), considera que el desempeño de los docentes se encuentra directamente vinculado a las tareas propias que debe cumplir como docente y en las que van a intervenir sus condiciones personales y profesionales, pero también a las condiciones de los estudiantes y del medio en que se desarrolla la acción educativa. De igual forma, el autor sostiene que el desempeño del docente gira en torno a la constante investigación de su propia acción, de modo que pueda ser consciente de los hechos que presencia y afronta, lo que es definido con su misma evaluación y la del personal directivo.

Por su parte, Picón (1990) citado por Nieves (1997) sostiene que el docente ya no debe dedicarse exclusivamente a desarrollar temas, sino que tiene la obligación de guiar holísticamente a sus alumnos en el proceso de aprendizaje, es decir, este debe abarcar tanto los conocimientos teóricos como las metas, deseos, intereses y actitudes del grupo que dirige.

Por otro lado, Fernández (2008) argumenta que el desempeño docente puede entenderse como la autovaloración que el educador tiene a partir de los resultados eficaces de sus acciones puestas en práctica durante su jornada.

Es fundamental resaltar que el desempeño docente va más allá de la transmisión de conocimientos sobre una materia y que este se desarrolla

dentro y fuera de las aulas donde intervienen una serie de factores como las emociones, la responsabilidad en la ejecución de sus funciones y la interacción diaria con los miembros de la institución.

Entonces, de lo sostenido por los autores, se entiende que el desempeño de un docente puede determinarse por sus conocimientos, por la demostración de sus capacidades profesionales para enseñar y, sobre todo, por los resultados que obtiene a partir de su trabajo.

“El desempeño individual es la base del rendimiento organizacional. Por lo tanto, comprender el comportamiento individual es decisivo para una administración eficiente” (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 2001, p.10).

Entonces dada la importancia del desempeño de los trabajadores y su crecimiento en una institución, el personal directivo de esta debe hacer hincapié en las facetas del comportamiento individual:

- *Características individuales*

El éxito de una empresa depende del desempeño individual. Por tanto, las autoridades de una empresa o institución no pueden ignorar la necesidad de conocer las características de cada uno de los miembros de la organización, así como, la de ellos mismos.

El desempeño individual está muy relacionado con las actitudes, valores, percepciones, personalidad. En los últimos años es muy importante empezar a manejar la diversidad cultural de los subordinados, para tener una mejor perspectiva de cómo pueden influir en el éxito o fracaso de las instituciones.

- *Motivación individual*

Los directivos deben interesarse en la motivación dada su repercusión en el desempeño de los subordinados. Cuando los empleados no se encuentran motivados, el rendimiento en su trabajo es poco o nulo. Un trabajador motivado produce más y lleva a la organización al cumplimiento de sus objetivos en beneficio de todos los que la conforman.

- *Incentivos y evaluación*

Claro está que una de las influencias más poderosas en el rendimiento individual es la existencia de un sistema de incentivos. Evaluaciones de desempeño, cheques, aumentos y bonos son aspectos importantes que se deben otorgar a los empleados, aunque no son los únicos. Los directivos deben saber qué incentivos pueden motivar a sus empleados y proporcionarlos en su momento.

Las anteriores facetas nos muestran claramente qué es aquello que no se debe olvidar nunca dentro de una institución, es decir, se debe tener siempre presente que quienes hacen funcionar eficazmente y llevar al éxito o fracaso de las empresas, son seres que tienen emociones y sentimientos que deben ser canalizados para lograr los resultados deseados.

(Chávez, 2011, pp. 34-35)

## **2.7 Evaluación del desempeño laboral docente**

Así como la evaluación del educando es primordial, la del desempeño docente también lo es y en este sentido debe ser objetiva y centrarse en obtener resultados con mínimo margen de error, ya que de este modo y en base a dichos resultados se podrá tomar las mejores decisiones a fin de potenciar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Al respecto Mateo (2005), considera que la

evaluación de los docentes es consustancial a la mejora de la calidad educativa que se desarrolla en la institución y que como se ha señalado reiteradamente, es un tema de creciente preocupación para el país en general. Es un hecho que solo los docentes y su trabajo, pueden garantizar el logro de esta calidad a la que tanto se aspira lograr.

Mateo (2005), afirma también, que “hay una conexión nacional entre los vértices del triángulo, *evaluación de la docencia - mejora y desarrollo profesional del profesorado - mejora de la calidad de la institución educativa*, fundamental para introducir acciones sustantivas de gestión de calidad”, (p. 95).

Dado que la labor del docente es primordial para contribuir a lograr una educación de calidad, la evaluación de su trabajo tampoco deja de serlo. Es por ello que su fin no debe ser otro que el de ayudarlo a superar sus posibles limitaciones y encaminarlo a pulir sus competencias pedagógicas.

Por su parte, Valdés (2009), considera que es necesario implementar sistemas de evaluación a los docentes en tanto es necesario determinar cómo es que están cumpliendo su trabajo, si acaso están poniendo en práctica todas sus competencias, capacidades, habilidades y conocimientos en el objetivo de lograr en el estudiante los aprendizajes deseados.

Todo esto deja claro que el autor hace mucho énfasis en la importancia de la evaluación, la cual está ligada con las acciones pedagógicas realizadas y los

resultados logrados por parte de ellas a fin de esbozar planes de mejoramiento en favor de la educación.

Murillo y Cuenca (2007), resaltan la importancia que tiene la realización de evaluaciones sobre el desempeño de los trabajadores en tanto ello permite que se tenga información válida y confiable sobre el cumplimiento de sus obligaciones y como ellas están contribuyendo o no al logro de los objetivos de la organización.

Finalmente se puede decir que los resultados de un proceso de evaluación del desempeño siempre nos van a informar de qué forma los docentes están cumpliendo con sus deberes y en qué medida alcanzan los objetivos deseados por la institución.

### **2.7.1 Funciones de la evaluación del desempeño docente**

Dado que en los últimos años se ha puesto mayor énfasis en potenciar la calidad de la educación, es fundamental -además de poner en práctica una serie de estrategias encaminadas a lograrlo- conocer en qué situación estamos con respecto a los objetivos educativos e institucionales que esperamos alcanzar y para saberlo debemos aplicar -entre otros- la aún controversial evaluación del desempeño docente, la misma que debe contribuir en mejorar los niveles de aprendizaje. En este sentido Valdés (2004) establece las funciones que debería cumplir una apropiada evaluación del desempeño docente:

- **“La función de diagnóstico:** la evaluación profesoral debe caracterizar el desempeño del maestro en un período determinado, debe constituirse en síntesis de sus principales aciertos y desaciertos, de modo que le sirva al director, al jefe de área y a él mismo, de guía para la derivación de acciones de capacitación y superación que coadyuven a la erradicación de sus imperfecciones.
  
- **La función instructiva:** el proceso de evaluación en sí mismo, debe producir una síntesis de los indicadores del desempeño del maestro. Por lo tanto, los actores involucrados en dicho proceso se instruyen, aprenden del mismo, incorporan una nueva experiencia de aprendizaje laboral.
  
- **Función educativa:** existe una importante relación entre los resultados de la evaluación profesoral y las motivaciones y actitudes de los docentes hacia el trabajo. A partir de que el maestro conoce con precisión cómo es percibido su trabajo por maestros, padres, alumnos y directivos del centro escolar, puede trazarse una estrategia para erradicar las insuficiencias a él señaladas.
  
- **La función desarrolladora:** esta función se cumple principalmente cuando como resultado del proceso evaluativo se incrementa la madurez del evaluado y consecuentemente la relación intersíquica pasa a ser intrapsíquica, es decir el docente se torna capaz de autoevaluar crítica y permanentemente su desempeño, no teme a sus errores, sino que aprende de ellos y conduce entonces de manera más consciente su trabajo, sabe y comprende mucho mejor todo lo que no sabe y necesita conocer; y se desata, a partir de sus insatisfacciones consigo mismo, una incontenible necesidad de autoperfeccionamiento. El carácter desarrollador de la evaluación del maestro

se cumple también cuando la misma contiene juicios sobre lo que debe lograr el docente para perfeccionar su trabajo futuro, sus características personales y para mejorar sus resultados. El carácter desarrollador de la evaluación, por si solo, justifica su necesidad”.

(Valdés, 2004, pp. 4-5)

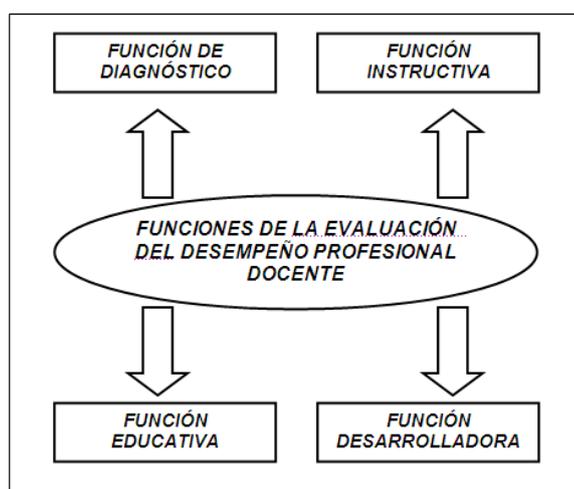


Figura 1: Cuadro de las funciones de la evaluación docente

Fuente: Valdés (2004).

### 2.7.2 Objetivos de la evaluación del desempeño docente

Toda evaluación tiene un fin previamente definido y en el caso de la evaluación docente, entre otros de sus objetivos, está el aportar significativamente al mejoramiento del sistema educativo y que el educador supere los obstáculos que tenga en el desarrollo de su labor y que perfeccione sus saberes y prácticas pedagógicas.

Mateo (2000), considera que son variadas las razones por las cuales es necesario implementar programas de evaluación del trabajo docente; sin embargo, no es lo único que puede ser utilizado para mejorar el trabajo de los

docentes y de las propias instituciones educativas. Aunque el objetivo siempre es la mejora de la educación, siempre se deben contar con otras alternativas que ayuden en este proceso. La evaluación docente es muy importante, pero no es la única y tampoco excluyente pues se puede engarzar en todo un proceso de mejora educativa.

En esta línea de pensamiento Valdés (2004), afirma que el progreso de las instituciones educativas hacia el logro de la calidad, están ligadas al planteamiento de un conjunto de objetivos realistas y que puedan ser susceptibles de ser alcanzados en relación no solo al trabajo docente, sino también, y de manera prioritaria, al rendimiento del estudiante. A partir de estos objetivos y de sus logros es que se puede desarrollar una evaluación del docente y su trabajo de manera más justa y equilibrada.

De manera general, se puede señalar que la evaluación del desempeño docente se relaciona íntimamente con una serie de datos que permiten perfeccionar a los profesores en su labor profesional o ayudarlos a mejorar en caso tenga deficiencias.

La evaluación profesoral entonces, no debe ser concebida como un mecanismo de control y presión; sino como un medio para fomentar nuevos métodos didácticos que favorezcan el buen desempeño del docente.

### **2.7.3 Características de la evaluación del desempeño docente**

La evaluación del desempeño docente presenta las características siguientes:

- **Integral:** evalúa las competencias que integran las dimensiones del saber conceptual, saber hacer, saber ser y saber vivir; es decir, se evalúa al docente en su integridad.
- **Permanente:** solo una evaluación por competencias permanente es capaz de identificar los problemas y dificultades durante el proceso mismo. La evaluación debe servir al docente para que haga las correcciones y reciba los apoyos necesarios de modo que al final del proceso no se quede con interrogantes como generalmente sucede con la evaluación tradicional.
- **Participativa:** la evaluación del docente por competencias, al ser participativa, integra a todos los agentes educativos que se relacionan directamente con el proceso. Los propios estudiantes participan de manera directa en la evaluación docente, no solo como informadores, sino como agentes centrales.
- **Dual:** combina los diversos procesos y los complementa: la formación filosófica, conceptual, objetivos instruccionales; y la práctica en el aula.
- **Contextual:** dado que la evaluación no puede estar desprovista del contexto en el que se realiza el proceso de aprendizaje y del nivel en el que se inició dicho proceso, puede correrse el riesgo de fallar en su valoración y los juicios que se haga no serán los más acertados, por tanto, necesitamos del contexto para entender mejor los resultados y tomar las mejores decisiones postevaluativas.

(Villalobos, 2009, pp. 55-56)

Cabe resaltar que las características mencionadas coinciden con las de Hernández, Guerrero y Rueda (2006) y Cuenca (2011), quien hizo un análisis de la ley N° 29062 referida a la carrera pública magisterial.

### **3. Marco Conceptual**

- Calidad

Conjunto de condiciones intrínsecas y extrínsecas de un servicio o eventualmente un producto que le permiten la posibilidad de satisfacer necesidades explícitas o implícitas.

- Calidad institucional

Capacidad de la institución para movilizar y desplegar todo un conjunto de procedimientos, gestiones, talentos y recursos hacia la realización cabal de su proyecto educativo.

- Motivación

Es un estado subjetivo que mueve la conducta en una dirección particular, es decir, al logro de algún objetivo que el individuo quiere alcanzar.

- Incentivo

Premio o gratificación económica que se le ofrece o entrega a una persona para que trabaje más o consiga un mejor resultado en determinada acción o actividad.

- Condiciones laborales

Se define como la evaluación del trabajo en función de la existencia o disponibilidad de elementos o disposiciones normativas que regulan la actividad laboral.

- Satisfacción laboral

Es el estado emocional que se produce en el trabajador como resultado del éxito o la condición favorable que obtenga de las labores realizadas.

## **4. Hipótesis**

### **4.1 Hipótesis general**

El clima institucional se vincula con el desempeño docente en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho.

### **4.2 Hipótesis específicas**

- El área de comunicación del clima institucional se vincula con el desempeño docente en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho.

- El área de incentivos del clima institucional se vincula con el desempeño docente en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho.
- El área de ambiente laboral del clima institucional se vincula con el desempeño docente en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho.
- El área de condiciones laborales del clima institucional se vincula con el desempeño docente en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho.
- Las diversas áreas del clima Institucional se vinculan con las diversas áreas del desempeño docente en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho.

## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

### 1. Tipo y nivel de investigación

#### - Tipo

En el presente trabajo de investigación se ha considerado como tipo de estudio el correlacional, dado que este asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.

Los autores Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014, p. 93) en su libro *Metodología de la investigación* afirman que una investigación correlacional tiene como objetivo fundamental, conocer si dos o más variables se encuentran vinculadas entre sí a diferentes niveles de relación, en alguna muestra en específico. Sostienen también que “(...) la utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas. Es decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o casos en una variable, a partir del valor que poseen en las variables relacionadas” (p. 94).

- Nivel

Asimismo, y según los autores mencionados, el nivel de investigación es correlacional, pues persigue medir el grado de relación existente entre dos o más conceptos o variables.

Por su parte, Arias F. (2012, p. 25) en su libro *Proyecto de investigación*, afirma que la investigación correlacional tiene por finalidad “determinar el grado de relación o asociación (no causal) existente entre dos o más variables. En estos estudios, primero se miden las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación. Aunque la investigación correlacional no establece de forma directa relaciones causales, puede aportar indicios sobre las posibles causas de un fenómeno”.

## **2. Diseño de investigación**

El diseño de la investigación es no experimental de tipo transversal correlacional de acuerdo con lo propuesto por Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014).

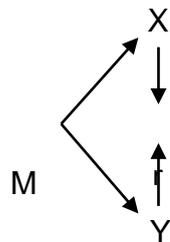
Es *no experimental* dado que no existe variable que pueda ser manipulada, lo cual significa que los fenómenos son observados tal y como se producen en su entorno natural para ser analizados posteriormente; *transversal*, porque estudia a sujetos de diferentes edades en un tiempo y espacio determinado y *correlacional*, porque trata de medir el grado de relación que existe entre las dos variables de estudio.

Los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 152) en su libro *Metodología de la investigación* afirman que una investigación no experimental “podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar cómo se presentan las variables en un momento en el tiempo y en algún lugar particular, para proceder luego al análisis respectivo”. Asimismo, afirman que “(...) en un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos”.

Por otro lado, para Hernández, Fernández y Baptista (2014), “los diseños de investigación transeccional o transversal tienen como propósito recopilar los datos de investigación en un tiempo determinado y único, lo que les va a permitir, luego presentar las variables tal como están ocurriendo en un momento determinado y como estas se vinculan entre sí. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (p. 154); por su parte, los diseños correlacionales “describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado” (p. 157).

Al respecto, Arias F. (2012, p. 31) en su libro *Proyecto de investigación*, expone que es una investigación de campo, la cual “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental”.

**El esquema de diseño es:**



donde:

M: Representa a la muestra

X: Clima institucional

Y: Desempeño docente

r: relación entre las variables

### **3. Estrategia de prueba de hipótesis**

En una investigación de enfoque cuantitativo como la presente, la prueba de hipótesis supone en principio dirigir los esfuerzos a recolectar los datos

necesarios a fin de proceder luego a realizar el procesamiento de datos que nos permitan contar con los resultados necesarios y suficientes para probar las hipótesis planteadas. Esto supone que se debe definir los instrumentos a utilizar, los que deben estar directamente vinculados con las variables de estudio y luego aplicarlos a la muestra previamente seleccionada. Los datos recolectados fueron expuestos en una base de datos del paquete estadístico SPSS Versión 24 y luego procesados estadísticamente, considerando las pruebas de normalidad efectuadas previamente con el fin de determinar el uso de pruebas paramétricas o no paramétricas. En el presente caso se usaron estadísticos no paramétricos.

#### **4. Identificación de variables**

##### **Variable 1**

- Clima institucional

##### **Variable 2**

- Desempeño docente

#### **4.1 Operacionalización de variables**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
CLIMA INSTITUCIONAL	1. Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diálogo fluido</li> <li>- Instrucciones claras e información suficiente</li> <li>- Participación activa de los docentes</li> </ul>
	2. Incentivos al docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expectativas e incentivos satisfactorios y acordes a la necesidad del docente.</li> <li>- Reconocimiento laboral</li> <li>- Ascenso laboral</li> <li>- Estabilidad laboral</li> </ul>
	3. Ambiente laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Óptimas relaciones humanas</li> <li>- Solidaridad entre el personal docente</li> <li>- Identificación con la institución</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Remuneraciones</li> </ul>
	4. Condiciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Materiales y equipos</li> <li>- Instalaciones (recintos) en adecuado estado.</li> <li>- Actividades culturales.</li> </ul>
DESEMPEÑO DOCENTE	1. Capacidades pedagógicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dominio de la materia</li> <li>- Capacidad para dictar de manera didáctica</li> </ul>
	2. Emocionalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vocación pedagógica</li> <li>- Autoestima</li> <li>- Demuestra su capacidad para construir confianza.</li> </ul>
	3. Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistencia y puntualidad</li> <li>- Nivel profesional</li> </ul>
	4. Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preocupación por los problemas de sus alumnos</li> <li>- Flexibilidad para aceptar opiniones diferentes a las suyas</li> </ul>
	5. Resultados de su labor educativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rendimiento académico</li> <li>- Formación personal del alumno</li> </ul>

## 5. Población

La población objeto de estudio estuvo constituida por todos los docentes, estables y no estables, del instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho cuya cantidad asciende a 103.

<b>Especialidad</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
<b>Mecánica</b>	40	39
<b>Electricidad</b>	19	18
<b>Desarrollo de Software</b>	6	6
<b>Administración industrial</b>	14	14
<b>Estudios Generales</b>	24	23
<b>TOTAL</b>	103	100%

## 6. Muestra

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista, la muestra es *no probabilística de tipo intencionada* ya que es el investigador quien ha establecido de manera voluntaria el lugar en el que trabajará, en este caso el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho, y también el tamaño de la muestra, la misma que estuvo constituida por los 103 docentes pertenecientes a este instituto.

## Distribución de la muestra

**Tabla N° 1**  
**Composición de la muestra por especialidad**

<b>Especialidad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Mecánica</b>	40	39
<b>Electricidad</b>	19	18
<b>Desarrollo de Software</b>	6	6
<b>Administración industrial</b>	14	14
<b>Estudios Generales</b>	24	23
<b>TOTAL</b>	103	100%

La tabla N° 1 nos indica que los profesores de Desarrollo de Software constituyen el 6% de la muestra.

**Tabla N° 2**  
**División de la muestra por varones y mujeres**

<b>Sexo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Varones</b>	92	89
<b>Mujeres</b>	11	11
<b>TOTAL</b>	103	100%

La tabla N° 2, nos permite determinar que el número de docentes varones es superior en la muestra tomada y abarca el 89% de la misma, contra el 11% de las docentes mujeres.

**Tabla N° 3**  
**División de la muestra por categoría docente**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Estables</b>	28	27
<b>No estables</b>	75	73
<b>TOTAL</b>	103	100%

Los resultados observados en la tabla N° 3 señalan que el 27% de los profesores de la institución son estables en comparación con los no estables que constituyen el 73%.

## **7. Técnicas de investigación**

Para los fines de esta investigación se aplica como técnica *la encuesta*, la misma que es bastante efectiva para estudiar diversos aspectos del clima ligados a las relaciones, la autorrealización, la estabilidad/cambio, entre otros; así como para evaluar de manera objetiva el desempeño docente.

### **7.1 Instrumentos de recolección de datos**

- Para la variable “clima institucional”

Autor: Malcolm G. Patterson, Jeremy Dawson y otros

Reelaboración y adaptación: Odalis Angulo Ocampo

Año: 2017

Tiempo de aplicación: Sin tiempo limitado. Aprox. 20 minutos.

Dirigido a: docentes

Objetivo: Evaluar el clima institucional

Cantidad de ítems: 64

- Para la variable “desempeño docente”

Autor: Malcolm G. Patterson, Jeremy Dawson y otros

Reelaboración y adaptación: Odalis Angulo Ocampo

Año: 2017

Tiempo de aplicación: Sin tiempo limitado. Aprox. 20 minutos.

Dirigido a: docentes

Objetivo: Evaluar el desempeño docente

Cantidad de ítems: 54

Para medir el nivel de ambas variables, *clima institucional* y *desempeño docente*, se hace necesario el uso de dos cuestionarios compuestos por escalas independientes; el primero está distribuido en 64 ítems, mientras que el segundo cuenta con 54 ítems. Ambos cuestionarios se representan en una

escala del 1 a 5 considerando las alternativas que se plantean en las escalas Likert y que van desde totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo.

### **Análisis de confiabilidad del cuestionario de clima institucional**

**Tabla N° 4**  
**Confiabilidad del cuestionario de clima institucional**

<b>Ítems</b>	<b>M</b>	<b>D.E.</b>	<b>r<sub>itc</sub></b>
<b>Comunicación</b>	60,15	8,77	0,81
<b>Incentivos</b>	67,50	12,01	0,89
<b>Ambiente laboral</b>	100,43	14,18	0,87
<b>Condiciones laborales</b>	21,76	3,78	0,63
<b>Alfa de Cronbach = 0,87*</b>			

**\* p < .05**  
**N = 103**

La tabla N° 4, nos informa que las áreas del cuestionario de clima institucional alcanzan valores lo suficientemente altos como para afirmar que son sólidos y vinculados entre sí. Por otra parte, el análisis total de la prueba se efectuó utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach, que para este caso es el indicado, el mismo que da un resultado general de 0,87, el cual puede calificarse como alto y significativo. Estos resultados definen que el instrumento es confiable.

**Tabla N° 5**

**Validez de constructo del cuestionario de clima institucional**

<b>Ítems</b>	<b>M</b>	<b>D.E.</b>	<b>Factor</b>
<b>Comunicación</b>	60,15	8,77	0,79
<b>Incentivos</b>	67,50	12,01	0,89
<b>Ambiente</b>	100,43	14,18	0,86
<b>Condiciones laborales</b>	21,76	3,78	0,59
<b>Varianza explicada</b>	78,12%		
<b>Medida de Adecuación del Muestreo de Kaiser Meyer-Olkin = 0,82</b>			
<b>Test de Esfericidad de Bartlett = 301,882 ***</b>			

**\*\*\* p < .001**  
**N = 103**

La tabla N° 5, da cuenta de los resultados del análisis de validez del cuestionario de clima institucional. Estos resultados indican que alcanza un valor de KMO (Kaiser Meyer-Olkin) de 0,82, que en general es bastante bueno para los fines de la prueba. Así mismo se observa la existencia de un solo factor que explica el 78,12% de la varianza total. Estos resultados en su conjunto van a demostrar que la prueba en análisis es válida y se puede utilizar en cualquier tipo de evaluación y/o investigación.

## **Análisis de confiabilidad del cuestionario de desempeño docente**

**Tabla N° 6**

### **Análisis de confiabilidad del cuestionario de desempeño docente**

<b>Ítems</b>	<b>M</b>	<b>D.E.</b>	<b>r<sub>itc</sub></b>
<b>Capacidades pedagógicas</b>	37,74	4,18	0,47
<b>Emocionalidad</b>	58,49	5,29	0,62
<b>Responsabilidad</b>	42,29	3,58	0,56
<b>Relaciones interpersonales</b>	27,70	2,41	0,60
<b>Resultados de su labor</b>	54,00	4,53	0,66
<b>Alfa de Cronbach = 0,78*</b>			

**\* p < .05**

**N = 103**

Los resultados que se muestran en la tabla N° 6, nos informan que las áreas del cuestionario de desempeño docente alcanzan valores lo suficientemente altos como para afirmar que son sólidos y vinculados entre sí. Por otra parte, el análisis total de la prueba se efectuó utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach, que para este caso es el indicado, el mismo que dan un resultado general de 0,78, el cual puede calificarse como adecuado y significativo. Estos resultados definen que el instrumento es confiable.

**Tabla N° 7****Validez de constructo del cuestionario de desempeño docente**

<b>Ítems</b>	<b>M</b>	<b>D.E.</b>	<b>Factor</b>
<b>Capacidades pedagógicas</b>	37,74	4,18	0,62
<b>Emocionalidad</b>	58,49	5,29	0,78
<b>Responsabilidad</b>	42,29	3,58	0,73
<b>Relaciones interpersonales</b>	27,70	2,41	0,77
<b>Resultados de su labor</b>	54,00	4,53	0,83
<b>Varianza Explicada</b>	74,60%		
<b>Medida de Adecuación del Muestreo de Kaiser Meyer-Olkin = 0,79</b>			
<b>Test de Esfericidad de Bartlett = 155,706 ***</b>			

**\*\*\* p < .001**  
**N = 103**

Los resultados que se muestran en la tabla N° 7 dan cuenta de los resultados del análisis de validez del cuestionario de desempeño docente. Estos resultados indican que alcanza un valor de KMO (Kaiser Meyer-Olkin) de 0,82, que en general es bastante bueno para los fines de la prueba. Así mismo se observa la existencia de un solo factor que explica el 74,60% de la varianza total. Estos resultados en su conjunto van a demostrar que la prueba en análisis es válida y se puede utilizar en cualquier tipo de evaluación y/o investigación.

## 7.2 Procesamiento y análisis de datos

La herramienta básica que se utilizó para el procesamiento de datos fue el paquete estadístico SPSS Versión 24. Este paquete que es el más utilizado en las ciencias sociales contiene una diversidad grande de estadísticos, lo que permite efectuar los procesamientos necesarios para probar las hipótesis de investigación que se puedan plantear. Por esta razón es que se procedió a su utilización y de los estadísticos específicos siguientes:

- Media aritmética (promedio o media)

Este estadístico de orden descriptivo está orientado a la obtención del promedio de los puntajes que se han incorporado a la base de datos. Es el valor obtenido al sumar todos los datos y dividir el resultado entre el número total de datos.

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$

- Desviación estándar

Esta medida nos permite determinar el promedio aritmético de fluctuación de los datos respecto a su punto central o media. La desviación estándar nos da como resultado un valor numérico que representa el promedio de diferencia que hay entre los datos y la media.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}$$

- El coeficiente Alfa de Cronbach

Es el estadístico que regularmente se utiliza para determinar la confiabilidad de un instrumento de medida y cuya denominación Alfa fue realizada por Cronbach en 1951, aunque sus orígenes se encuentran en los trabajos de Hoyt y de Guttman.

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

- Coeficiente de correlación de Spearman

Es un estadístico basado en rangos, que sirve para determinar si hay asociación entre dos variables de un mismo sujeto.

Es una medida de asociación que requiere que ambas variables sean medidas por lo menos en una escala ordinal de manera que los sujetos puedan colocarse en dos series ordenadas.

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

## CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

### 1. Análisis, interpretación y contrastación de hipótesis

#### 1.1 Análisis de normalidad de los datos

**Tabla N° 8**  
**Análisis de normalidad de Kolmogorov-Smirnov del clima institucional**

Ítems	M	D.E.	K-SZ	Sig.
<b>Comunicación</b>	60,15	8,77	,088	,047
<b>Incentivos</b>	67,50	12,01	,052	,200
<b>Ambiente</b>	100,43	14,18	,121	,001
<b>Condiciones laborales</b>	21,76	3,78	,085	,063

**N = 103**

Como se puede observar en la tabla N° 8, los resultados del análisis de normalidad de la prueba de clima institucional, realizado con el test de bondad de ajuste a la curva normal de Kolmogorov-Smirnov, muestran que los coeficientes estadísticos son significativos, lo que demuestra la no existencia de distribución normal en las áreas por lo que es necesario la utilización de estadísticos de orden no paramétrico al momento de realizar los análisis de los datos a fin de probar, con seguridad, las hipótesis planteadas.

**Tabla N° 9**  
**Test de Bondad de Ajuste a la Curva Normal de Kolmogorov-**  
**Smirnov del desempeño docente**

Ítems	M	D.E.	K-SZ	Sig.
<b>Capacidades Pedagógicas</b>	37,74	4,18	,144	,000
<b>Emocionalidad</b>	58,49	5,29	,089	,041
<b>Responsabilidad</b>	42,29	3,58	,150	,000
<b>Relaciones interpersonales</b>	27,70	2,41	,216	,000
<b>Resultados de su labor</b>	54,00	4,53	,064	,200

**N = 103**

Como se puede observar en la tabla N° 9, los resultados del análisis de normalidad de la prueba de desempeño docente, realizado con el test de bondad de ajuste a la curva normal de Kolmogorov-Smirnov, muestran que los coeficientes estadísticos son significativos, lo que demuestra la no existencia de distribución normal en las áreas por lo que es necesario la utilización de estadísticos de orden no paramétrico al momento de realizar los análisis de los datos a fin de probar, con seguridad, las hipótesis planteadas.

### **1.2 Análisis correlacionales**

**Hi: El clima institucional se relaciona significativamente con el desempeño docente en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho**

**Tabla N° 10**

**Análisis de correlación (rho de Spearman) entre el clima institucional y el desempeño docente**

<b>Variables</b>	<b>Desempeño docente</b>
<b>Clima institucional</b>	0,57***

\*  $p < ,05$  \*\*  $p < ,01$  \*\*\*  $p < ,001$   
N = 103

La tabla N° 10 nos muestra que las relaciones entre las variables en estudio (clima institucional y desempeño docente), alcanzan valores lo suficientemente importantes ( $r = 0,57$ ), como para determinar que en efecto están vinculadas de manera significativa. Estos resultados confirman la hipótesis general de investigación.

**Hi: El área de comunicación del clima institucional se encuentra relacionada significativamente con el desempeño docente en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho.**

**Tabla N° 11**

**Análisis de correlación (rho de Spearman) entre el área comunicación del clima institucional y el desempeño docente**

<b>Variables</b>	<b>Desempeño docente</b>
<b>Comunicación</b>	0,59***

\*  $p < ,05$  \*\*  $p < ,01$  \*\*\*  $p < ,001$   
N = 103

La tabla N° 11 nos muestra que las relaciones entre las variables en estudio (área de comunicación del clima institucional y desempeño docente), alcanzan

valores lo suficientemente importantes ( $r = 0,59$ ), como para determinar que en efecto están vinculadas de manera significativa. Estos resultados confirman la primera hipótesis específica de investigación.

**Hi: El área de incentivos del clima institucional se encuentra relacionada significativamente con el desempeño docente en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho.**

**Tabla N° 12**  
**Análisis de correlación (rho de Spearman) entre el área incentivos del clima institucional y el desempeño docente**

Variables	Desempeño docente
Incentivos	0,51***

\*  $p < ,05$  \*\*  $p < ,01$  \*\*\*  $p < ,001$   
**N = 103**

La tabla N° 12 nos muestra que las relaciones entre las variables en estudio (área de incentivos del clima institucional y desempeño docente), alcanzan valores lo suficientemente importantes ( $r = 0,51$ ), como para determinar que en efecto están vinculadas de manera significativa. Estos resultados confirman la segunda hipótesis específica de investigación.

**Hi: El área de ambiente laboral del clima institucional se encuentra relacionada significativamente con el desempeño docente en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho.**

**Tabla N° 13**

**Análisis de correlación (rho de Spearman) entre el área ambiente laboral del clima institucional y el desempeño docente**

<b>Variables</b>	<b>Desempeño docente</b>
<b>Ambiente laboral</b>	0,58***

\* p < ,05 \*\* p < ,01 \*\*\* p < ,001  
N = 103

La tabla N° 13 nos muestra que las relaciones entre las variables en estudio (área de ambiente laboral del clima institucional y desempeño docente), alcanzan valores lo suficientemente importantes ( $r = 0,58$ ), como para determinar que en efecto están vinculadas de manera significativa. Estos resultados confirman la tercera hipótesis específica de investigación.

**Hi: El área de condiciones laborales se encuentra relacionada significativamente con el desempeño docente en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho.**

**Tabla N° 14**

**Análisis de correlación (rho de Spearman) entre el área condiciones laborales del clima institucional y el desempeño docente**

<b>Variables</b>	<b>Desempeño docente</b>
<b>Condiciones laborales</b>	0,32***

\* p < ,05 \*\* p < ,01 \*\*\* p < ,001  
N = 103

La tabla N° 14 nos muestra que las relaciones entre las variables en estudio (área de condiciones laborales del clima institucional y desempeño docente), alcanzan valores lo suficientemente importantes ( $r = 0,32$ ), como para determinar que en efecto están vinculadas de manera significativa. Estos resultados confirman la cuarta hipótesis específica de investigación.

**Hi: Las diversas áreas del clima Institucional se encuentran relacionadas significativamente con las diversas áreas del desempeño docente en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho.**

**Tabla N° 15**  
**Análisis de correlación (rho de Spearman) entre las áreas del clima institucional y las áreas del desempeño docente**

<b>Variables</b>	<b>CapacP</b>	<b>Emoc</b>	<b>Respon</b>	<b>RRII</b>	<b>Resul</b>
<b>Comunicación</b>	0,40**	0,53**	0,30**	0,37**	0,43**
<b>Incentivos</b>	0,28**	0,51**	0,32**	0,25*	0,38**
<b>Ambiente</b>	0,28**	0,59**	0,32**	0,44**	0,43**
<b>Condiciones laborales</b>	0,05	0,33**	0,09	0,33**	0,31**

\*  $p < ,05$  \*\*  $p < ,01$  \*\*\*  $p < ,001$   
**N = 103**

CapacP = Capacidades Pedagógicas, Emoc = Emocionalidad, Respon = Responsabilidad, RRII = Relaciones interpersonales, Resul = Resultados de su labor

La tabla N° 15 nos muestra que las relaciones entre las variables en estudio (áreas del clima institucional y áreas del desempeño docente), alcanzan

valores lo suficientemente importantes, como para determinar que en efecto están vinculadas de manera significativa. Estos resultados confirman la quinta hipótesis específica de investigación.

## **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN**

### **1. Discusión de los resultados**

Es una importante regla en la investigación que los instrumentos que se utilizan en un proceso de investigación deben contar con dos requisitos fundamentales: validez y confiabilidad; de lo contrario los datos que se obtengan serán puestos en duda, por lo menos lo que invalidaría la investigación.

Por estas razones es que en la presente investigación se procedió a efectuar los análisis pertinentes a fin de determinar que estos requisitos puedan ser cumplidos. La confiabilidad de los instrumentos fue determinada con la utilización del estadístico Alfa de Cronbach, el mismo que dio como resultado que ambos cuestionarios son confiables: 0,87 para el caso de la prueba de clima institucional y 0,78 para el caso de la prueba de desempeño docente.

En lo que se refiere a la validez, esta fue determinada a partir de la utilización del análisis factorial exploratorio, particularmente del KMO y el test de esfericidad de Bartlett, los mismos que dan resultados bastante importantes, de ahí que se ha garantizado la validez de ambos instrumentos de evaluación; por

ende, se puede concluir que su utilización en el presente proceso de investigación está totalmente garantizada.

Respecto de la hipótesis general de investigación planteada y que está referida a la relación entre las variables clima institucional y desempeño docente en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho, los resultados obtenidos y que están consignados en la tabla N° 10, muestran con claridad que ambas variables están relacionadas de manera significativa entre sí ( $r = 0,57$ ), lo que permite respaldar la hipótesis formulada. Estos resultados concuerdan con los reportados en la investigación realizada por Villalobos (2009), donde se concluye que existen relaciones significativas entre clima institucional y desempeño docente.

Al respecto, Mendoza y López cada uno en sus respectivas investigaciones, coinciden en la existencia de una relación significativa con el desempeño docente; por ende, concluyendo la primera que a medida que mejora el clima institucional, mejora también el desempeño docente.

Por su parte, Chávez también valida esta hipótesis al encontrar -en su investigación- una baja productividad en el desempeño docente fruto de una débil cultura organizacional.

A partir de estos resultados podemos expresar que un clima institucional positivo influye en el buen desempeño de los docentes; pues cuando un trabajador encuentra dentro de una institución, una adecuación o respuesta a sus necesidades, entonces se puede decir que estará satisfecho y, por consiguiente, en condiciones de cumplir eficientemente sus funciones.

De igual forma, Saccsa halló una correlación de 0,768 entre clima y desempeño que permite señalar una relación significativa entre ambas variables.

Así pues, estos resultados reafirman las investigaciones de Chiavenato (2009), además de las propuestas que figuran en el marco teórico.

Tal como se evidencia en los resultados presentados en esta investigación, el clima institucional es fundamental en la vida de toda institución -especialmente si es educativa- dado que repercute en los actores que la integran y está supeditado a la percepción y sentir de los mismos para alcanzar resultados positivos.

Entonces, considerando lo anterior, es importante y necesario que las instituciones educativas hagan hincapié en promover un ambiente favorable

donde sus miembros se sientan identificados, satisfechos y fortalezcan sus relaciones interpersonales.

Ahora bien, aunque existe relación entre clima institucional y desempeño docente, cabe resaltar que el primero puede estar definido por otros factores como políticas, planes de gestión, sistemas de contratación, entre otros.

Asimismo, el clima institucional junto con las personas que lo constituyen forma un sistema altamente dinámico que se ve traducido en consecuencias asociadas a la rotación de personal, a la productividad, al ausentismo y al rendimiento laboral.

Por otro lado, sin duda alguna, una pieza clave dentro de la institución son los trabajadores de quienes es decisivo comprender su comportamiento para incrementar su desempeño individual, pues es sabido que el éxito de una empresa depende de este. De ahí que los directivos de una institución deben conocer las características y necesidades de cada uno de sus miembros. Deben interesarse también porque ellos estén motivados ya que así producirán más y acercarán a la institución al logro de sus objetivos deseados; en caso contrario, su rendimiento será deficiente o nulo.

Con referencia a las hipótesis específicas, debemos indicar que los resultados presentados en las tablas 11, 12, 13, 14 y 15 muestran la existencia de relaciones significativas entre las áreas y la variable, notándose que las relaciones que alcanzan mayor valor son:

- Comunicación con desempeño docente ( $r = 0,59$ )

Tabla N° 11

- Ambiente laboral con desempeño docente ( $r = 0,58$ )

Tabla N° 13

En lo que atañe a la primera hipótesis específica, Pérez la refuerza al manifestar -en su estudio- que el nivel de comunicación se encuentra relacionado al desempeño del docente; igualmente Lagos y López confluyen al fortificar la quinta hipótesis específica alegando que las áreas del desempeño docente se ven afectadas y potenciadas por las áreas del clima institucional.

## CONCLUSIONES

1. Los resultados correlacionales, efectuados con el estadístico rho de Spearman, nos indican que existen relaciones significativas entre las variables estudiadas (clima institucional y desempeño docente), en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho.
2. Los resultados correlacionales, efectuados con el estadístico rho de Spearman, nos indican que existen relaciones significativas entre el área comunicación del clima institucional y el desempeño docente en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho.
3. Los resultados correlacionales, efectuados con el estadístico rho de Spearman, nos indican que existen relaciones significativas entre el área incentivos del clima institucional y el desempeño docente en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho.
4. Los resultados correlacionales, efectuados con el estadístico rho de Spearman, nos indican que existen relaciones significativas entre el área ambiente laboral del clima institucional y el desempeño docente en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho.

5. Los resultados correlacionales, efectuados con el estadístico rho de Spearman, nos indican que existen relaciones significativas entre el área condiciones laborales del clima institucional y el desempeño docente en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho.
  
6. Los resultados correlacionales, efectuados con el estadístico rho de Spearman, nos indican que existen relaciones significativas entre las diversas áreas del clima institucional y las diversas áreas del desempeño docente en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho.

## RECOMENDACIONES

1. Compartir los resultados de esta investigación con la población objeto de estudio a fin de que esta, junto con los directivos, tomen conciencia de las condiciones laborales y asuman la responsabilidad de optimizarlas para así mejorar la calidad educativa.
2. Es de vital importancia preocuparse por mejorar y mantener un clima institucional favorable para que así el desempeño docente sea eficaz y en consecuencia se obtengan los objetivos esperados.
3. Establecer lineamientos y reglas ligadas al desarrollo de un clima institucional que permita un desempeño del docente con un nivel de excelencia.
4. Se debe incrementar la participación de los docentes -de forma constante y vinculada a su realidad- en el desarrollo de actividades educativas como capacitaciones, cursos, seminarios, entre otros.

5. Es necesario promover reuniones permanentes que permitan intercambiar experiencias entre docentes a fin de estimularlos para que mejoren en su desempeño.
  
6. La evaluación docente no debe servir como un mecanismo de control, sino más bien como un medio para identificar fortalezas y debilidades - las cuales deberán pulirse- de modo que pueda desenvolverse exitosamente en su entorno laboral.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, L. (2012). *Evaluación del desempeño docente en instituciones de educación superior* (tesis de maestría). Universidad Veracruzana, Xalapa-Enríquez, Veracruz.
- Alvarado, O. (2003). *Gerencia y Marketing Educativo*. Lima: Udegraf S.A.
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*. 1-2 (9). pp. 123-133. Recuperado de: <http://www.buenastareas.com/ensayos/clima-Organizacional.113112.html>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*. (6ta.edición). Caracas: Episteme.
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Caligiore, I. y Díaz, J. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 8(24), 644-658. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29002408>
- Chávez, E. (2011). *El clima de trabajo, generado por la cultura organizacional y su influencia como determinante en el comportamiento del personal docente y administrativo de la Escuela Superior de Educación Física de la UAS* (disertación doctoral). Universidad Autónoma Metropolitana, Ciudad de México, México.

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. Bogotá: Mac Graw Hill. Interamericana, S.A.
- Estrada, L. (2013). *El desempeño docente*. Carabobo: Universidad de Carabobo.
- Farjat, L. (1998). *Gestión Educativa Institucional*. Buenos Aires: Italgaf
- Fernández, P. (2006). *Clima organizacional y supervisión del desempeño docente en instituciones de educación básica* (tesis de maestría). Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo, Venezuela.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001). *Organizaciones: conducta, estructura y proceso*. (10.<sup>a</sup> edición). México: Mc Graw – Hill Interamericana.
- Hernández R., Fernández C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta. edición). México: Mc Graw – Hill Interamericana.
- Lagos, J. (2014). *Influencia del clima organizacional en el desempeño de los docentes del nivel de secundaria de la institución educativa privada Trilce Salaverry - ubicada en el distrito de Jesús María - provincia de Lima -región Lima en el año 2011* (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- López, J. (2017). *Relación entre clima institucional y desempeño docente de los instructores militares en la Escuela Militar de Chorrillos* (tesis de Maestría). Universidad de Piura, Lima, Perú.
- Martin, M. (1999). *Dirección y gestión de centros educativos*. Madrid: Universidad de Alcalá.

- Martín, M. (2000). *Clima de trabajo y organizaciones que aprenden*. Recuperado de <http://www.raco.cat/index.php/Educacion/article/viewFile/20736/20576>
- Mateo, J. (2000). *La evaluación educativa, su práctica y otras metáforas*. Barcelona: Horsori.
- Mateo, J. (2005). *La evaluación educativa, su práctica y otras metáforas*. Barcelona: Horsori.
- Mendoza, A. (2011). *Relación entre clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de inicial de la Red N°9 Callao* (tesis de maestría). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- Montenegro, I. (2003). *Evaluación del desempeño docente*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Montenegro, I. (2009). *Evaluación del desempeño docente*. Bogotá: Magisterio.
- Murillo, J. y Cuenca, R. (2007). Clima institucional y liderazgo. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE)*.
- Navarro, G. (2003). *La mujer ejecutiva: impacto del género en el clima organizacional* (disertación doctoral). Universidad Autónoma Metropolitana, Culiacán, Sinaloa, México.
- Nieves, Freddy (1997). *Desempeño docente y clima organizacional en el Liceo Agustín Codazzi de Maracay, estado Aragua* (tesis para ascender a la categoría de profesor). UPEL, Venezuela.
- Onetto, F. (2008). *Climas educativos y pronósticos de violencia*. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Robbins, S. (1994). *Comportamiento Organizacional*. México: Ed. Pearson.

- Sacsa, J. (2010). *Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del distrito de San Martín de Porres* (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Sandoval, C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 33-40
- Torres, J. (14 de enero de 2008). Desempeño profesional del tutor y su mejoramiento en Cuba. *Gestiopolis*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-del-desempeno-y-su-comportamiento-htm>
- Valdés, H. (2004). *El desempeño del maestro docente y su evaluación*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Valdés, H. (2009). *Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes*. Lima: Consejo Nacional de Educación.
- Villalobos, N. (2009). *Evaluación del clima institucional de la Facultad de Educación de la UNFV y su relación con el desempeño laboral de los docentes* (tesis de maestría). Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, Perú.

# **ANEXOS**

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA
<p style="text-align: center;"><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿De qué manera el clima institucional se vincula con el desempeño docente en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho?</p> <p style="text-align: center;"><b>Problemas específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿De qué manera el área de comunicación del clima institucional se vincula con el desempeño docente en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho?</li> <li>- ¿De qué manera el área de incentivos del clima institucional se vincula con el desempeño docente en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho?</li> <li>- ¿De qué manera el área de ambiente laboral del clima institucional se vincula con el</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Describir la manera en que el clima institucional se vincula con el desempeño docente en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho.</p> <p style="text-align: center;"><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar la manera en que el área de comunicación del clima institucional se vincula con el desempeño docente en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho.</li> <li>- Identificar la manera en que el área de incentivos del clima institucional se vincula con el desempeño docente en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho.</li> <li>- Identificar la manera en que el área de ambiente laboral del clima institucional se vincula con</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p>El clima institucional se vincula con el desempeño docente en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho.</p> <p style="text-align: center;"><b>Hipótesis específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El área de comunicación del clima institucional se vincula con el desempeño docente en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho.</li> <li>- El área de incentivos del clima institucional se vincula con el desempeño docente en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho.</li> <li>- El área de ambiente laboral del clima institucional se vincula con el desempeño docente en</li> </ul>	<p>Tipo: correlacional</p> <p>Nivel: correlacional</p> <p>Diseño: no experimental de tipo transversal correlacional</p> <p>Población: 103 docentes</p> <p>Muestra: 103 docentes</p> <p>Técnica: encuesta</p> <p>Instrumento: cuestionario</p> <p>Estadísticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Media aritmética</li> <li>- Desviación estándar</li> <li>- Coeficiente Alfa de Cronbach</li> <li>- Coeficiente de correlación de Pearson</li> </ul>

<p>desempeño docente en el instituto Senati del distrito de Juan de Lurigancho?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿De qué manera el área de condiciones laborales del clima institucional se vincula con el desempeño docente en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho?</li>   <li>- ¿De qué manera las diversas áreas del clima institucional se vinculan con las diversas áreas del desempeño docente en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho?</li> </ul>	<p>el desempeño docente en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar la manera en que el área de condiciones laborales del clima institucional se vincula con el desempeño docente en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho.</li>   <li>- Identificar la manera en que las diversas áreas del clima institucional se vinculan con las diversas áreas del desempeño docente en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho.</li> </ul>	<p>el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El área de condiciones laborales del clima institucional se vincula con el desempeño docente en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho.</li>   <li>- Las diversas áreas del clima institucional se vinculan con las diversas áreas del desempeño docente en el instituto Senati del distrito de San Juan de Lurigancho.</li> </ul>	
---	--	--	--

## AUTORREPORTE DE CLIMA INSTITUCIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE

Sexo 1. Masculino ( ) 2. Femenino ( )  Edad 1. 30 años o menos ( ) 2. 31 a 34 años ( ) 3. 35 a 44 años ( ) 4. 45 a más ( )	Grado de Instrucción 1. Titulado ( ) 3. Maestría ( ) 4. Doctorado ( )	Antigüedad en Senati 1. Menos de 10 años ( ) 3. De 16 a 20 años ( ) 4. De 21 años a más ( )
--	--	--

Estimado colaborador:

El siguiente instrumento presenta diferentes situaciones relacionadas al clima institucional y a su desempeño docente. Indíquenos la frecuencia con que se presentan dichas situaciones haciendo uso de la siguiente escala:

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	-----------------------------------	---------------	--------------------------

Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas. Trate de presentar cada respuesta de manera sincera y confidencial, contestando rápidamente a todas las preguntas.

1	Comunico en forma clara mis ideas y reflexiones.	1	2	3	4	5
2	Existe una buena comunicación y coordinación entre las gerencias.	1	2	3	4	5
3	Tengo la confianza suficiente dentro de la institución para expresar mis ideas.	1	2	3	4	5
4	Mantengo una buena comunicación con mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
5	Las comunicaciones en mi institución son adecuadas y oportunas.	1	2	3	4	5
6	Recibo información suficiente y adecuada para realizar bien mi trabajo.	1	2	3	4	5
7	Recibo información sobre lo que está sucediendo en mi institución.	1	2	3	4	5
8	Las instrucciones que recibo son claras y precisas.	1	2	3	4	5
9	Mi jefe me mantiene informado acerca de cosas y cambios importantes.	1	2	3	4	5
10	Se me brinda sugerencias y opiniones sobre el trabajo realizado para poder mejorarlo.	1	2	3	4	5
11	Puedo hacer a mi jefe una pregunta razonable y recibir una respuesta directa.	1	2	3	4	5
12	La información sobre el desarrollo del instituto es ampliamente fluida y compartida por los docentes del instituto Senati.	1	2	3	4	5
13	El instituto Senati involucra a los docentes en las decisiones a tomarse cuando estas son trascendentales para la institución educativa.	1	2	3	4	5
14	Los docentes aportan cambios positivos para la institución, siendo estos tomados en consideración por el instituto Senati.	1	2	3	4	5
15	Mi jefe involucra a la gente en las decisiones que afectan su trabajo y su ambiente de trabajo.	1	2	3	4	5

16	Los órganos de Educación del instituto Senati brindan la capacitación y/o perfeccionamiento adecuado para promover el desarrollo personal y profesional de los docentes.	1	2	3	4	5
17	Mi institución satisface mis expectativas de desarrollo profesional y personal.	1	2	3	4	5
18	Tengo oportunidad de desarrollo y promoción dentro de mi línea de carrera laboral.	1	2	3	4	5
19	Estoy satisfecho con mi actual cargo en mi institución.	1	2	3	4	5
20	Recibo los cursos de capacitación que realmente necesito para mejorar mi trabajo.	1	2	3	4	5
21	Mi institución otorga buenos y justos beneficios a sus trabajadores.	1	2	3	4	5
22	Se me ofrece entrenamiento para desarrollarme más profesionalmente.	1	2	3	4	5
23	Me felicitan cuando realizo un buen trabajo.	1	2	3	4	5
24	En mi institución los trabajadores son reconocidos cuando realizan una buena gestión.	1	2	3	4	5
25	Todos tienen oportunidad de recibir un reconocimiento especial.	1	2	3	4	5
26	La institución considera a su personal como el más importante de sus recursos.	1	2	3	4	5
27	Mi jefe muestra reconocimiento por el buen trabajo y por el trabajo extra.	1	2	3	4	5
28	Siento que mi situación laboral en mi institución mejorará dentro de un año.	1	2	3	4	5
29	En mi institución los trabajadores bien calificados son promovidos.	1	2	3	4	5
30	Los ascensos se les da a quienes lo merecen.	1	2	3	4	5
31	El instituto brinda estabilidad laboral.	1	2	3	4	5
32	El instituto contrata personal temporal.	1	2	3	4	5
33	Tengo la percepción de posibilidades claras de permanencia en la institución.	1	2	3	4	5
34	Mi jefe inmediato me escucha y toma en cuenta mis opiniones.	1	2	3	4	5
35	Hay un sentido de "familia" o equipo en la institución.	1	2	3	4	5
36	Mi jefe fomenta un adecuado ambiente de trabajo.	1	2	3	4	5
37	Las personas evitan hablar a espaldas de los demás al desempeñar su trabajo.	1	2	3	4	5
38	En mi institución el ambiente es agradable.	1	2	3	4	5
39	Este es un lugar amistoso para trabajar.	1	2	3	4	5
40	En la gerencia existe un alto nivel de colaboración e interés en apoyar el trabajo de los demás.	1	2	3	4	5
41	Siento el apoyo de mi jefe inmediato cuando me encuentro en dificultades.	1	2	3	4	5
42	Uno puede contar con la cooperación de las demás personas.	1	2	3	4	5
43	Las personas aquí se cuidan los unos a los otros.	1	2	3	4	5
44	Cuando las personas cambian de función o de área de trabajo, se les hace sentir como en casa.	1	2	3	4	5
45	Existe una efectiva colaboración entre los docentes del instituto Senati para el cumplimiento de la misión de la institución.	1	2	3	4	5
46	Realmente me interesa el futuro del instituto.	1	2	3	4	5
47	Me gusta comentar en mi círculo social que trabajo en mi institución.	1	2	3	4	5
48	Es un privilegio laborar aquí.	1	2	3	4	5

49	Las personas están dispuestas a dar extra para hacer el trabajo.	1	2	3	4	5
50	Cuando veo lo que logramos, siento una sensación de orgullo.	1	2	3	4	5
51	A la gente le gusta venir a trabajar.	1	2	3	4	5
52	Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar donde trabajar.	1	2	3	4	5
53	Poseo capacidad para liderar.	1	2	3	4	5
54	Demuestro aptitud para tomar decisiones.	1	2	3	4	5
55	Soy asertivo ante la existencia de una situación compleja.	1	2	3	4	5
56	Los docentes del instituto Senati consideran que reciben un pago justo por el trabajo realizado en la organización.	1	2	3	4	5
57	Mi remuneración está al nivel de los sueldos de mis colegas en el mercado.	1	2	3	4	5
58	Las remuneraciones se otorgan tomando en cuenta las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) que estos adquieran en su trayectoria profesional.	1	2	3	4	5
59	Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar bien mi trabajo.	1	2	3	4	5
60	Los materiales y equipos de trabajo están en buenas condiciones.	1	2	3	4	5
61	Mi ambiente físico de trabajo es adecuado para el desarrollo de mis funciones.	1	2	3	4	5
62	Las condiciones de higiene en las instalaciones de la institución son adecuadas.	1	2	3	4	5
63	Participo en las actividades culturales y recreacionales que mi institución organiza.	1	2	3	4	5
64	Mi jefe nos motiva a participar en las actividades culturales y recreacionales de la institución.	1	2	3	4	5

65	Tengo gran dominio de los contenidos que imparto.	1	2	3	4	5
66	Tengo capacidad para planificar adecuadamente las clases.	1	2	3	4	5
67	Hay temas que necesito mejorar.	1	2	3	4	5
68	Tengo dificultades para planificar las actividades que debo desarrollar en clase.	1	2	3	4	5
69	Las clases que realizo son entretenidas.	1	2	3	4	5
70	En las clases utilizo diferentes estrategias didácticas.	1	2	3	4	5
71	Tengo dificultades para expresar los conceptos con claridad.	1	2	3	4	5
72	Los alumnos se aburren y distraen en las clases, por ello les tengo que llamar la atención.	1	2	3	4	5
73	Trato que mis clases sean interesantes.	1	2	3	4	5
74	Realizo una adecuada motivación en el aula.	1	2	3	4	5
75	En mis clases aplico lo que aprendí en la universidad o instituto.	1	2	3	4	5
76	Todo lo que aprendo lo aplico en mis clases.	1	2	3	4	5
77	Reflexiono acerca de mi práctica pedagógica.	1	2	3	4	5
78	Aplico en las clases lo que he aprendido en mi experiencia.	1	2	3	4	5
79	Me cuestiono acerca de mi vocación pedagógica.	1	2	3	4	5
80	Mi trabajo tiene un significado especial: este no es "solo un trabajo".	1	2	3	4	5
81	Siento que mi desempeño laboral es importante.	1	2	3	4	5
82	Trato a todos mis alumnos por igual.	1	2	3	4	5

83	Considero que debo tener un trato de autoridad con los alumnos en vez de demostrar debilidad.	1	2	3	4	5
84	Me dirijo en forma autoritaria a los alumnos.	1	2	3	4	5
85	Los conocimientos que traen los alumnos se consideran como punto de partida de mi clase.	1	2	3	4	5
86	Mis ideas son tomadas en cuenta por la institución educativa.	1	2	3	4	5
87	Propicio en mis alumnos la construcción del aprendizaje.	1	2	3	4	5
88	Promuevo un ambiente de confianza, aceptación, equidad y respeto entre la comunidad educativa.	1	2	3	4	5
89	Llego tarde al instituto.	1	2	3	4	5
90	Asisto con regularidad a clases.	1	2	3	4	5
91	Asisto a las reuniones de coordinación docente en el instituto.	1	2	3	4	5
92	Cumplo con el horario de clases establecido.	1	2	3	4	5
93	Me comprometo con la educación de mis alumnos.	1	2	3	4	5
94	Asumo con responsabilidad y profesionalismo mi rol.	1	2	3	4	5
95	Las actividades que realizo en el instituto me dejan insatisfecho.	1	2	3	4	5
96	Es difícil cumplir con las normas del instituto.	1	2	3	4	5
97	Contribuyo con aportaciones al logro de los objetivos de mi institución.	1	2	3	4	5
98	Busco actualizarme permanentemente enriqueciendo mis conocimientos.	1	2	3	4	5
99	Cumplo con eficacia el reglamento de la institución.	1	2	3	4	5
100	Tomo en cuenta las necesidades e intereses de mis alumnos.	1	2	3	4	5
101	Ayudo a mis alumnos a que conozcan sus derechos.	1	2	3	4	5
102	Trato de actuar con justicia en las incidencias que ocurren en el aula.	1	2	3	4	5
103	Me preocupo por los problemas de mis alumnos.	1	2	3	4	5
104	Respeto los puntos de vista de mis alumnos durante sus intervenciones.	1	2	3	4	5
105	Demuestro respeto a mí mismo y a los demás.	1	2	3	4	5
106	Conozco cómo va el rendimiento académico de cada uno de mis alumnos.	1	2	3	4	5
107	Soy objetivo cuando califico a mis alumnos.	1	2	3	4	5
108	Mis alumnos tienen un bajo rendimiento.	1	2	3	4	5
109	Me preocupo por el rendimiento de mis alumnos.	1	2	3	4	5
110	La mayoría de mis alumnos alcanza buenas notas.	1	2	3	4	5
111	Mis alumnos no rinden bien sus exámenes.	1	2	3	4	5
112	Empleo diferentes tipos de ítems al elaborar mis exámenes.	1	2	3	4	5
113	En las clases, mis alumnos desarrollan sus valores.	1	2	3	4	5
114	En mis clases, los alumnos saben cuáles son los valores nacionales.	1	2	3	4	5
115	Establezco y mantengo normas consistentes y consensuadas de disciplina en el aula.	1	2	3	4	5
116	Promuevo los valores de honestidad, respeto, responsabilidad y colaboración.	1	2	3	4	5
117	Desarrollo el sentido de lealtad y compromiso.	1	2	3	4	5
118	Propicio trabajos en equipo.	1	2	3	4	5