



**UNIVERSIDAD JOSÉ CARLOS MARÍATEGUI**

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN**

**ESCUELA DE POS GRADO**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA**

**TESIS**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LOS  
CENTROS DE EDUCACIÓN TÉCNICOS PRODUCTIVOS DE LA  
UGEL N° 3, AÑO 2018**

**PRESENTADO POR:**

**Br. COTITO ANAYA, TERESA EUGENIA**

**ASESOR:**

**Dr. MÁXIMO RAMÍREZ JULCA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA  
CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**

**MOQUEGUA-PERÚ**

**2020**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
PÁGINA DEL JURADO	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO	iiv
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	xi
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	
1.1. Descripción de la realidad problemàtica	1
1.2. Definición del problema	6
1.3. Objetivos de la investigación	7
1.4. Justificación e importancia de la investigación.	8
1.5. Variables: Operacionalización	10
1.6. Hipótesis de la investigación	13
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. Antecedentes de la investigación	15
2.2. Base teóricas	22
2.3. Marco conceptual	31
<b>CAPÍTULO III: MÉTODO</b>	
3.1. Tipo de investigación	52

3.2. Diseño de investigación	52
3.3. Población y muestra	54
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	54
3.5. Técnicas para identificar los procedimientos y la evaluación de datos	58
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	
4.1. Presentación de resultados por variables	59
4.2. Contrastación de hipótesis	69
4.3. Discusión de resultados	78
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1. Conclusiones	83
5.2. Recomendaciones	85
BIBLIOGRAFÍA	86
ANEXOS	92

## Índice de tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Matriz de Operacionalización de la variable Clima organizacional	11
Tabla 2. Matriz de Operacionalización de la variable desempeño docente	13
Tabla 3. Las relaciones humanas y clima en el trabajo: Propuesta de Mayo	26
Tabla 4. La propuesta de McGregor	28
Tabla 5. Distribución de la muestra	54
Tabla 6. Opinión de expertos	57
Tabla 7. Confiabilidad del instrumento 1	57
Tabla 8. Confiabilidad del instrumento 2	57
Tabla 9. Resultados de la variable Clima organizacional	59
Tabla 10. Resultados de la dimensión autonomía	60
Tabla 11. Resultados de la dimensión cohesión	61
Tabla 12. Resultados de la dimensión confianza	62
Tabla 13. Resultados de la dimensión presión	63
Tabla 14. Resultados de la dimensión apoyo	64
Tabla 15. Resultados de la dimensión reconocimiento	65
Tabla 16. Resultados de la dimensión equidad	66
Tabla 17. Resultados de la dimensión innovación	67
Tabla 18. Resultados de la variable Desempeño docente	68
Tabla 19. Prueba de correlación de la variable Clima organizacional y el desempeño docente	70
Tabla 20. Prueba de correlación entre la dimensión autonomía y el desempeño docente	71

Tabla 21. Prueba de correlación entre la dimensión cohesión y el desempeño docente	72
Tabla 22. Prueba de correlación entre la dimensión confianza y el desempeño docente	73
Tabla 23. Prueba de correlación entre la dimensión presión y el desempeño docente	74
Tabla 24. Prueba de correlación entre la dimensión apoyo y el desempeño docente	75
Tabla 25. Prueba de correlación entre la dimensión equidad y el desempeño docente	76
Tabla 26. Prueba de correlación entre la dimensión reconocimiento y el desempeño docente	77
Tabla 27. Prueba de correlación entre la dimensión innovación y desempeño docente	78

## Índice de figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Criterios de Likert para un clima organizacional pertinente	23
Figura 2. Las organizaciones ideológicas propuesta por Harrison	24
Figura 3. Diseño de estudio	53
Figura 4. Resultados de la variable Clima organizacional	59
Figura 5. Resultados de la dimensión autonomía	60
Figura 6. Resultados de la dimensión cohesión	61
Figura 7. Resultados de la dimensión confianza	62
Figura 8. Resultados de la dimensión presión	63
Figura 9. Resultados de la dimensión apoyo	64
Figura 10. Resultados de la dimensión reconocimiento	65
Figura 11. Resultados de la dimensión equidad	66
Figura 12. Resultados de la dimensión innovación	67
Figura 13. Resultados de la variable Desempeño docente	68

## RESUMEN

El trabajo de investigación titulado “Clima organizacional y desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, año 2018”, tuvo como objetivo general determinar la relación entre ambas variables; y la relación entre las dimensiones del clima organizacional y el desempeño docente.

Desde el aspecto metodológico, esta investigación fue de enfoque cuantitativo, nivel descriptivo correlacional, transversal y no experimental. Se trabajó con una muestra de 66 docentes a quienes se les aplicó dos Encuestas que miden la percepción del clima organizacional y del desempeño docente, ambos instrumentos con validez y confiabilidad.

Como resultados se determinó que existe una dependencia importante entre el clima organizacional y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018; siendo esta significativa moderada o media y directa de 0,506\*\*; lo cual significa que, a un adecuado clima organizacional, mejor será el desempeño de los docentes en la institución educativa.

*Palabras clave:* Clima organizacional, desempeño docente, cohesión, autonomía, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad, innovación.

## **ABSTRACT**

The research work entitled "Organizational climate and teaching performance in productive technical education centers of the Ugel No. 3, year 2018", had as its general objective to determine the relationship between the variables; and the relationship between the dimensions of the organizational climate and the teaching performance.

From the methodological point of view, this research was of a quantitative, descriptive, correlational, transversal and non-experimental level. We have worked with a sample of 66 teachers and two questionnaires have been applied that measure the perception of the organizational climate and the teaching performance, both instruments with validity and reliability.

The results are determined that there is a significant relationship between the organizational climate and the teaching performance in the productive technical education centers of Ugel N° 3, 2018; being this significant moderate or direct average of 0.506 \*\*; What means that an adequate organizational climate, better will be the performance of teachers in the educational institution.

*Keywords:* Organizational climate, teaching performance, cohesion, autonomy, confidence, pressure, support, recognition, equity, innovation.



## INTRODUCCIÓN

En toda institución pública o privada se convive en un clima organizacional y laboral constante. Las interrelaciones sociales y la personalidad de cada individuo; más aún con la incorporación de las habilidades blandas; son elementos primordiales para lograr un adecuado clima organizacional en beneficio de la institución.

Las entidades educativas no son ajenas a esto; los agentes educativos conformados por directores, padres de familia, docentes y estudiantes interactúan en un espacio donde no solo se fomenta el estudio, sino se aprende a convivir; pero para eso, el ambiente de desarrollo debe ser el más idóneo. Un clima organizacional en la escuela conlleva a muchas situaciones alternas, una de ellas es el buen desempeño de los docentes y, comprobado en muchos estudios, también conlleva al buen desenvolvimiento y formación integral de los estudiantes; objetivo primordial de la educación.

Este estudio, parte de un problema latente y actual; asimismo, se basa en procedimientos metodológicos bien establecidos y se ampara en un marco conceptual y teórico que respaldan la fidelidad de la información. Los resultados determinarán la comprobación de la hipótesis planteada, para estructurar la discusión y conllevar finalmente a las conclusiones y sugerencias respectivas.

Como todo estudio, se espera se brinde información relevante y que cada lector logre obtener beneficio y provecho al máximo sobre el tema estudiado.

**La autora**

## **CAPÍTULO I:**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. Descripción de la realidad problemática**

En este mundo globalizado en diversos aspectos (social, económico, cultural y educativo) se espera que las instituciones de educación básica formadora de niños y jóvenes sean competitivas y eficientes en relación al servicio que ofrecen en cuanto a la mejora continua de la calidad educativa y la adquisición pertinente de aprendizajes significativos, así como también que los colaboradores (docentes en una primera instancia) se desenvuelvan con una alta productividad y desempeño en la entidad donde laboran. Para que esta efectiva actividad se manifieste en el contexto educativo, es indispensable, que exista una adecuada la convivencia en un clima organizacional estable, y un desempeño del personal idóneo, en base a motivaciones intrínsecas y extrínsecas, convirtiéndose en factores fundamentales en la pertinente gestión y administración educativa.

Para enfrentar una realidad educativa competitiva, es necesario que las escuelas analicen su estructura organizacional y el desempeño de los agentes de laboran en la entidad. Es por ello que el clima organizacional se estudia en estos últimos tiempos desde los enfoques de gestión organizacional empresarial. Es

preciso acotar que en poco tiempo esta se ha ido direccionando al ámbito educativo y la enseñanza, de manera enfática en la participación docente y directiva, así como en las condiciones favorables para el clima organizacional y la convivencia diaria en una entidad escolar básica o del nivel superior de forma mutua, reflejado en los valores y objetivos cotidiano de la misma, aportando significativamente a los logros educativos en cuanto a los aprendizajes. De esta manera, se manifiesta un conjunto de situaciones predisponiendo para que los componentes de una organización con fines educativos mantengan un compromiso responsable con la institución. Sin lugar a dudas, las empresas y las personas coinciden en cuanto su accionar con el propósito de lograr sus metas institucionales o individuales. Para Chiavenato (2007), lo importante del éxito es crecer de manera personal y organizacional, donde el estado emocional es el referente para mejorar o no y el compromiso de sus integrantes es el crecimiento de todos.

Al respecto Galván (2006) indica que es necesario dentro de una estructura organizacional, que la plana jerárquica instruya a su personal, se realice una programación detallada de las actividades pedagógicas, apoyando no solo el trabajo académico, sino la gestión como plan de mejora continua de la entidad educativa y la formulación de evaluaciones formativas para el logro de aprendizajes. Asimismo, es indispensable que se deba priorizar en las organizaciones educativas, la mejora comunicativa, la motivación como la meritocracia y las relaciones e identidad institucional.

Desde la perspectiva del clima organizacional, es indispensable que la gestión escolar se oriente a los líderes educativos tanto como al personal para el

desarrollo de una adecuada convivencia corporativa, y que el desempeño profesional de los maestros se fortalezca y sea el eje central de la organización, de esta manera, se consolida el medio pertinente para mejorar la calidad educativa, acción que el Perú todavía no se determina con mucho detalle y aún estamos sesgados en una educación con niveles poco óptimos.

Es necesario mencionar que las variables de la presente investigación reconocen y valoran la relevancia del capital humano como principal recurso de ventaja profesional y competitiva, y que las escuelas de gran éxito han fundamentado sus propuestas de mejora en la capacitación profesional de su personal y el fomento de actitudes valorativas, estableciendo grupos motivados e identificados con la propuesta organizacional, de esta manera el clima institucional es uno de los factores importantes y que contribuye de manera eficiente para la consecución de resultados aceptables en una institución educativa.

Se puede decir que la participación docente en la mejora de su desempeño en el trabajo y la convivencia institucional constituyen predisposiciones que muestran un estado anímico personal predisponiéndose con la identidad y actitud del colegio. Asimismo, se presentan situaciones diversas por la que un individuo sostiene un compromiso institucional, de esta manera la apreciación propicia de la convivencia y clima organizacional incrementa dicho compromiso con la empresa. De esta manera, el presente estudio pretende puntualizar la situación actual del mismo, sus perspectivas y cómo están interactúan en los integrantes de la comunidad educativa.

### **1.1.1. Antecedentes del problema**

Se han realizado una serie de estudios de carácter nacional e internacional con respecto al desempeño del educador y al clima organizacional; determinándose problemas en ambas variables. Quizás la autopercepción no sea la mejor forma de evaluar estos aspectos; pero si los docentes (que son la muestra en este estudio) demuestran una visión evaluativa como terceros; si los resultados reflejan lo que el investigador busca en su problemas, objetivos e hipótesis.

Con respecto al desempeño del educador, se debe considerar como antecedente de este problema lo expuesto por la UNESCO (2017); quien basado en las mejoras de las políticas públicas en educación; expone una serie de soluciones y aportes como el programa de formación docente en servicio en el Perú , desde los periodos 2011 a 2015; conglomerando una serie de experiencias y aprendizajes en las escuelas, desde la perspectiva problemática y las alternativas de mejora, asimismo, sostuvo la el programa mirada a la profesión docente en el Perú: futuros docentes, docentes en servicio y formadores de docentes; además la actividad Necesidades formativas y condiciones institucionales en un grupo de docentes y directivos en el Perú; y finalmente el programa docentes y sus aprendizajes en modalidad virtual; que tuvo mucha acogida por el profesorado quienes mejoraron sus desempeños considerablemente.

Con respecto al clima organizacional pero enfocado a las escuelas, se destaca lo expuesto por Viloría (2007) cuyos estudios han prestado atención al clima de las organizaciones escolares determinando que el nivel del ambiente influye en las mismas afectando sus operaciones. Es decir, un clima adecuado depende de los agentes educativos que conviven y se desenvuelven en armonía, con

el fin de cumplir los propósitos de la escuela y las políticas educativas del Estado; cuyo beneficiario directo es el estudiante.

### **1.1.2. Problemática de la investigación**

Las evaluaciones educativas han mostrado resultados sustantivos tanto en el nivel de logro como en proceso e inicio, sin embargo, demuestra que los niveles cognitivos de los estudiantes se encuentran por debajo de los estándares de rendimiento a nivel continental y mundial. Las evaluaciones internas de la ECE (2014) muestran resultados interesantes y constituyen el referente de mejora sistemática de la enseñanza y de los aprendizajes en los estudiantes, es la evidencia básica del docente para reforzar los temas para que los aprendizajes sean desarrollados de forma significativa.

Es preciso acotar que en algunos contextos educativos se percibe el escaso interés e indiferencia institucional de los estudiantes, quienes priorizan otras actividades extracurriculares o ajenas del ámbito académico. Entonces la interrogante concreta se relaciona con: ¿qué acontece con la escuela?, ¿cuál son las estrategias metodológicas de los docentes?, ¿la escuela cubre los intereses y expectativas de los estudiantes?, etc. En base a la línea metodológica que sigue este estudio, se define el siguiente problema de investigación:

## **1.2. Definición del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018?

### **1.2.2. Problemas secundarios**

¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión autonomía y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018?

¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión cohesión y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018?

¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión confianza y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018?

¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión presión y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018?

¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión apoyo y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018?

¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión reconocimiento y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018?

¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión equidad y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018?

¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión innovación y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar la relación que existe entre la dimensión autonomía y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018
- b) Identificar la relación que existe entre la dimensión cohesión y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018
- c) Identificar la relación que existe entre la dimensión confianza y el desempeño docente en una institución educativa de Lima, 2018
- d) Identificar la relación que existe entre la dimensión presión y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018
- e) Identificar la relación que existe entre la dimensión apoyo y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018
- f) Identificar la relación que existe entre la dimensión reconocimiento y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018
- g) Identificar la relación que existe entre la dimensión equidad y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018
- h) Identificar la relación que existe entre la dimensión innovación y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018.



## **1.4. Justificación e importancia de la investigación.**

### **1.4.1. Justificación**

El clima organizacional constituye un aspecto relevante para la consecución de logro de los propósitos y metas organizacionales, e influye en el desenvolvimiento y/o desempeño de los protagonistas del ámbito educativo, asimismo en la gestión debido a interrelación que se produce en su dinamismo administrativo para obtener un servicio de calidad pertinente. Es preciso acotar que diversos estudios sustentan que una buena relación entre los integrantes de una organización empresarial es más eficaz, y por ello, los docentes se desempeñan mejor y obtienen resultados satisfactorios con los estudiantes.

Es por ello, el presente estudio identifica qué aspectos fundamentales de la institución que favorecen la mantención reiterada de la motivación activa en los trabajadores, que se considere parte de la institución e identificado con su trabajo en la escuela, predispuestos a la cooperación dinámica reiterada, que le permita aportar y potenciar su competitividad en cuanto a sus funciones que realiza en el colegio y cómo la participación docente favorece en la mantención de un clima agradable en base al liderazgo directivo.

La contribución más relevante del presente estudio se enfoca en determinar e identificar los principales factores que influyen de manera directa en la mejora del clima organizacional en una entidad educativa sólida, con el propósito de fortalecerlos de manera pertinente. Asimismo, investigar en qué niveles se manifiesta las diversas formas de la participación de la escuela y el rol indispensable que ejerce en las actividades cotidianas de la misma. Es por ello, la presente investigación pretende ofrecer un instrumento eficaz de gestión al equipo directivo

con el propósito de promover un clima organizacional pertinente en favor de los resultados tanto en el aspecto de gestión y académicos de la entidad educativa, debido que es fundamental que los directivos principales de las mismas mantengan y fortalezcan el clima organizacional, lo que debe prevalecer va más allá del entusiasmo, compromiso, identidad y satisfacción en las actividades docentes con el fin de mejorarlo en beneficio de los estudiantes para el desarrollo de aprendizajes significativos.

Por consiguiente, se debe direccionar a que la presente investigación sirva de referente para la elaboración de otras investigaciones en instituciones públicas y privadas, sobre el tema planteado u otros relacionados al mismo.

#### **1.4.2. Importancia**

Las investigaciones educativas sobre clima organizacional se relacionan con la gestión empresarial debido a la perspectiva de su accionar, la planificación de actividades y resultados óptimos en la búsqueda de la calidad de servicios. Por lo tanto, este estudio es importante porque va a plantear la realización de mediaciones de mejora educativa en las instituciones educativas, programar estrategias viables de cambios en la gestión institucional y de programas motivacionales, desempeño, optimización de los mecanismos de comunicación organizacional y de las acciones educativas, etc. Las posibilidades se predisponen y es posible su incremento en la medida que mejore la calidad educativa y de los recursos humanos que constituyen el recurso más valioso que posee toda organización.

El estudio del clima organizacional y desempeño docente nos permitirán ahondar en temáticas administrativas y educativas y brindará un instrumento pertinente para el líder pedagógico de la organización educativa.

### **1.4.3. Alcances y limitaciones**

Con respecto a las limitaciones; se menciona la poca disposición del docente para ser encuestado y la total confiabilidad de su respuesta ante la sensación de su desempeño. Por eso, tomo mucho tiempo encuestar a docentes con disponibilidad.

Entre los alcances, se destaca la gran cantidad de información, antecedentes y fuentes conceptuales de ambas variables, que permiten la amplitud temática del desempeño en el trabajo docente y el clima organizacional.

## **1.5. Variables: Operacionalización**

### **1.5.1. Variable Clima organizacional**

Koys y Decottis (citado en Chang, Salazar, & Núñez, 2015) manifiestan que “estudiar los climas en las organizaciones ha sido difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles” (p.2). Sin lugar a dudas, son considerados fenómenos multidimensionales, debido a su énfasis en la descripción puntillosa de las percepciones de sus colaboradores que varían de acuerdo a su diverso punto de vista.

El clima organizacional es un factor necesario en el ámbito gestional del talento humano y es de interés constante en diversos estudios sobre el desarrollo y proceso organizacional empresarial y como referente de la convivencia en el trabajo. Es por ello, que su conceptualización se ha direccionado a la representación concreta e investigación de las percepciones en el trabajo es por parte de las personas que se encuentran relacionados con la empresa.

Pulido (2003) menciona que el clima organizacional consiste en un conjunto de características donde se involucra las actitudes, aptitudes, infraestructura,

organización, etc. De esta manera se describe que las personas al convivir con sus coetáneos perciben un clima determinado de acuerdo a las peculiaridades de la organización que pertenecen. Es por ello que es concebido como las percepciones individuales identificadas y de los procesos organizacionales en acción conjunta.

Tabla 1

*Matriz de Operacionalización de la variable Clima organizacional*

Dimensión	Indicador	Ítems	Escala de medición
Autonomía	Autodeterminación Compromiso	1 – 5	Totalmente de acuerdo: 5 De acuerdo: 4 Indeciso: 3 En desacuerdo: 2 Totalmente en desacuerdo: 1
Cohesión	Relaciones e interacción entre colaboradores	6 - 10	
Confianza	Dialogo Confidencia	11 - 15	
Presión	Estándares de desempeño Funcionamiento Tarea	16 – 20	
Apoyo	Respaldo Tolerancia	21 - 25	
Reconocimiento	Recompensa	26 – 30	
Equidad	Políticas Reglamento	31 – 35	
Innovación	Riesgo Creatividad	36 – 40	

*Fuente:* Chang, Salazar y Núñez (2015)

### 1.5.2. Variable Desempeño docente

El cumplimiento de la actividad docente en el contexto educativo básico y de enseñanza superior se verifica mediante el desempeño profesional de su labor pedagógica y en base a criterios pertinentes para el logro de las acciones educativas planificadas. En ese sentido, Palomino (2012), hace referencia a este desempeño como las labores y acciones que el docente realiza, durante el proceso efectivo de las actividades de enseñanza, y se manifiestan en el cumplimiento funcional de sus actividades planificadas y en los resultados que obtenga, en cuanto a la mejora de

los aprendizajes de los estudiantes del nivel educativo básico o superior donde se desenvuelve.

Es por ello, que la práctica pedagógica es la actividad que el profesional de la educación ejecuta en el aula de clase a su cargo, y que se circunscribe al manejo de habilidades sociales y cognitivas, como el fomentar la convivencia efectiva con los estudiantes, la estructura de la enseñanza y su metodología, tanto en el salón como fuera del mismo, la interacción coherente con los padres de familia, predisposición y apoyo a la diversidad, e insuficiencias específicas estudiantiles (Blázquez, 2007), para que un docente calificado por reunir un buen desempeño debe predisponerse en constante motivación y con el apoyo de los directivos mantener el liderazgo pedagógico del aula para el cumplimiento de funciones y de las actividades planificadas. Por lo tanto, el desempeño docente debe percibirse como la labor pedagógica que el profesional educativo realiza en el salón de clase y se relaciona con el aprendizaje, la gestión del conocimiento y la participación institucional planificada por la escuela.

Tabla 2

*Matriz de Operacionalización de la variable desempeño docente*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escalas y valores</b>
Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Particularidades de los estudiantes y contenidos.</li> <li>- Programación de la enseñanza</li> </ul>	1 a 10 ítems	Nunca=1 Casi nunca=2 A veces=3 Casi siempre=4 Siempre=5
Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clima adecuado para el aprendizaje</li> <li>- Manejo del proceso de enseñanza</li> <li>- Evaluación del aprendizaje</li> </ul>	de 11 a 29 ítems	
Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación democrática en la institución educativa</li> <li>- Relaciones de respeto</li> </ul>	de 30 a 35 ítems	
Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meditación reflexiva sobre su práctica y experiencia</li> <li>- Desempeña su profesión con ética y respeto</li> </ul>	de 36 a 40 ítems	

Fuente: Elaboración personal (2018)

## **1.6. Hipótesis de la investigación**

### **1.6.1. Hipótesis general**

**Hg:** Existe dependencia importante entre el clima organizacional y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018

### **1.6.2. Hipótesis específicas**

**H1:** Existe dependencia importante entre la dimensión autonomía y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018

**H2:** Existe dependencia importante entre la dimensión cohesión y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018

**H3:** Existe dependencia importante entre la dimensión confianza y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018

**H4:** Existe dependencia importante entre la dimensión presión y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018

**H5:** Existe dependencia importante entre la dimensión apoyo y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018

**H6:** Existe dependencia importante entre la dimensión reconocimiento y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018

**H7:** Existe dependencia importante entre la dimensión equidad y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018

**H8:** Existe dependencia importante entre la dimensión innovación y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes de la investigación**

#### **2.1.1. Antecedentes nacionales**

Rodríguez (2016) en un estudio sobre *Clima organizacional y satisfacción laboral en el instituto de Educación Superior Tecnológico Público "Julio C. Tello", Villa El Salvador, 2015*, sustentan que la vinculación entre las variables propuestas es evidenciable en el nivel educativo superior donde se realizó la investigación. El presente estudio es cuantitativo, debido que los datos recolectados servirán para la explicación estadístico representación e inferencial con el propósito concreto de comprobar las hipótesis propuestas. Asimismo, es de tipo descriptiva y es una investigación no experimental, transversal, correlacional. También se hace mención que la población fue conformada por 60 profesores del instituto superior público del distrito de Villa El Salvador. Se utilizó el 100% de los sujetos mencionados. Los resultados obtenidos es que ambas variables se relacionan de manera positiva, así como la relación con las demás dimensiones principalmente con reconocimiento personal, la significatividad de tareas, y los beneficios económicos.

Albañil (2015), en su investigación titulada *El clima laboral y la participación docente en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura*,



argumenta sobre el clima institucional en su estudio va de usual a aceptable, de otro modo muestra resultados interesantes, debido que los elementos importantes del clima institucional predisponen un ambiente pertinente para desarrollar las actividades de la practica educativa, que consientan el reconocimiento de la labor profesional magisterial por parte de la organización, que es considerado entre habitual a ínfimo, del mismo modo el reconocimiento efectivo de los directivos de los docentes va a determinar a menos. Del mismo modo, lo desarrollado en la tesis demostró existe un bajo nivel de respeto entre los componentes del colegio, sin embargo, a nivel de profesores si se encontró un mayor respeto entre ellos, la sensación de satisfacción es mayor. Este estudio ayudó en gran medida a reconocer al clima en el trabajo y al identificar las circunstancias que permitieron una adecuada convivencia institucional, con mínimos niveles de comunicación, lo cual constituye el antecedente en la investigación de las relaciones y de los procesos para cambiar la conducta de las personas y su relación convivencia, se encontró que fue afectado la institución por aspectos que no guardan relación con el ámbito pedagógico y que se enmarco a aspectos de carácter personal fuera del control lo cual derivó en un clima institucional voluble y el nivel aceptable de satisfacción en el trabajo no aceptable.

García y Segura (2014), exponen su trabajo titulado *El Clima Organizacional y su relación con el Desempeño Docente en las instituciones educativas del Distrito de Cajay – 2013*, sustenta que el desempeño docente es una variable indispensable para lograr incrementar el clima organizacional. De esta manera los logros educativos seran mejores y significativos. El presente estudio es cuantitativo, debido a que la recolección de datos ayudarán al estudio estadístico

descriptivo e inferencial con el propósito concreto de probar las hipótesis propuestas. Asimismo, es de tipo descriptiva – correlacional, no experimental. En cuanto a la población estuvo conformada por 65 profesores de los tres niveles de 11 escuelas públicas del distrito de Cajay en Ayacucho. La muestra fue no probabilista y se utilizó el total de los sujetos mencionados. Los resultados del estudio manifiestan que la relación entre clima organizacional y la satisfacción en el trabajo es aceptable, así como la relación con las demás dimensiones que abarcan autonomía, cohesión, confianza en las actividades educativas que realizan con los estudiantes.

Mendoza (2012), en su tesis con el título de *Relación entre clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de Inicial de la Red N°9 – Callao*, pone énfasis en la convivencia docente en un entorno mayoritariamente femenino. El presente estudio tuvo como propósito identificar la relación existente entre el clima de convivencia en el trabajo y la presencia del desempeño profesional de los profesores del nivel inicial. Asimismo, la presente investigación logra demostrar que las demás variables también juegan un rol fundamental en cuanto a promover y fomentar un clima institucional pertinente que conducirá a un cumplimiento adecuado del desempeño docente y a un incremento significativo de la calidad de enseñanza. La investigación es de tipo descriptiva correlacional de corte transversal. Es una investigación no experimental porque las variables no pueden ser manipuladas por el investigador. La muestra es de 45 docentes de seis escuelas del nivel inicial del Callao. El instrumento de recojo de información fue un cuestionario validado por expertos. El presente estudio concluye que el comportamiento institucional depende en gran medida de los directivos y son

los docentes los responsables de mantenerlo estable y evitar que decaiga en perjuicio de la escuela.

Hinojosa (2012), en su investigación doctoral titulada *Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del colegio sagrados corazones padres franceses*, sustenta que el adecuado clima organizacional permite la realización de las actividades planificadas, es preciso mantener una convivencia y de confianza pertinente entre directivos, docentes, administrativos y padres de familia. Es por ello que el presente es un estudio de tipo exploratorio-descriptivo-transversal, con una muestra referencial de 85 docentes que laboran en el colegio mencionado. El instrumento de recojo de información es un cuestionario que será respondido por los docentes de la muestra mencionada. Los resultados muestran que el clima de convivencia organizacional es indispensable en el cumplimiento de las actividades planificadas en las instituciones. Existe una relación directa entre las variables de estudio. Finalmente la mejora continua del clima organizacional, constituirá una fortaleza de gestión pertinente y una herramienta aceptable en las diversas instituciones, para mediar en el desenvolvimiento de la labor docente, con el propósito de obtener ventajas competitivas, como la capacitación constante de los profesores en habilidades blandas y cognitivas, mayor utilidad en la elaboración de proyectos de innovación y de responsabilidad social, mejora en la comunicación entre los estudiantes y convivencia pertinente entre todos los integrantes de la escuela.

### **2.1.2. Antecedentes internacionales**

Zans (2017), en su investigación titulada *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016*, sustenta que el clima organizacional es el factor indispensable para la realización de las actividades académicas y administrativas en instituciones educativas tanto del nivel básico como el superior, siendo una de sus pilares la presión y la confianza. Asimismo, el presente estudio describió e identificó las variables propuestas para evaluar la relación entre Clima Organizacional y el desempeño en el trabajo de los docentes y personal administrativo. La presente investigación ha tomado el enfoque mixto con predominancia en lo cuantitativo; de tipo descriptivo y explicativo. La población contó con 88 trabajadores y funcionarios administrativos, de los cuales la muestra constituyó en 59 trabajadores y demás trabajadores. La metodología utilizada consistió en el instrumento de recojo de información como fue la encuesta y las Encuestas respectivos que sirvieron para la investigación. Los resultados muestran que el clima organizacional, guarda relación con el optimismo, euforia y apoyo, y en inferior medida el distanciamiento e indiferencia. En ese sentido, el progreso paulatino del clima de convivencia en el trabajo interviene de forma directa en el desempeño docente de los profesionales de la Universidad. Asimismo, se pone énfasis a la necesidad de generar y motivar un ambiente idóneo para la productividad y realización de las actividades en armonía en el trabajo. El presente estudio remarca la necesidad de fomentar espacios de integración entre los trabajadores de la Universidad.

Tapias (2014) realizó su estudio que lo llamó *Diagnóstico del clima organizacional en el área administrativa de la Universidad Tecnológica del Chocó (Diego Luis Córdoba)*, afirma que tanto la convivencia y la autonomía en el trabajo son percibidos como favorables en relación al clima organizacional. Es por ello que la mejora del trato cotidiano y equitativo a trabajadores debe partir de la motivación directiva sobre los trabajadores valorando sus aportes creativos e innovadores y fomentando un clima favorable para la productividad efectiva. El estudio es de enfoque cualitativo y es de tipo descriptivo, por eso se contó con una población de 60 integrantes del personal y de allí la muestra referencial permitió identificar la influencia de la variable propuesta en las actividades organizacionales. El instrumento de recojo de información consistió en una encuesta realizada al personal que fue sistematizada para mostrar los resultados pertinentes. Uno de estos, muestra que el trabajo colaborativo es el eje fundamental de la institución entre los colaboradores y directivos, asimismo se pudo identificar que la autonomía es practicada en el accionar cotidiano. Del mismo modo, se evidenció la presencia de autonomía y comunicación asertiva entre los directivos y personal institucional respetando la jerarquía en el trabajo.

Campos (2013), en su *Modelo de asociación entre factores de satisfacción y desempeño laboral en docentes universitarios*, afirma que el desempeño en el trabajo irá direccionándose en la medida que el entorno preste las condiciones de trabajo pertinentes. De esta manera, el clima de convivencia podrá ser efectiva en la medida del cumplimiento efectivo de las funciones y actividades destinadas por el personal. La investigación fue empírica cuantitativa, explicativa, descriptiva, transversal, exploratoria y multivariante. La población de docentes de nivel superior

fue de 214 participantes de siete Universidades, a quienes se les aplicó el instrumento validado. Las estadísticas se basaron en el análisis de diagramas de secuencia mediante modelos de ecuaciones estructurales, realizado en AMOS 6.0. Se concluyó que la calidad del clima organizacional guarda estrecha relación con la satisfacción en el trabajo y este a su vez con las principales dimensiones del desempeño profesional.

Sandoval, Magaña y Surdez (2013) en su estudio sobre el *Clima organizacional en profesores investigadores de una institución de educación superior*, presentada en la Universidad de Costa Rica, estuvo direccionado a determinar la relación entre la variable de estudio como el clima organizacional y el personal docente institucional. El estudio tuvo como centro una Universidad Pública de Tabasco, México. Los docentes se encuentran sometidos a un variado sistema de evaluaciones de desempeño académico que interviene de forma directa en el clima organizacional de la institución mencionada. El estudio es de enfoque cuantitativo, diseño es no experimental transaccional y descriptiva, correlacional. El instrumento de recojo de información fue un cuestionario que se aplicó a la muestra estratificada de la población docente de la institución superior. El estudio concluyó que las variables que reportan los indicadores más bajos son expectantes para el estudio en cuanto al desempeño y convivencia en la presión en el trabajo. También se agregó que la sensación del clima organizacional no es homogénea en los diferentes ámbitos académicos de dicha Universidad.

Castro (2012), en su investigación titulada *Relación del Desempeño Laboral con el Clima Organizacional del grupo de Educación Aeronáutica del Comando Aéreo de Combate No. 1*, sustenta que la relación de entre el clima favorable de

convivencia en el trabajo en una organización es primordial para la consecución de objetivos institucionales en el Comando Aéreo mencionado. El presente estudio es cuantitativo de tipo correlacional y se contó con una población de 70 trabajadores. Asimismo, es pertinente mencionar que los instrumentos de recojo de información fueron las Encuestas Focus 93 y la entrevista a las autoridades responsables del comando y otras entidades afines a la misma, quienes pudieron realizar una evaluación precisa de la importancia que tiene el clima de convivencia organizacional en el desempeño de los trabajadores y demás funcionarios. El estudio permitió establecer una propuesta viable para optimizar el desempeño en relación al clima organizacional que puede ser aprovechado en otras instituciones similares. En ese sentido, la presente investigación es valiosa e importante, debido a que permitirá mejorar la convivencia en el trabajo y su derivado del clima organizacional, indispensable en el ámbito de los recursos humanos.

## **2.2. Base teóricas**

### **2.2.1. Teoría del Clima organizacional.**

Las principales publicaciones e investigaciones efectuadas sobre esta variable han sido múltiples pues la expectativa por investigar y brindar soluciones a las situaciones problemáticas de la convivencia en los grupos sociales. Tanto la sociología como la psicología analizan el comportamiento de las personas, su desenvolvimiento y actitud frente a situaciones cotidianas. De esta manera Rojas (2013), afirma que es perceptible y va mejorando en parte a la experiencia práctica de la enseñanza que acontecen en las variaciones del entorno en el trabajo. Por consiguiente, es importante enfocarse en el comportamiento y desenvolvimiento

organizacional que han motivado a las dimensiones utilizadas para valorar el sentido pertinente del clima organizacional en un entorno educativo determinado.

Lickert, (citado por Marcelo, 2005), en su propuesta teórica de la presente variable, describe que la actitud de los trabajadores y funcionarios obedece al modelo de comportamiento directivo, así afirma que el trabajo de liderazgo organizacional es fundamental. Este investigador propone de manera directa un modelo de cuestionario en el que evalúe de manera integral el clima organizacional en base a los siguientes criterios:

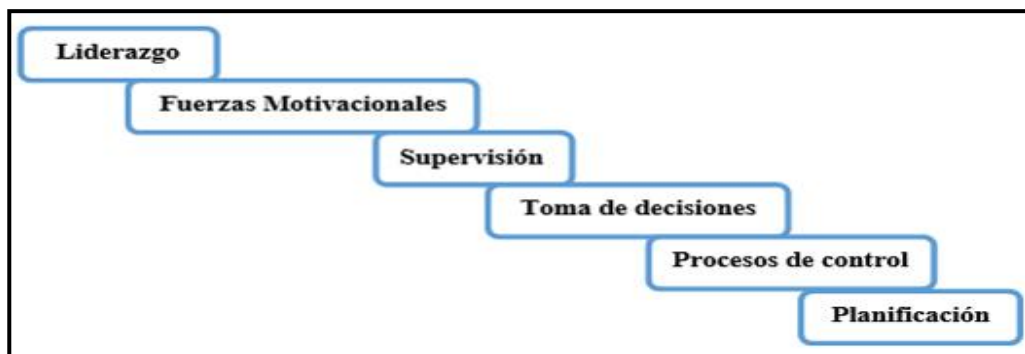


Figura 1. Criterios de Likert para un clima organizacional pertinente. Fuente: Marcelo (2005).

Por consiguiente, el investigador manifiesta que el comportamiento cotidiano de las personas en un ambiente en el trabajo está predispuesto ante las condiciones organizacionales que perciben. De esta manera si dichas condiciones no son favorables, la convivencia será casi nula y surgirían conflictos de diversa índole con resultados nada favorables a la competitividad y productividad institucional. El investigador es enfático al sustentar que los espacios de convivencia deben fomentarse y evitar que desaparezcan debido a la indolencia o al poco interés de participación organizacional de directivos y colaboradores.



Para esta teoría Kilman y Saxton (citado Marcelo, 2005) elaboraron una propuesta de diagnóstico cultural, que denominaron “desfase cultural” que permitía identificar las normas de comportamiento y desenvolvimiento para definir las expresiones culturales. Asimismo, menciona la presencia de tres niveles:

- Normas de comportamiento
- Convicciones
- Naturaleza humana.

Los investigadores sustentan la importancia de gestionar el cambio en todos sus niveles, y poniendo énfasis tanto en los rasgos socio cultural como en la prescripción, y de allí elaborar propuesta de mejora viable a la situación problemática observada.

### **Las ideologías organizacionales: tipologías de Harrison.**

Harrison, (citado por Rodríguez, 2004, p.74) propone la designada *Tipología de las ideologías organizacionales* que según el investigador muestra el desenvolvimiento y conducción de las organizaciones y las tendencias de afectación de la conducta de los trabajadores, su pericia para afrontar sus necesidades, expectativas, demandas y su conducción cotidiana en la sociedad.

Las cuatro organizaciones ideológicas que propone este autor son:

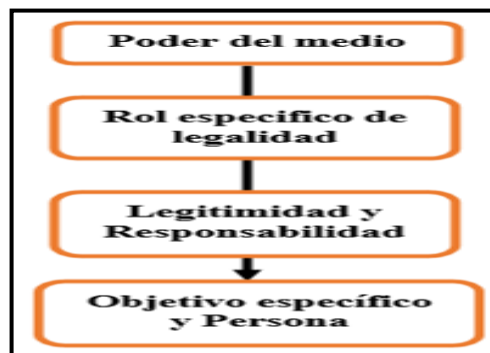


Figura 2. Las organizaciones ideológicas propuesta por Harrison.

Fuente: Adaptado de Rodríguez (2004).

Es por ello, que es importante tomar como referencia tanto el comportamiento, la predisposición valorativa y la motivación constante de los trabajadores que constituyen la esencia del clima organizacional.

### **El aporte teórico de Elton Mayo al clima organizacional**

Mayo nos da un aporte humanístico con esta propuesta teórica. Según Robbins (2005) expresarían “una contribución sustantiva en la administración, ya que manifestaron su oposición a la teoría tradicional del campo administrativo” (p. 51). El tema central de Mayo consistió en la variación del modelo del comportamiento organizacional para sobrevenir por otro que tome en consideración la predisposición emocional y actitudinal, la motivación en el trabajo y otros aspectos relacionados con la conducta de los individuos. Por ello, este investigador afirmó que el realce efectivo de la productividad organizacional se debía a factores socio cultural como el sentido ético de los colaboradores laborales, la complacencia en las relaciones entre los componentes grupales de trabajo, desplazando la idea automatizada que el hombre no es un ser robotizado que otorgándole un salario alcanzaría productividad en su labor diaria o reducir la jornada en el trabajo para conseguir tal fin. Las propuestas de Mayo se mantienen vigentes en la actualidad.

A continuación, se observa la propuesta de este autor resumidos en la siguiente tabla:

Tabla 3.

*Las relaciones humanas y clima en el trabajo: Propuesta de Mayo*

<b>Postulado</b>	<b>Explicación</b>
El nivel productivo tiene relación con la adaptación social	Las relaciones interpersonales y las expectativas permiten la competitividad y eficiencia del trabajador.
La conducta social del personal	La conducta y su desarrollo se apoyan el grupo de trabajo
Reconocimiento en el trabajo y social	Promueven la motivación y los incentivos salariales
Los grupos informales	Agrupación de personas que coexisten de manera espontánea en el trabajo
Relaciones humanas	Accionar cotidiano e interacción social en el trabajo
Evitar la automatización en el trabajo	Especializarse en otras actividades dentro de la institución

*Fuente:* Elaboración personal (2018).

Estudios científicos contemporáneos sobre motivación y desenvolvimiento en sobre el comportamiento organizacional proporcionarían a los directivos satisfactorios índices de mejora de las actitudes de los trabajadores en su entorno de convivencia en el trabajo. Robbins (2005) es enfático manifestando que los aportes de McClelland, Fiedler y Herzberg fomentaron el interés en el estudio de la convivencia y los factores humanos institucionales con fines productivos y logísticos.

En ese sentido, han surgido puntos de vista divergentes a lo enunciado por Mayo, dichas propuestas están relacionadas a una mejor atracción del clima en el trabajo en algunas organizaciones. Por lo tanto, hay que distinguir significativamente que los argumentos teóricos sobre el clima organizacional han permitido la mejora del análisis del clima y convivencia en el trabajo.

## **Las propuestas teóricas de Carnegie y Maslow**

Estos estudiosos ponen énfasis en las relaciones de las personas, que desempeñan un papel fundamental en la mejora del clima en el trabajo, así como en su deterioramiento, basan su proposición según Robbins (2005) en orientar las secuelas psicológicas y vehementes que causan las situaciones en el trabajo es en relación con la producción y competitividad. Es por ello necesario tomar en cuenta a los colaboradores y escuchar sus opiniones y si el equipo directivo no lo realiza, se vislumbran resultados inestables. Páramo (2004) sostiene que “es complicado y en ocasiones casi improbable obtener los objetivos y propósitos programados” (p. 27). En ese sentido, las investigaciones de Hawthorne, Mayo y otros estudiosos quienes tuvieron una labor básica en la difusión significativa de la relevancia del talento humano, manifiestan el fomento de la espontaneidad como el eje básico para un rendimiento efectivo en las organizaciones educativas y el aumento en la complacencia de los trabajadores y directivos.

### **2.2.2. Bases teóricas de la variable Desempeño docente**

#### **Teoría de Douglas Mc Gregor sobre las Relaciones Humanas**

La propuesta de McGregor surge del contraste entre la teoría clásica organizacional empresarial automatizada y una perspectiva de enfoque socio cultural donde prevalecen las relaciones, el talento humano y la convivencia cotidiana. Por ello, mantiene una configuración positiva y optimista de la persona. La presente propuesta es un aporte referencial que intenta investigar ambas consideraciones tal como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 4.

*La propuesta de McGregor.*

Perspectiva tradicional	Perspectiva de integración
1. El trabajo es un mal necesario. Es desagradable y se busca evitarlo al máximo	1. Las personas no son ociosas no relajadas por naturaleza
2. Las personas son presionadas y sancionadas para que realicen su trabajo	2. Los seres humanos tienen creatividad, innovación y autonomía en sus actividades laborales
3. Escaso interés por capacitación en el trabajo	3. El compromiso y la identidad en el trabajo se logran en base al dialogo y a la meritocracia

*Fuente:* Claver, Gascó y Llopis (1996, p. 336).

McGregor sostiene en su perspectiva que no se refiere a la postura del individuo en relación a las actividades funcionales de índole laboral, así como la relación de la que tienen de sí los órganos directivos de la organización. Sustenta que el sistema axiológico de los directivos es el principio primordial de la problemática de motivación que tiene un efecto contraproducente sobre los estándares de mejora de la productividad del personal. Es por ello que es fundamental fomentar en los trabajadores las aspiraciones y la importancia de la meritocracia, evitando de esta manera frustraciones y comportamientos que atenten contra la productividad organizacional (Claver *et al.*, 1996).

En ese sentido, se manifiestan que las necesidades no son suficientes para revelar el comportamiento individual y nos brinda información valedera de los trabajadores y directivos lleva a cabo un determinado quehacer con el propósito de mejora a nivel organizacional del entorno educativo.

## **David Ausubel y la propuesta del Cognitvismo (1968)**

El aprendizaje significativo determinada la importancia de la incorporación de la nueva información en la estructura cognitiva, y esto acontece cuando el conocimiento aprendido se conecta con la predecesora, y se reafirma con la predisposición por aprender de forma libre. Para Ausubel (1968), el desempeño profesional se enmarca con el aprendizaje y desarrollo de acciones que manifiesten a “comprender y propone diseñar para la acción docente el diseño de organizadores previos, los mapas conceptuales como puentes cognitivos a través de los cuales se pueda establecer relaciones significativas” (p.67). Es el maestro al predisponerlo a la reflexión las temáticas de los estudiantes con reforzamiento constante para que desarrollen aprendizajes en el marco de la enseñanza productiva y eficiente. Asimismo, el docente debe hacer uso de metodologías dinámicas y vivenciales que pueda aplicar de manera adecuada con los estudiantes durante la práctica educativa.

## **Las propuestas teóricas de la motivación en el Desempeño Laboral**

### **Teoría de la jerarquía de las necesidades**

La propuesta teórica denominada como la importancia de las necesidades, indicada por Abraham Maslow (1970), donde sustentó de que, dentro de cada persona, existe una jerarquía de 5 necesidades indispensables encontrándose lo siguiente:

4. Fisiológicas: Relacionadas con el apetito, sed, protección, y otras necesidades corporales evidentes
5. Seguridad: Guarda relación con la protección contra daños que puedan surgir a nivel físico y emocional.

6. Sociales: Hace mención al efecto, el sentido de pertenencia, la aceptación y la necesidad de vivir en un entorno grupal.
7. Estima: Son los factores internos como el respeto y motivación que se tiene sí mismo, como la libertad y el beneficio; así como el estatus, la valoración y la atención.
8. Autorrealización. Es la decisión voluntaria de impulsamiento para transformarse en aquello que el individuo es idóneo de ser; como el crecimiento del propio potencial desarrollado.

Es importante tomar en cuenta que las necesidades mencionadas no se van a satisfacer en su totalidad, sino que se relaciona de acuerdo al grado de motivación que experimenta la persona. Para Maslow (1970) si se desea motivar a las personas se necesita conocer y tener la idea concreta en qué nivel de la jerarquía se encuentra el individuo y priorizarse en el nivel de esta satisfacción para que puede ser cumplida con mucho hincapié.

### **La propuesta teórica de las necesidades de McClelland**

La propuesta apunta a la mejora de las actividades de las personas. Es por ello, que se establece en el logro, el poder y la afiliación estas tres necesidades indispensables para explicar de manera concreta la importancia de la motivación.

***Necesidad de logro:*** Es considerado el impulso motivacional por salir adelante a pesar de las circunstancias adversas, relacionado con el éxito respecto a un conjunto de criterios establecidos para alcanzar y llegar a triunfar en lo propuesto por la persona.

***Necesidad del poder:*** Predisposición a los individuos al comportamiento inducido de una forma directa que sería inviable con otro instrumento o criterio evaluativo.

*Necesidad de afiliación:* Relacionado con el anhelo de experimentar relaciones humanas e interacción social, y compartir experiencias laborales y académicas diversas.

### **Teoría del aprendizaje**

Jones y George (2006) sustentan la importancia de esta propuesta teórica en las instituciones, en donde los directivos evalúan la motivación y el desempeño de los funcionarios por los resultados que logran con la ejecución de acciones y actitudes en una institución y por la obtención de las metas planificadas con anterioridad. Esta propuesta teórica se direcciona en la relación entre el desempeño y las derivaciones dadas por la motivación. De esta manera, el aprendizaje es un cambio en las actitudes y del comportamiento, así como el nivel de conocimiento de un individuo que es el resultado de la práctica cotidiana. En cuanto a las organizaciones el aprendizaje es fundamental, debido que las personas aprenden a desenvolverse de cierta manera se puede llegar a obtener resultados competitivos en la institución. La motivación puede variar de acuerdo a las personas, pero los resultados deben apuntar al logro de los objetivos planificados, entonces el trabajador debe estar motivado para la consecución de los logros organizacionales.

### **2.3. Marco conceptual**

#### **2.3.1. Variable Clima organizacional**

##### **Definición**

Este componente organizacional es definido desde perspectivas diferentes del conocimiento. En ese sentido, la organización es percibida por James (1996) como una jerarquía de relaciones funcionales laborales y que los individuos se encuentran ubicados de acuerdo a su labor en la institución. Para este investigador



la prioridad administrativa debe encaminarse hacia el diseño organizacional, que es la etapa preparatoria de las actividades por parte de los directivos para distribuir y regularizar las principales acciones de los integrantes de una institución. Así tenemos que Pulido (2003) lo relaciona con el contexto en el trabajo y su entorno mediático que abarca desde infraestructura hasta actitudes, en medio de ese conjunto se desenvuelven las personas y conviven en un clima armonioso, de lo contrario su actividad en el trabajo se verá mermada en cuanto a su productividad.

Esta variable está direccionada a los puntos de vista individuales de las terminologías organizativas. Es por ello, el clima es considerado un conjunto de particularidades concretas de una institución determinada que se desenvuelve de manera funcional tanto sus integrantes su contexto en el trabajo. Para las personas en general dentro del centro de trabajo, Chiavenato (2007), es preciso en sustentar que es el “conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, y las contingencias del comportamiento con el resultado y del resultado con el resultado” (p.32).

Es preciso acotar que Brunet (2004), al referirse a los procesos organizacionales hace mención que la infraestructura tiene una influencia significativa en la estructura cognitiva de los individuos, de ahí que estos puntos son esenciales para las investigaciones de gestión empresarial.

En ese sentido, la presencia y desenvolvimiento del clima organizacional corresponde a los diferentes factores, implicados en la aplicabilidad de las diversas actividades institucionales y funcionales de los trabajadores, identificando como factor principal a la motivación, debido que establece la relación empresarial y social.

Del mismo modo, García y Medina (2008) afirman que en el ámbito educativo la institución es percibida de una manera opuesta a la propuesta administrativa mencionada, tanto la gestión y organización escolar, política y legislación educativa se relacionan entre sí en la conformación del sistema educativo, percibido como cultural e institucional y se direcciona a la ordenación y disposición de factores, elementos de una entidad escolar, como microsistema social, que establecen los principios integradores de las inventivas institucionales. De esta manera, la organización es concebida como la infraestructura física y las relaciones funcionales de jerarquía entre los diversos ámbitos institucionales; y como los integrantes del grupo laboral cumple un determinado rol en la organización.

Etkin (2007) al introducir la conceptualización, lo direcciona hacia un sentido figurativo, abordando la importancia de las funciones y la temporizaron en el que se trabaja en la empresa, específicamente en el ámbito social. Este autor sustenta la referencia de esto en las percepciones deterministas en cuanto a las relaciones laborales de interacción organizativa. En la actualidad, las organizaciones, consideran fundamental la predisposición asertiva del clima de convivencia, en propósito del desempeño institucional planificado, en donde la motivación es el referente laboral de los trabajadores, presenta resultados óptimos y la presencia de un sistema organizacional bien especificada favorece en tener el clima y convivencia en el trabajo para el avance competitivo y productivo de las actividades institucionales.

## **Dimensiones del clima organizacional**

### **Autonomía**

La conceptualización de la Autonomía va a estar relacionado a la ordenación conductual mediante las reglas que surgen de la persona que asume dicha predisposición. Para Litwin y Stringer (1968), lo definen como albedrío en el accionar y toma de decisiones personales y profesionales en el ámbito organizacional. La autonomía nos direcciona a la capacidad de hacer lo que uno cree que se debe hacer, así como la capacidad de investigar lo que debemos hacer de manera coherente y considerar si debe realizarse o no debería. Ser autónomo consiste en mantener razonable nuestro proceder y utilizamos nuestra conciencia moral para tomar decisiones pertinentes en la vida cotidiana. En ese sentido, al referirnos a la autonomía es describirla como una capacidad para tomar decisiones laborales, para efectuar una acción o función sin permiso ni presión alguna con el agravante de tomar la responsabilidad por los efectos de su accionar.

Así, el sentido de la autonomía se circunscribe a la capacidad en el trabajo de una persona eficiente para tomar una decisión pertinente y la responsabilidad efectiva de los resultados positivos o negativos. Es por ello que la responsabilidad es percibido como un valor presente en la conciencia moral de los individuos. De esta manera permitirá reflexionar, orientar y gestionar los resultados del accionar de sus actos.

Es preciso acotar que persisten ideas generales para establecer la dimensión de dicho accionar y darles una solución más pertinente, siempre encaminado al perfeccionamiento individual, laboral y socio cultural en general. Asimismo, la autonomía y el compromiso se adquieren mediante la experiencia y a nivel

organizacional permite la efectiva toma de decisiones desde la posición institucional que se encuentre en busca de resultados organizacionales favorables.

Por consiguiente, la autonomía sigue un principio interno relacionado con la propia conciencia de la persona trabajadora, que la ha reflexionado a través de un proceso de construcción progresivo individual (Sepulveda, 2003). Autonomía es considerada la incidencia de haber decidido, que se relaciona con la libertad de acción en la medida que existe un consentimiento mutuo entre los directivos y colaboradores.

### **Cohesión**

La cohesión ha sido considerada fundamental durante la conformación de los grupos laborales de cada ámbito de la organización (Barrasa y Gil, 2004). Es por ello, la definición más pertinente de cohesión y es más esgrimida, la define según Carron, Brawley y Widmeyer (1998) como:

De esta manera, es importante destacar que las relaciones de trabajo en una organización por parte de sus miembros deben ser aceptables, de lo contrario las diversas actividades planificadas no responderán a las exigencias administrativas de competitividad y productividad.

Briones y Taberero (2005), afirman que la cohesión apunta al conocimiento de las relaciones laborales entre los miembros de una entidad empresarial, y esta debe primar con la presencia de un entorno de confianza mutua y equilibrio del apoyo en la función de las actividades institucionales. De la misma manera, las relaciones laborales deben estar encaminadas con valores asentados en el respeto y confianza para el logro pertinente de los propósitos institucionales planificados con anticipación.

Por otro lado, la cohesión se direcciona hacia el establecimiento de un grupo que tiende a variar por razones efectivas de su accionar en la institucion, asi como en el nivel de sus perspectivas de forma paulatina y progresiva (Carron y Dennis, 2001). Estos investigadores manifiestan que la cohesión debe estar relacionada con la participación social, asi como a la actividad central que lleva a la cohesión en los equipos de trabajo, cuya formación del grupo dependera de los intereses de los grupos formados en la organización. Es por ello, que el grupo acuerda y establece sus propositos laborales, por lo que ellos se direccionan en los resultados productivos.

Por lo tanto, la cohesión es considerado uno de los pilares indispensables para la establecimiento de equipos laborales a nivel organizacional. Un propuesta viable basada en valores colaborativos de las funciones laborales puede desarrollarla de manera efectiva en beneficio de las instituciones.

### **Confianza**

Otra variable significativa para mejorar el clima organizacional es la variable confianza relacionado con la etica y moral individual e institucional, puesto que su predisposicion fomenta la convivencia institucional efectiva. De esta manera, la relevancia en revalorar fiabilidad y honestidad de los trabajadores, va a consentir en colaborar en la mejora de las expectativas y solucion de las necesidades en cuanto a la relevancia y actividades concretas para el cumplimiento de las metas programadas (Martín, 1999).

Las entidades de mejor rendimiento de trabajo y estándares de excelencia manifiestan confianza mutua entre los integrantes de determinado ambito laboral y

por ende muestran seguridad en la integridad y la capacidad funcional de cada uno de sus trabajadores.

Los investigadores Butler y Cantrell (1984), mencionan que la confianza requiere de una atención pormenorizada de parte de la alta dirección, esta se manifiesta mediante la consistencia, la lealtad y la apertura organizacional. De esta manera acentúan la relevancia de la gradualidad de la confianza, la sinceridad y seguridad en el desenvolvimiento cotidiano de las relaciones existente entre los integrantes de la institución con la finalidad de obtener una comunicación asertiva pertinente.

Asimismo, la confianza para Koys y Decottis (1991) esta relacionada a la autonomía para comunicarse de manera discreta y asertiva con los directivos, en el trato de temas sociales mediante la predisposición de que ese dialogo no será consumido en perjuicio de los demás.

### **Presión**

Los retos y planes operativos son el común denominador de las organizaciones y el accionar de dichas actividades deben estar supeditadas a la labor de los trabajadores como muestra de identidad en el trabajo. La presión es el estímulo prescrito que condiciona al trabajador en su accionar con ventajas y desventajas laborales. De esta manera Litwin y Stringer (1968) sustentan que esta se circunscribe a la identidad que manifiestan los integrantes de la empresa en relación a los retos surgidos de su trabajo. La aceptación de riesgos provistos con el propósito de lograr las metas programadas.

La presión laboral muestra el cumplimiento de la responsabilidad en el trabajo en el accionar de sus funciones, así tanto la sensación que se vislumbra con

los criterios de desempeño, funciones y termino de las actividades muestran que los trabajadores están dispuestos a cumplir con sus funciones administrativas para la mejora de la organización en sus diferentes aspectos.

De esta manera, la presión en el trabajo es considerado un factor que tiende ocasionar ventajas competitivas a costa de situaciones afectivas a la salud y el estado emocional de las personas. Asimismo, la valoración de la productividad que realizan sobre una definitiva actividad es inevitable o no. Sin lugar a dudas, la autoconfianza en si mismo, así como por el reconocimiento pertinente y necesario de sus habilidades sociales y laborales (Rodriguez, 2013). De la misma manera, la presión se incrementa mas en las organizaciones que cuentan con multiples servicios y producción de bienes, un factor en contra es el tiempo y es ahí donde la presión por obtener la productividad con lleva a la presión de los directivos a los colaboradores, que en reiteradas ocasiones genera tensión efectiva y trae otras situaciones problemáticas, así la planificación desempeña un función clave en la distribución de actividades y el protocolo de productos y servicios a elaborar en un tiempo programado para no afectar la tranquilidad de los trabajadores.

### **Apoyo**

El factor de apoyo en las actividades grupales organizacionales con el proposito de mejora de la institucion, lleva a direccionar la necesidad de brindar ayuda mutua entre los colaboradores y directivos. El apoyo es el reforzamiento de las acciones con la intención de mejora continua. También, es considerada como la sensación que tienen los miembros en relacion con el desenvolvimiento dentro de la organización, de esta manera circunscribe el aprendizaje de los errores del personal y una constante capacitacion en el trabajo. Es indispensable en las

organizaciones que el personal percibe el apoyo de los directivos en especial cuando comete un error, considerado esto como parte del aprendizaje y motivar para que no vuelva a repetirse ese acto con el fin de acortar posibles fallas en adelante.

El apoyo debe apuntar a la mejora de las competencias y comportamiento laborales dentro de la organización. De esta manera, estos conocimientos y actitudes aprovechadas en contextos productivos, se traducen en óptimos resultados que favorezcan la obtención de los propósitos organizacionales planificados. Tanto la competencia laboral, definida como la capacidad personal para asumir una función determinada usando recursos múltiples bajo condiciones específicas, que aseguran la relevancia de la calidad en la obtención de los resultados institucionales.

Es por ello que al permitir el apoyo para el desarrollo de competencias básicas, sociales y laborales facilita al personal concretar actividades, y desarrollar el trabajo en equipo en un espacio productivo, dando como resultado una mejor libertad e identidad institucional y optimizar el estatus de vida de los colaboradores.

### **Reconocimiento**

En muchas organizaciones se ha comenzado a tomar en consideración efectiva el talento humano del personal en el accionar de su labor institucional, su incremento productivo tiene un significado valioso para el colaborador. Así tenemos que la valoración del trabajo de los colaboradores es indispensable durante el proceso organizacional por parte de los directivos, significa la puesta en común de lo positivo de su función. Sin lugar a dudas Litwin y Stringer (1968) son concretos respecto al reconocimiento laboral, en cuanto a la correspondencia perceptiva de los integrantes institucionales en relación al acomodamiento funcional del estímulo recibido por la actividad laboral bien hecha. En este



contexto, los directivos utilizan más la recompensa que la sanción a sus trabajadores.

El reconocimiento puede manifestarse en diferentes estrategias de convivencia laboral. Desde la puesta en común del empleado del mes, hasta la compensación monetaria por su labor, sin embargo la mantención de la motivación por el trabajo y productividad está por encima de todo al momento de priorizar la valoración del personal. De esta manera, Nelson (1997), es enfático en cuanto al reconocimiento como la visión perceptiva que tienen los integrantes de la entidad laboral, en relación con la distinción que adoptan por su apoyo individual o colectiva a la organización. La compensación considerada como ofrecer alguna cosa o hacer un beneficio en resarcimiento de su labor destacada (Barnat, 1995), y el reconocimiento van unidos como referentes motivacionales, sin lugar a dudas son consideradas excepcionales debido al resultado por un rendimiento sobresaliente. Es preciso acotar que el personal en la empresa pretende que se le reconozca el producto de lo conseguido y por ende es importante el reconocimiento laboral que se manifiesta tanto en la motivación extrínseca como intrínseca, y que el reconocimiento se consolide y reconozca en público.

### **Equidad**

La equidad desde una perspectiva valorativa guarda relación con la distribución justa de las actividades y funciones organizacionales. A nivel institucional la equidad es importante en la convivencia laboral, sin lugar a dudas el término no equivale lo mismo que igualdad. De esta manera la equidad involucra valorar las desigualdades desde una idea central de lo que corresponde a la justicia. La valoración de las decisiones cotidianas en cuestiones equitativas por parte de las

personas dependerá de los criterios predispuestos por parte de los directivos de la organización. En ese sentido, las relaciones profundas entre las posiciones éticas hacen imposible una justa distribución. También, la valoración preponderante es una consecuencia pertinente de cada grupo social con el propósito de mejoras continuas (Hernández, 2008).

Rawls (1999) relaciona el sentido de la equidad como base sólida de la justicia y subraya que el personal de una organización instaura prácticas justas, lo cual envuelve que dependerán de la alianza conferida entre los trabajadores y directivos institucionales. Por lo tanto, la equidad es un valor que implica justicia e igualdad de oportunidades entre las personas de diferente género respetando la pluralidad de la sociedad.

Koys y Decottis (1991 citado en Chang, Salazar, & Nuñez, 2015) se refieren “a la opinión percibida que tienen los colaboradores sobre si constan políticas y ordenanzas equilibradas y puntuales de la institución. Por consiguiente, el sentido de la equidad pone énfasis en el ámbito jurídico de la institución, de esta manera, las normativas tienen que ser puntuales y divulgados entre el personal de la organización para que efectúen las acciones funcionales según lo planificado y poseer la menor cuantía de fallas administrativas.

En síntesis, esta puede considerarse como inquietud social y por ende de interés público, y direccionada al ámbito privado y doméstico, así como de interrelación laboral. De esta manera, el carácter político de la equidad queda reducida a los aspectos valorativos axiológicos y de afirmación coherente por el bien común del grupo organizacional.

## **Innovación**

Es percibida como la propuesta concreta de nuevas opiniones, nociones, servicios, y prácticas, con el propósito utilitario del incremento de la productividad y la competitividad a nivel organizacional. Un elemento esencial a tomar en cuenta de este factor es su aplicación exitosa de forma comercial en los diferentes ámbitos sociales (Macias, 2017).

La innovación es la mejora de las actividades productivas con propuestas novedosas de mejoramiento de lo producido, para que las personas adquieran bienes de acuerdo a sus necesidades temporales. Asimismo, es preciso acotar que el proceso de transformación guarda estrecha relación con la innovación y el reto profesional comercial que consiste en crear procesos sistemáticos y ordenados en las organizaciones para lograr que continuamente produzcan resultados novedosos y exitosos en la exigente evaluación del mercado, y conduzcan a las personas a una cultura de la innovación y mejora continua de sus actividades (Kelley y Littman, 2010). La generación y predisposición de ideas significativas y valiosas es el eje de este proceso. En ese sentido, la innovación está definida como el proceso transformador de ideas en importancia para la entidad laboral y los usuarios, este proceso surge con la generación de ideas interesantes y expectantes, luego se vislumbra su viabilidad efectiva, hasta la implementación de un nuevo, y mejorado: producto, que puede ser un bien o servicio determinado en el devenir cotidiano de mercadeo organizacional empresarial.

Koys y Decottis (1991), hacen referencia que los puntos de vista que se expresan sobre el ánimo para asumir compromisos y riesgos, debe poseer creatividad en las acciones laborales, en donde se manifiesta la práctica y

experiencia. De esta manera es pertinente afirmar que toda forma de innovación es inherente a la persona pero que este exige motivación y estímulo laboral por parte de los directivos y que los colaboradores ayuden a corregir las dificultades relacionadas con la actividad laboral.

### **2.3.2. Variable Desempeño docente**

#### **Definición de Desempeño docente**

El desempeño docente consiste en el desenvolvimiento funcional del profesional de la educación en el aula de clase, desde el perfil profesional, su capacidad cognitiva y emocional, sus habilidades sociales y el criterio de ahondar en el logro de aprendizajes efectivos mediante la utilización de estrategias metodológicas a los educandos. El desempeño guarda relación con la supervisión laboral del mismo por parte de las autoridades educativas correspondientes.

Palomino (2012), enfatiza a las acciones que realiza el docente, durante el avance de su práctica educativa, resumido en el cumplimiento efectivo de sus funciones magisteriales y en sus efectos, para lograr el propósito de lo planificado en el ámbito educativo donde se desenvuelve. Este cumplimiento funcional manifiesta una representación consecuente, particular e innovadora que direcciona labor pedagógica hacia la mejora de la calidad educativa.

Estrada (2013), lo engloba como necesario en el ámbito educativo, debido que es el núcleo principal que orienta el proceso formativo docente del sistema educativo básico. Por ello, se vuelve indispensable el estudio y la evaluación pertinente del desempeño profesional desde el inicio de su sesión de aprendizaje, hasta la finalización de su labor docente en el aula. El profesorado es el pilar

formativo fundamental de los alumnos y su capacitación es relevante para la mejora y el fortalecimiento de la enseñanza a nivel básico y superior.

Valdés (2006) es enfático al considerar que el desempeño profesional docente es considerado un proceso evaluativo de gran significancia para la consecución de información relevante, con el propósito de evidenciar y estimar el resultado pedagógico que acontece en los estudiantes el perfeccionamiento de las capacidades de enseñanza en el aula de clase, de esta manera, tanto su responsabilidad laboral y la interacción cotidiana con los colaboradores y directivos responsables de las organizaciones estatales y particulares del entorno mediante la predisposición de un clima laboral pertinente.

Asimismo, Montenegro (2005), lo relaciona hacia la funcionabilidad en la práctica de enseñanza educativa, es el cumplimiento funcional, relacionado por factores asociados a los tres componentes indispensables como el docente, estudiante y el contexto. Es por ello, que su labor se realiza en diversos campos y disciplinas de estudio, grados educativos, el entorno institucional, el aula de clase y la actitud reflexiva del docente frente al desarrollo de sus sesiones de clase.

El desempeño profesional docente se fortifica con el grado de compromiso adquirido, mediante el convencimiento que la labor educativa efectuada es significativa tanto a nivel individual y social para los estudiantes. Es indispensable que se muestre de manera constante las actitudes que demuestren compromisos y actitudes efectivas de labor docente en cuanto a la puntualidad de la jornada efectiva, las relaciones de interés con los educados, la práctica concreta de las acciones de aula no solo con organización y orden, atención y motivación. De esta manera, tanto la instrucción, salud nutricional y ocupacional, entusiasmo efectivo

y responsabilidad son reforzados de manera conjunta y mutua, y generan un apoyo sustantivo que permite al profesorado en continuo perfeccionamiento profesional y con un desempeño aceptable no solo cognitivo sino en diversos aspectos pedagógicos.

### **Dimensiones**

La propuesta del Ministerio de Educación (2014) delimitando de manera pertinente *el Marco del Buen Desempeño Docente* en cuatro dominios instruccionales que predisponen una instrucción relevante acorde hacia la adquisición de enseñanzas valederas en los educandos encaminados a la mejora de la metodología docente y de la gestión educativa.

### **Preparación para el aprendizaje: Características y contexto de los estudiantes**

Constituido por la planificación concreta del trabajo docente a través del diseño curricular de diferentes instrumentos pedagógicos como las unidades, proyectos y actividades de aprendizaje de aula que incluye la adaptación curricular intercultural e inclusiva. Es importante destacar la predisposición de la difusión del conocimiento del contexto educativo que deberá ser incluido en la documentación de gestión de la escuela no solo por los docentes sino por todos los colaboradores de la escuela. En ese sentido, El Ministerio de Educación, (2014), propone alcanzar el logro del conocimiento de las particularidades socio culturales e intelectuales de los educandos, el dominio de los ámbitos pedagógicos e interdisciplinarios que se complementan con la elección de materiales y estrategias de enseñanza pertinentes que permitan una evaluación integral que evidencie el logro de los aprendizajes en la educación básica regular. Es indispensable mencionar que la presencia de la institución educativa y los demás integrantes de la comunidad componen una

alianza interesante en la búsqueda de propósitos y metas de bienestar personal en su entorno cotidiano. En el pasado, cada ámbito se desenvolvía de manera individual y la indiferencia institucional los convertía en adversarios antagonistas y desconocidos en su mismo entorno.

La elaboración de los documentos de gestión no es labor exclusiva de los directivos. La necesidad de empoderar no solo a los padres de familia sino a los demás integrantes ha permitido el surgimiento de comisiones de trabajo que apoyan la gestión administrativa. En ese sentido, es importante que los directivos incentiven la participación estudiantil y magisterial, considerada como una acción social que le faculta interesarse en la situación de toma de decisiones o en los momentos específicos de la programación, tanto en la planificación, la ejecución o en la última que corresponde a la evaluación (Saldarriaga, 2015).

Del mismo modo, Sosa (2017), incluye el sentido colaborativo al mencionar que incluye cooperar en metas comunes, metodología laboral, manejo de decisiones grupales y el compromiso formal en una actividad conjunta. De esta manera, la colaboración firme beneficia la predisposición de las acertadas decisiones y disposiciones organizacionales, que sirven de estímulo al asumir responsabilidades en la realización de lo planificado a nivel del entorno.

### **Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes: Capacidades pedagógicas**

El clima favorable para la adquisición del aprendizaje es fundamental para obtener no solo una enseñanza de calidad, sino que permite una convivencia efectiva y el respeto entre los integrantes del aula. Las condiciones favorables deben ser predisuestas por el docente, quien a su vez las ha sistematizado de la documentación oficial de la institución educativa. La convivencia en el aula

pretende evitar situaciones de violencia y Bullying entre los estudiantes. Los acuerdos de convivencia de aula son el primer referente del establecimiento de normativas elaboradas por el docente con los estudiantes. El aula de clase debe primar un ambiente saludable y no coaccionado bajo ninguna circunstancia dada.

### **Dominio de los contenidos disciplinares**

En función a los contenidos curriculares, es el profesor el pilar primordial para la propensión analítica y pensativa en el entorno educativo. Su perspectiva y perfeccionamiento de las destrezas y capacidades metodológicas, establecerá las contingencias que consigan elaborar de manera pertinentes aprendizajes relevantes a los educandos. De esta manera, su estructura metodológica y dominio del currículo guarda relación tanto con la motivación, expectación y beneficio que pueda producir en los alumnos (Esquivel y Lenoir, 2012). El docente establece sus diligencias y acciones durante la primera etapa de programación general, ahí elige los contenidos temáticos diversificados que afrontará en su práctica pedagógica.

El uso de recursos docentes adecuados, han de perfeccionar su labor educativa de forma eficaz. La utilización de los materiales informáticos en la era actual de la globalización es indispensable para la mejora en la adquisición de aprendizajes valederos. Del mismo modo, Remillard (2005) es preciso al sustentar que la selección de contenidos novísimos, es trascendente e interviene de manera concreta en la enseñanza y metodología del profesor, tanto la interacción y adaptación del currículo de que reúna contenidos contextualizados con el ámbito socio cultural y educativo. El uso conveniente de los recursos que cuenta de la entidad educativa permite conservar la atención y predisposición de las sesiones y



actividades de clase (Brown, 2009). Lo indispensable es adecuarlo en concordancia al entorno de la enseñanza en el cual se desarrolla de manera pertinente.

### **Gestión educativa**

Referida a la cooperación docente en cuanto a la gestión institucional educativo, que involucra no solo la relevancia del aprendizaje. También, se refiere al dialogo constante con los miembros del entorno educativo, la colaboración en el diseño, redacción y evaluación de los documentos institucionales, y la predisposición de un clima laboral educativo apropiado, que involucre el respeto pertinente y cuidado de su medio, particularidades, y el apoyo familiar en la mejora de los aprendizajes de los educandos.

Gallegos (2004) sustenta sobre esta dimensión que es referido al acumulado de acciones funcionarias que apuntalan a la mejora de la gestión educativa institucional, son indefectibles para el acatamiento y desempeño de los planes estratégicos a nivel educativo. Es por ello, en cuanto a la gestión enlaza las acciones primordiales a nivel administrativo y académico para perfeccionar el uso de los recursos para la consecución firme de los propósitos y metas educativas predispuestos.

Del mismo modo, la gestión en el campo educativo despliega al perfeccionamiento de las acciones y experiencias docentes. Por lo tanto, se pretende enunciar los procesos y disposiciones que beneficien la instrucción completa, formándolos eficaces y fructuosos, competentes de transferir su cultura ciudadana, a los demás integrantes del contexto educativo (Alvarado, 1990). Así, se fomenta la participación libre y desinteresada mediante el diseño de proyectos y módulos de

responsabilidad social programada que favorezcan la adecuada gestión en las escuelas.

Es preciso mencionar que las relaciones de respeto, cooperación y responsabilidad con los grupos familiares deben partir no de una de las partes involucradas en el ámbito educativo, sino de la participación contigua de los colaboradores de la entidad educativa. La escuela debe ser el eje central donde parte la iniciativa y el director con los profesores convertirse en líderes pedagógicos por excelencia.

### **Profesionalización e identidad docente: Evaluación del desempeño**

Respecto a las prácticas que identifican y desarrollan los docentes. En ese sentido, vislumbra no solo la reflexión de su práctica educativa, su entorno, el trabajo grupal, la identidad y su involucramiento en actividades institucionales. Del mismo modo, es importante incluir a la responsabilidad en el desarrollo de los aprendizajes, y el manejo efectivo de la documentación curricular que involucra no solo el ámbito institucional, sino el local y regional.

Por lo tanto, la evaluación del desempeño está constituido por instrumentos y guías de evaluación y procedimientos efectivos para el proceso valorativo de información entorno al desempeño laboral de una entidad educativa. Es una valoración duradera y sistemática que califica la función del trabajador en su cargo. Este procedimiento establece la evaluación de la labor que no debe utilizarse como condicionamiento de despido laboral sino como mejora a futuro de sus funciones administrativas o pedagógicas

### 2.3.3. Glosario de términos

**Clima organizacional:** Es el entorno laboral que manifiesta no solo características, predisposiciones y factores determinados como: aptitudes, actitudes, organización, infraestructura, etc. Son consideradas como las percepciones propias de las variables de estudio y hace referencia al entorno donde se desenvuelve el personal y los diversos acontecimientos que suscitan en el ámbito organizacional (Pulido, 2003).

**Autonomía:** Es el accionar de libre albedrio de disponer de forma individual por parte de los miembros organizacionales y directivos en el proceso de toma efectiva de decisiones de ciertas actividades para la conducción efectiva del proceso administrativo de la institución. (Litwin y Stringer, 1968).

**Cohesión:** Hace mención a las relaciones laborales entre los trabajadores durante la realización de su función de trabajo, la presencia de un entorno apacible y de familiaridad que permita la realización de actividades significativas (Koys y Decottis citado en Chang, Salazar y Nuñez, 2015).

**Confianza:** Es la idea concreta de libertad para comunicarse de forma libre con los directivos, para abordar temáticas sensibles o personales con la confianza dada. Es fundamental para la convivencia laboral diaria (Koys y Decottis, 1991).

**Presión:** Relacionado con los retos y desafíos que surgen de la actividad laboral. La presión presenta ventajas y desventajas y son los directivos quienes promueven situaciones reflexivas y no presionan con resultados acelerados a sus colaboradores (Litwin y Stringer, 1968).

**Apoyo:** Es la ayuda que se cierge sobre el trabajador para el cumplimiento de su labor efectiva, que involucre la capacitación del personal, sin temor a ninguna

represalia de los directivos o ambito donde se desenvuelve laboralmente (Koys y Decottis citado en Chang, Salazar y Nuñez, 2015).

**Reconocimiento:** Relacionado con el acomodamiento del estímulo y compensación aceptada por la actividad laboral bien hecha. De esta manera se observa que la entidad utiliza más el premio que toda forma de sanción. El mérito y el reconocimiento motivan la productividad efectiva (Litwin y Stringer, 1968).

**Equidad:** Es el conocimiento de distribucion de funciones y tareas en la organziacion de acuerdo a sus funciones sin acumular de manera compulsiva a unos pocos por muchos. (Koys y Decottis citado en Chang, Salazar y Nuñez, 2015).

**Innovación:**Es el ánimo asertivo y empatico para asumir riesgos y obligaciones, implica ser creativo y predisponerse nuevos retos laborales, a pesar de poseer experiencia reducida (Koys y Decottis, 1991).

**Desempeño Docente:** Es el acumulado de acciones y compromisos funcionales que asume el profesor, durante su práctica educativa, que se manifiesta en cumplimiento efectivo de sus funciones básicas y en los resultados de enseñanza que obtenga, para lograr objetivos educativos planificados y concretos donde labora (Palomino, 2012)

## **CAPÍTULO III:**

### **MÉTODO**

#### **3.1. Tipo de investigación**

En cuanto al tipo de investigación catalogada como básica, es determinada cuando intenta una definición detallada o vaticinio concreto surgida con la observación de casos particulares. Luego, se formula un problema determinado y a través de un proceso de carácter inductivo, se remite a una propuesta teórica (Alvitres, 2000). Mediante el problema planteado y el ámbito teórico desarrollado se enuncia las hipótesis, con un raciocinio deductivo, que luego se validara y es conocido como el hipotético-deductivo.

Asimismo, el presente estudio es de tipo descriptiva debido que se investigó y se observaron las manifestaciones de los niveles coherentes del clima organizacional y desempeño del educador. Es preciso acotar que es una investigación correlacional, dado que se buscara establecer la relación efectiva entre las variables de investigación estudiadas en un determinado espacio tiempo.

#### **3.2. Diseño de investigación**

El diseño del estudio es de tipo no experimental, transversal o transeccional y correlacional. Según Hernández, Fernández, y Baptista (2010), se evita la manipulación de los resultados de las variables propuestas. Es por ello, una

investigación donde la variable dependiente no puede variarse de ninguna manera. Los investigadores, proponen la definición del estudio es transversal o transeccional, debido que recoge las evidencias en un momento dado, en un turno notable y predispuesto. Su intención es detallar las variables e investigar su ocurrencia constante e interrelación en un período determinado. Es como la captación de un instante de lo que sucede. Se representa mediante la siguiente figura:

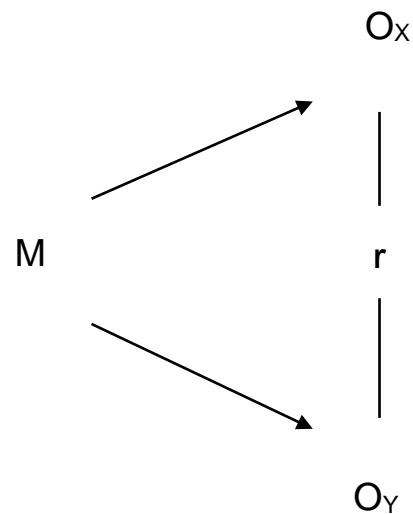


Figura 3: Diseño de estudio

Denotación:

M = Docentes

r = Relación.

O<sub>x</sub> = Variable clima organizacional

O<sub>y</sub> = Variable Desempeño docente

### 3.3. Población y muestra

#### 3.3.1. Población

La población lo conforman 66 docentes de 3 CETPRO de la UGEL 03.

#### 3.3.2. Muestreo

Se estableció una muestra censal, dado que se consideró el total de docentes de las diversas instituciones educativas.

#### 3.3.3. Muestra

La muestra la conforman 66 docentes del nivel técnico productivo.

Tabla 5

*Distribución de la muestra.*

<b>Cetpros Ugel N° 3</b>	<b>Frecuencia (n)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Promae Magdalena	15	23,1%
República de Chile	15	23,1%
Magdalena	36	53,8%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Elaboración personal.

### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En cuanto la técnica, fue utilizada dos encuestas con la finalidad de medir las dos variables. Los instrumentos usados en el presente trabajo se puntualizan en las fichas técnicas que se determina a continuación:

### **Ficha técnica para evaluar la variable Clima organizacional**

Nombre: Encuesta sobre sensación del Clima en la organización

Autores: Koys & Decottis (1991) adaptado por Chang, Salazar, & Nuñez (2015)

Objetivo: Establecer los niveles de Clima organizacional de acuerdo a la sensación de los docentes

Forma de aplicación: Directa

Tiempo de la Aplicación: entre 25 a 35 min.

Descripción del instrumento: El presente instrumento está organizado cuenta con ocho mediciones: Autonomía (5 ítems), cohesión (5 ítems), confianza (5 ítems), presión (5 ítems), apoyo (5 ítems), reconocimiento (5 ítems), equidad (5 ítems) e innovación (5 ítems) con un total de 40 ítems.

Procedimientos de puntuación: El instrumento compilará los datos tomando como referencia la escala de Likert: Totalmente de acuerdo (5 puntos), de acuerdo (4 puntos), indeciso (3 puntos), en desacuerdo (2 puntos), totalmente en desacuerdo (1 punto).

Niveles:

Pésimo [40,93]

Regular [94,147]

Bueno [148,200]

### **Ficha técnica de medición de la variable Desempeño docente**

Nombre: Encuesta que evalúa el Desempeño docente

Autor: Ministerio de Educación (2014)



Objetivo: Medición del nivel de Desempeño laboral de acuerdo a la sensación de los docentes

Forma de aplicación: Directa

Tiempo de la aplicación: 25 minutos

Descripción del instrumento: El instrumento está dividido por cuatro dimensiones evaluadas con una totalidad de 41 ítems.

Procedimientos de puntuación: El instrumento compilará los datos tomando como referencia la escala propuesta por Likert: Muy frecuentemente (5), frecuentemente (4), A veces (3), Casi nunca (2), nunca (1).

Niveles:

Pésimo [41,95]

Regular [96,150]

Bueno [151,205]

### **Validez y confiabilidad**

La validez se ha realizado a través de la evaluación realizada por expertos y la confiabilidad con una evaluación piloto a la cual se aplicó la evaluación de confiabilidad alfa de Cronbach, determinándose una alta validez y confiabilidad en ambos instrumentos. Así se expone la confiabilidad de los instrumentos y la opinión de los expertos:

Tabla 6

*Opinión de expertos*

<b>Nro.</b>	<b>Nombre del experto</b>	<b>Grado</b>	<b>Evaluación</b>
1	Mg. Fernando Alexis Nolazco Labajos	Magister / metodólogo	Aplicable
2	Dra. Pilar Mitma Mamaní	Doctora	Aplicable
3	María del Pilar Chiscul Rodríguez	Magister	Aplicable

Los tres expertos indican aprueban el criterio de aplicabilidad de ambos instrumentos.

Tabla 7

*Confiabilidad del instrumento 1*

<b>Instrumentos</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Nro. de ítems</b>
Encuesta sobre sensación del Clima organizacional	0,64	41

N = 20

Tabla 8

*Confiabilidad del instrumento 2*

<b>Instrumentos</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Nro. de ítems</b>
Encuesta que evalúa el Desempeño docente	0.918	40

Aplicada la evaluación piloto a 20 sujetos, se demuestra la muy alta confiabilidad de ambos instrumentos.

### **3.5. Técnicas para identificar los procedimientos y la evaluación de datos**

El estudio y análisis de la información obtenida se efectuó mediante el uso del software estadístico SPSS versión 25, posteriormente se presentará la base

informativa de los datos para realizar el cálculo de las frecuencias tanto por dimensión y variables, para después determinar la contrastación de hipótesis a través de la correlación de Spearman.

## CAPÍTULO IV:

### RESULTADO

#### 4.1. Presentación de resultados por variables

##### Medidas de frecuencia

Tabla 9.

*Resultados de la variable Clima organizacional.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Pésimo	2	3,0
Regular	22	33,3
Bueno	42	63,6
Total	66	100,0

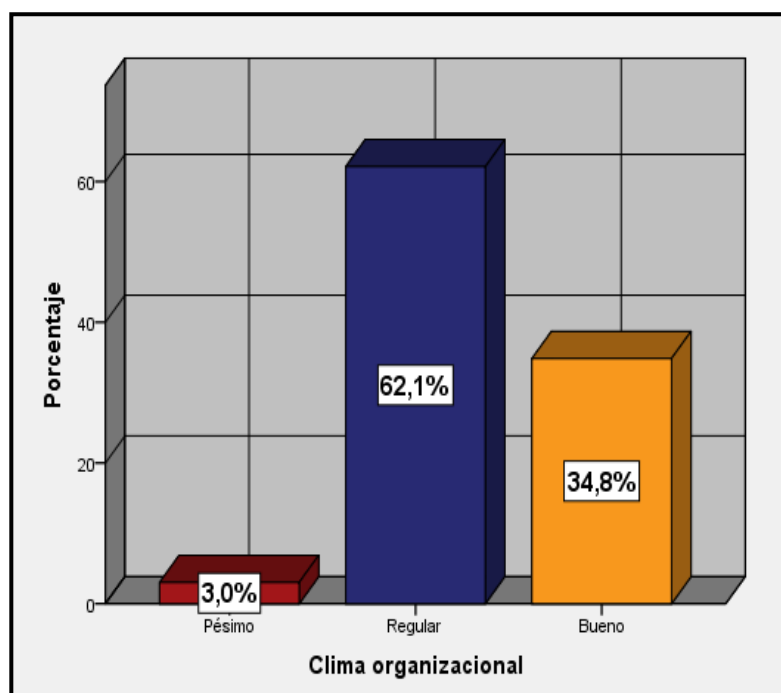


Figura 4. Resultados de la variable Clima organizacional

En la información detallada en tabla 9 y en la figura 4 se muestra que del total de encuestados (66 docentes), el 3% manifiestan la existencia de un pésimo clima organizacional; el 62,1% manifiestan un nivel regular y el 34,8% manifiestan la existencia de un nivel bueno de clima organizacional en los CETPRO de la Ugel N° 3 en el año 2018.

Tabla 10.

*Resultados de la dimensión autonomía de la variable Clima organizacional.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Pésimo	2	3,0
Regular	22	33,3
Bueno	42	63,6
Total	66	100,0

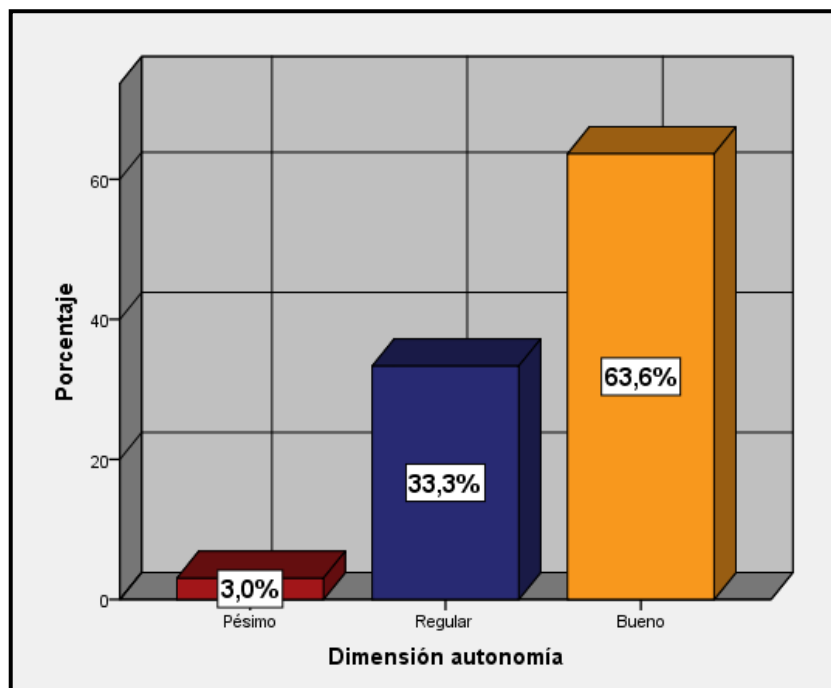


Figura 5. Resultados de la dimensión autonomía.

En la información detallada en tabla 10 y en la figura 5 se muestra que del total de encuestados (66 docentes), el 3% manifiestan la existencia de un pésimo nivel de autonomía; el 33,3% manifiestan un nivel regular y el 63,6% manifiestan la existencia de un nivel bueno de autonomía en los CETPRO de la Ugel N° 3 en el año 2018.

Tabla 11.

*Resultados de la dimensión cohesión de la variable Clima organizacional.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Pésimo	3	4,5
Regular	38	57,6
Bueno	25	37,9
Total	66	100,0

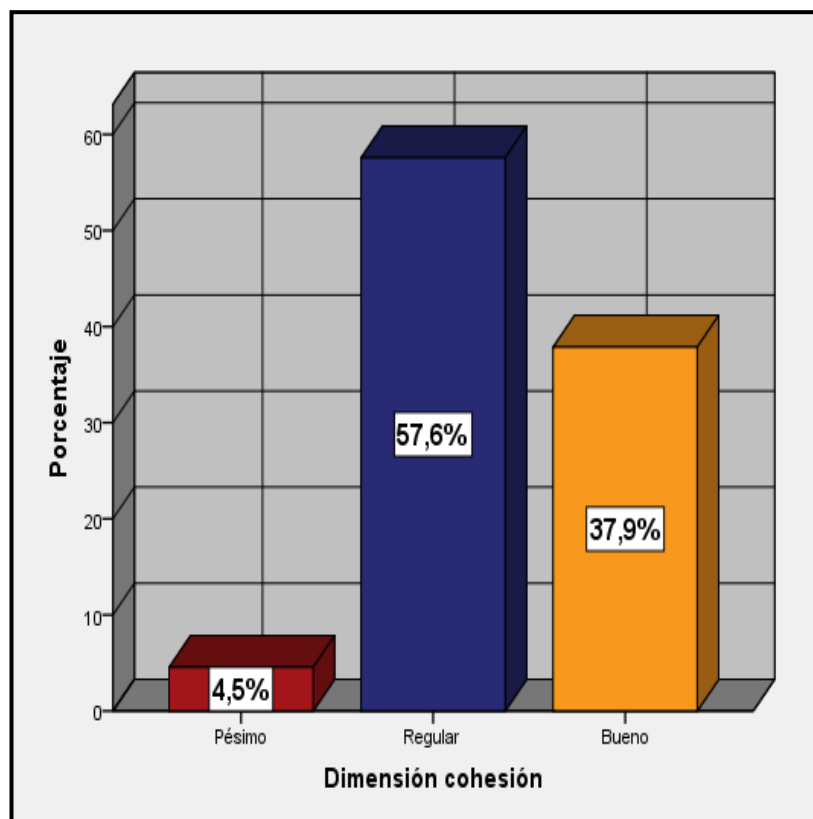


Figura 6. Resultados de la dimensión cohesión.

En la información detallada en tabla 11 y en la figura 6 se muestra que del total de encuestados (66 docentes), el 4,5% manifiestan la existencia de un pésimo nivel de cohesión; el 57,6% manifiestan un nivel regular y el 37,9% manifiestan la existencia de un nivel bueno de cohesión en los CETPRO de la Ugel N° 3 en el año 2018.

Tabla 12.

*Resultados de la dimensión confianza de la variable Clima organizacional.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Pésimo	3	4,5
Regular	24	36,4
Bueno	39	59,1
Total	66	100,0

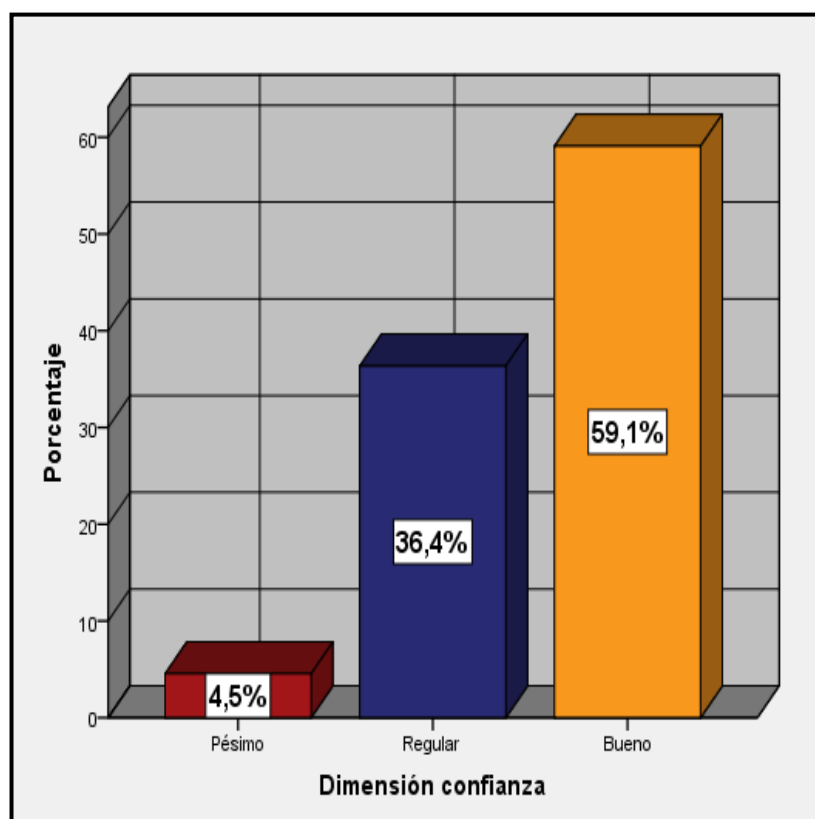


Figura 7. Resultados de la dimensión confianza.

En la información detallada en tabla 12 y en la figura 7 se observa que del total de encuestados (66 docentes), el 4,5% manifiestan la existencia de un pésimo nivel de confianza; el 36,4% manifiestan un nivel regular y el 59,1% manifiestan la existencia de un nivel bueno de confianza en los CETPRO de la Ugel N° 3 en el año 2018.

Tabla 13.

*Resultados de la dimensión presión de la variable Clima organizacional.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Pésimo	12	18,2
Regular	38	57,6
Bueno	16	24,2
Total	66	100,0

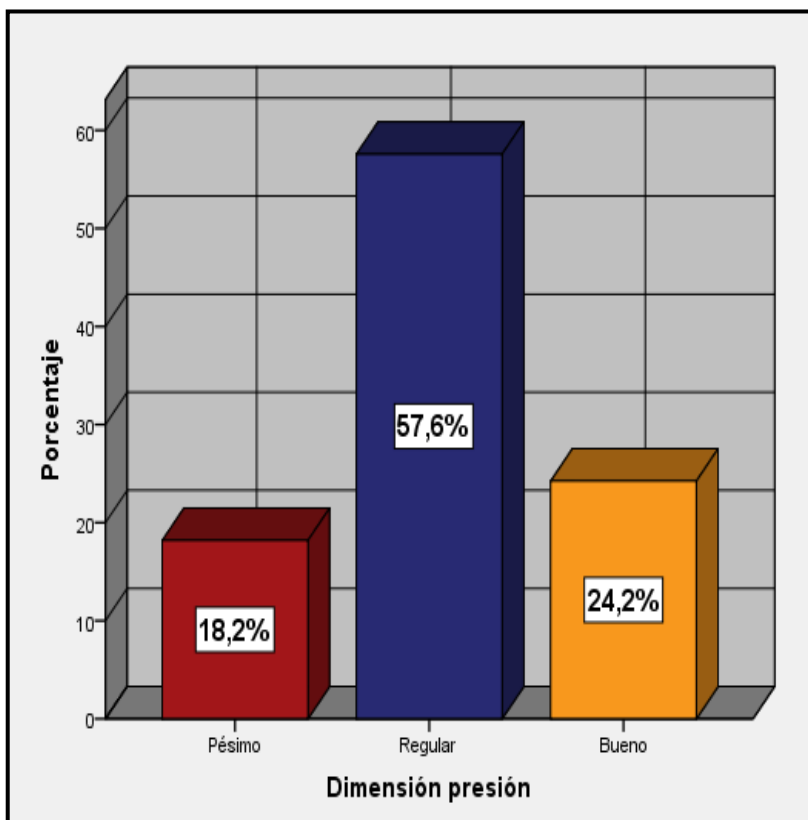


Figura 8. Resultados de la dimensión presión.



En la información detallada en tabla 13 y en la figura 8 se observa que del total de encuestados (66 docentes), el 18,2% manifiestan la existencia de un pésimo nivel de presión; el 57,6% manifiestan un nivel regular y el 24,2% manifiestan la existencia de un nivel bueno de presión en los CETPRO de la Ugel N° 3 en el año 2018.

Tabla 14.

*Resultados de la dimensión apoyo de la variable Clima organizacional.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Pésimo	3	4,5
Regular	29	43,9
Bueno	34	51,5
Total	66	100,0

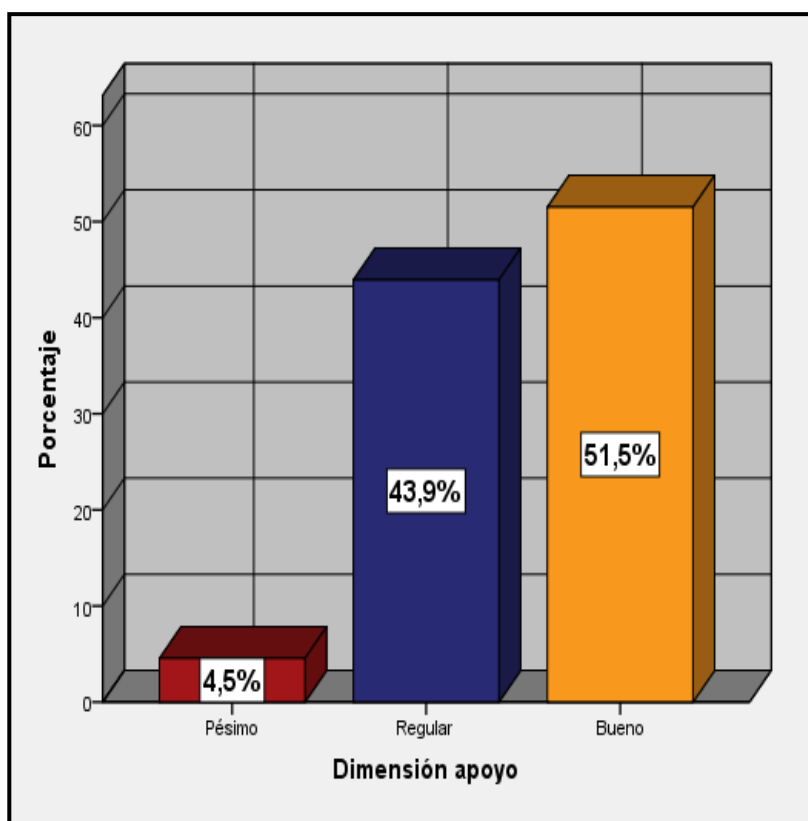


Figura 9. Resultados de la dimensión apoyo.

En la información detallada en tabla 14 y en la figura 9 se observa que del total de encuestados (66 docentes), el 4,5% manifiestan la existencia de un pésimo nivel de apoyo; el 43,9% manifiestan un nivel regular y el 51,5% manifiestan la existencia de un nivel bueno de apoyo en los CETPRO de la Ugel N° 3 en el año 2018.

Tabla 15.

*Resultados de la dimensión reconocimiento de la variable Clima organizacional.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Pésimo	3	4,5
Regular	51	77,3
Bueno	12	18,2
Total	66	100,0

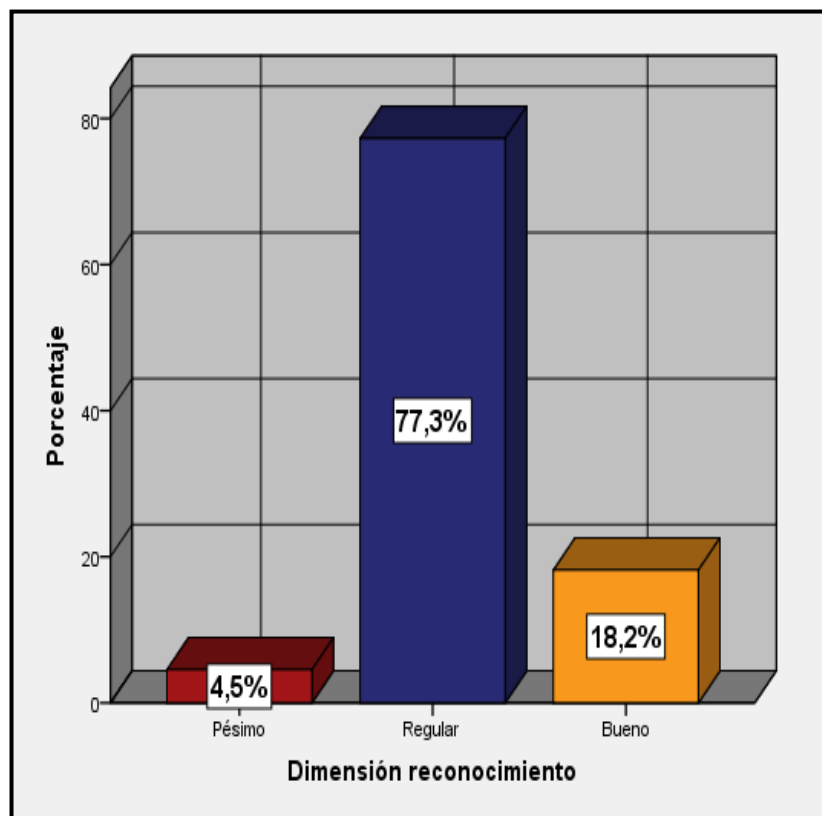


Figura 10. Resultados de la dimensión reconocimiento.

En la información detallada en tabla 15 y en la figura 10 se observa que del total de encuestados (66 docentes), el 4,5% manifiestan la existencia de un pésimo nivel de reconocimiento; el 77,3% manifiestan un nivel regular y el 18,2% manifiestan la existencia de un nivel bueno de reconocimiento en los CETPRO de la Ugel N° 3 en el año 2018.

Tabla 16.

*Resultados de la dimensión equidad de la variable Clima organizacional.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Pésimo	6	9,1
Regular	44	66,7
Bueno	16	24,2
Total	66	100,0

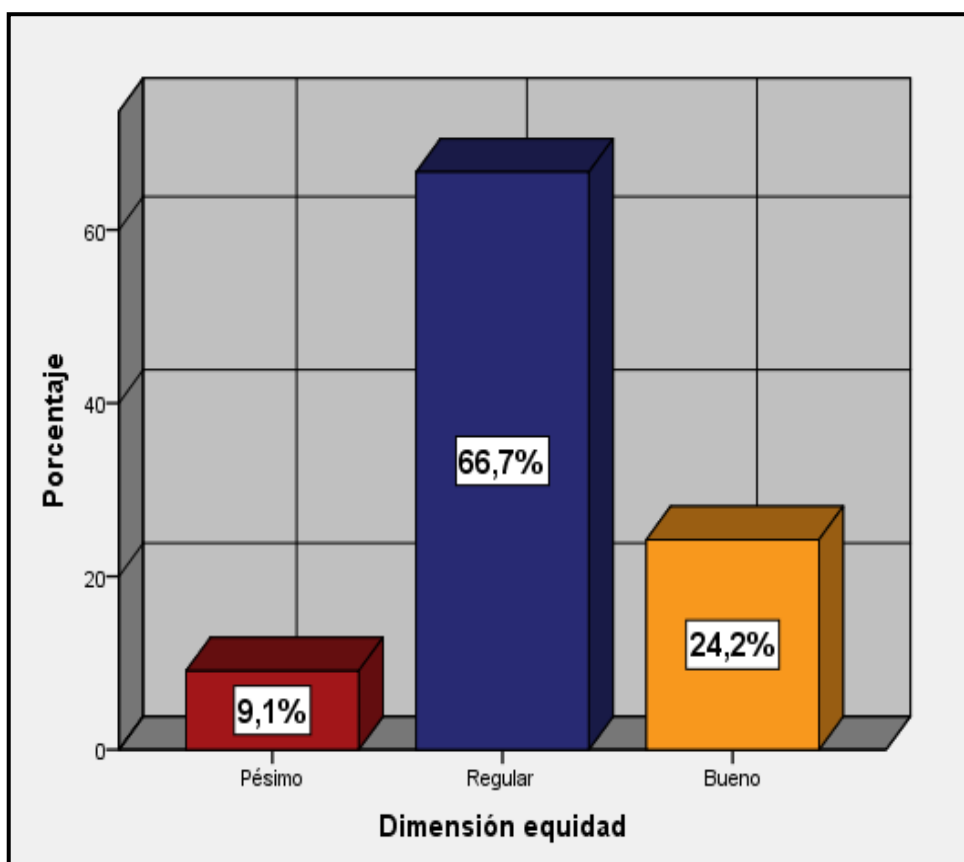


Figura 11. Resultados de la dimensión equidad.

En la información detallada en tabla 16 y en la figura 11 se observa que del total de encuestados (66 docentes), el 49,1% manifiestan la existencia de un pésimo nivel de equidad; el 66,7% manifiestan un nivel regular y el 24,2% determinan que existe un nivel bueno de equidad en los CETPRO de la Ugel N° 3 en el año 2018.

Tabla 17.

*Resultados de la dimensión innovación de la variable Clima organizacional.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Pésimo	5	7,6
Regular	25	37,9
Bueno	36	54,5
Total	66	100,0

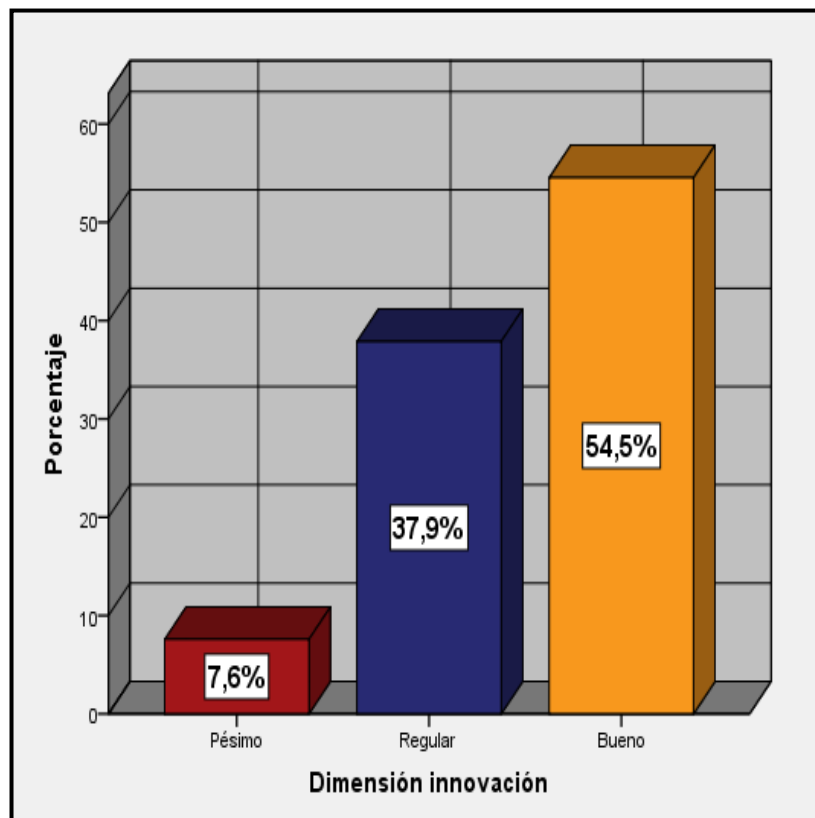


Figura 12. Resultados de la dimensión innovación.

En la información detallada en tabla 17 y en la figura 12 se observa que del total de encuestados (66 docentes), el 7,6% manifiestan la existencia de un pésimo nivel de innovación; el 37,9% manifiestan un nivel regular y un importante 54,5% determinan que existe un nivel bueno de innovación en los CETPRO de la Ugel N° 3 en el año 2018.

Tabla 18.

*Resultados de la variable Desempeño docente.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Pésimo	2	3,0
Regular	20	30,3
Bueno	44	66,7
Total	66	100,0

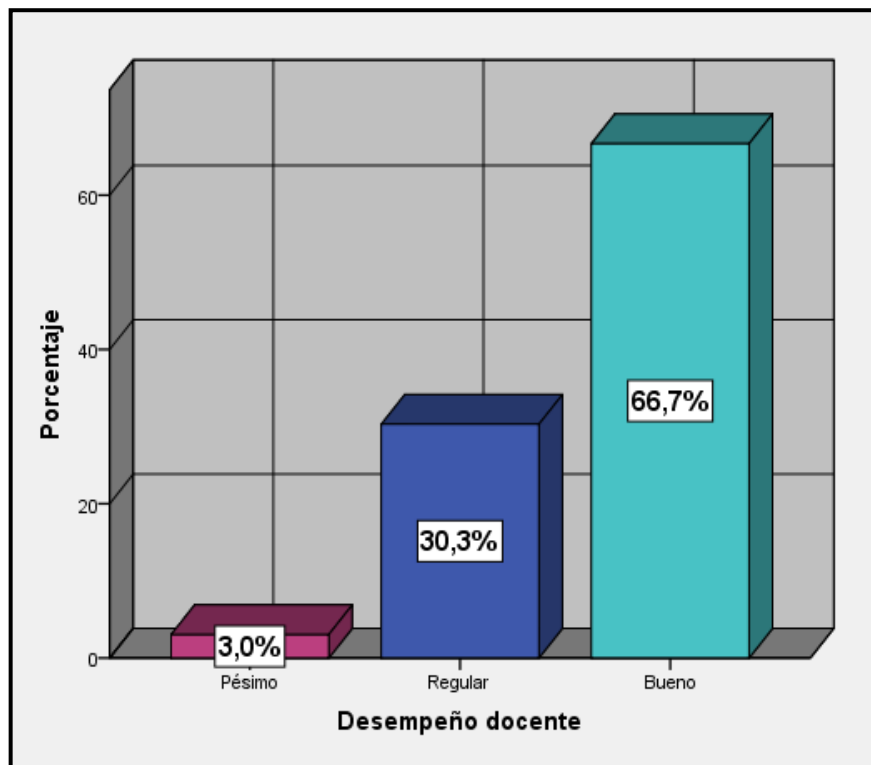


Figura 13. Resultados de la variable Desempeño docente.

En la tabla 18 y figura 13 se observa sobre la totalidad de encuestados (66 docentes), el 3,0% indican que hay un pésimo nivel de desempeño del educador; el 30,3% manifiestan tener un nivel regular y un importante 66,7% determinan que existe un nivel bueno de desempeño del educador en los CETPRO de la Ugel N° 3 en el año 2018.

#### **4.2. Contrastación de hipótesis**

En este estudio, dado que las variables de estudio son cualitativas, medidas por escala likert, la prueba de correlación que se utilizó fue la de Rho Spearman.

##### **Contrastación de la hipótesis general**

##### **Hipótesis general**

**Hg:** Existe dependencia importante entre el clima organizacional y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018

**Ho:** No existe dependencia importante entre el clima organizacional y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018

Prueba de contrastación: Rho Spearman

Significancia: Inferior que 0,05

Niveles de correlación: baja, moderada y alta / directa o inversa

Tabla 19.

*Prueba de correlación de la variable Clima organizacional y el desempeño docente*

			Clima organizacional	Desempeño docente
Rho de Spearman	Clima organizacional	Valor de correlación	1,000	,506**
		Significancia (bilateral)	.	,000
		N	66	66
	Desempeño docente	Valor de correlación	,506**	1,000
		Significancia (bilateral)	,000	.
		N	66	66

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Conclusión:** Realizada la evaluación de Rho Spearman de contrastación de hipótesis; se concluye que existe una significancia de 0,000; es decir inferior a 0,05, dándose por aceptada la hipótesis alterna y desestimando la hipótesis nula; determinándose que existe una dependencia importante entre el clima organizacional y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018, en un nivel de correlación moderada o media y directa de 0,506\*\*

#### **Contrastación de la hipótesis específica 1**

**H1:** Existe dependencia importante entre la dimensión autonomía y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018

**Ho:** No existe dependencia importante entre la dimensión autonomía y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018

Prueba de contrastación: Rho Spearman

Significancia: Inferior que 0,05

Niveles de correlación: baja, moderada y alta / directa o inversa

Tabla 20.

*Prueba de correlación entre la dimensión autonomía y el desempeño docente*

			Dimensión autonomía	Desempeño docente
Rho de Spearman	Dimensión autonomía	Valor de correlación	1,000	,445**
		Significancia (bilateral)	.	,000
		N	66	66
	Desempeño docente	Valor de correlación	,445**	1,000
		Significancia (bilateral)	,000	.
		N	66	66

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Conclusión:** Realizada la evaluación de Rho Spearman de contrastación de hipótesis; se concluye que existe una significancia de 0,000; es decir inferior a 0,05, dándose por aceptada la hipótesis alterna 1 y desestimando la hipótesis nula; determinándose que existe una dependencia importante entre la dimensión autonomía y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018, en un nivel de correlación moderada o media y directa de 0,445\*\*

**Contrastación de la hipótesis específica 2**

**H2:** Existe dependencia importante entre la dimensión cohesión y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018

**Ho:** No existe dependencia importante entre la dimensión cohesión y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018

Prueba de contrastación: Rho Spearman

Significancia: Inferior que 0,05

Niveles de correlación: baja, moderada y alta / directa o inversa



Tabla 21.

*Prueba de correlación entre la dimensión cohesión y el desempeño docente*

		Dimensión cohesión	Desempeño docente
Rho de Spearman	Dimensión cohesión	Valor de correlación	1,000
		Significancia (bilateral)	.025
		N	66
	Desempeño docente	Valor de correlación	.275**
		Significancia (bilateral)	.025
		N	66

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Conclusión:** Realizada la evaluación de Rho Spearman de contrastación de hipótesis; se concluye que existe una significancia de 0,025; es decir inferior a 0,05, dándose por aceptada la hipótesis alterna 2 y desestimando la hipótesis nula; determinándose que existe una dependencia importante entre la dimensión cohesión y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018, en un nivel de correlación baja y directa de 0,275\*\*

**Contrastación de la hipótesis específica 3**

**H3:** Existe dependencia importante entre la dimensión confianza y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018

**H0:** No existe dependencia importante entre la dimensión confianza y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018

Prueba de contrastación: Rho Spearman

Significancia: Inferior que 0,05

Niveles de correlación: baja, moderada y alta / directa o inversa

Tabla 22.

*Prueba de correlación entre la dimensión confianza y el desempeño docente*

			Dimensión confianza	Desempeño docente
Rho de Spearman	Dimensión confianza	Valor de correlación	1,000	,244**
		Significancia (bilateral)	.	,048
		N	66	66
	Desempeño docente	Valor de correlación	,244**	1,000
		Significancia (bilateral)	,048	.
		N	66	66

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Conclusión:** Realizada la evaluación de Rho Spearman de contrastación de hipótesis; se concluye que existe una significancia de 0,048; es decir inferior a 0,05, dándose por aceptada la hipótesis alterna 3 y desestimando la hipótesis nula; determinándose que existe una dependencia importante entre la dimensión confianza y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018, en un nivel de correlación baja y directa de 0,244\*\*

**Contrastación de la hipótesis específica 4**

**H4:** Existe dependencia importante entre la dimensión presión y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018

**H0:** No existe dependencia importante entre la dimensión presión y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018

Prueba de contrastación: Rho Spearman

Significancia: Inferior que 0,05

Niveles de correlación: baja, moderada y alta / directa o inversa

Tabla 23.

*Prueba de correlación entre la dimensión presión y el desempeño docente*

		Dimensión presión	Desempeño docente
Rho de Spearman	Dimensión presión	Valor de correlación	1,000
		Significancia (bilateral)	.045
		N	66
	Desempeño docente	Valor de correlación	.248*
		Significancia (bilateral)	.045
		N	66

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Conclusión:** Realizada la evaluación de Rho Spearman de contrastación de hipótesis; se concluye que existe una significancia de 0,045; es decir inferior a 0,05, dándose por aceptada la hipótesis alterna 4 y desestimando la hipótesis nula; determinándose que existe una dependencia importante entre la dimensión presión y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018, en un nivel de correlación baja y directa de 0,248\*

**Contrastación de la hipótesis específica 5**

**H5:** Existe dependencia importante entre la dimensión apoyo y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018

**H0:** No existe dependencia importante entre la dimensión apoyo y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018

Prueba de contrastación: Rho Spearman

Significancia: Inferior que 0,05

Niveles de correlación: baja, moderada y alta / directa o inversa

Tabla 24.

*Prueba de correlación entre la dimensión apoyo y el desempeño docente*

			Dimensión apoyo	Desempeño docente
Rho de Spearman	Dimensión apoyo	Valor de correlación	1,000	,379**
		Significancia (bilateral)	.	,002
		N	66	66
	Desempeño docente	Valor de correlación	,379**	1,000
		Significancia (bilateral)	,002	.
		N	66	66

\*\*.

**Conclusión:** Realizada la evaluación de Rho Spearman de contrastación de hipótesis; se concluye que existe una significancia de 0,002; es decir inferior a 0,05, dándose por aceptada la hipótesis alterna 5 y desestimando la hipótesis nula; determinándose que existe una dependencia importante entre la dimensión apoyo y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018, en un nivel de correlación baja y directa de 0,379\*\*

**Contrastación de la hipótesis específica 6**

**H6:** Existe dependencia importante entre la dimensión equidad y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018

**Ho:** No existe dependencia importante entre la dimensión equidad y el desempeño del educador en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018

Prueba de contrastación: Rho Spearman

Significancia: Inferior que 0,05

Niveles de correlación: baja, moderada y alta / directa o inversa

Tabla 25.

*Prueba de correlación entre la dimensión equidad y el desempeño docente*

			Dimensión apoyo	Desempeño docente
Rho de Spearman	Dimensión equidad	Valor de correlación	1,000	,344**
		Significancia (bilateral)	.	,005
		N	66	66
	Desempeño docente	Valor de correlación	,344**	1,000
		Significancia (bilateral)	,00	.
		N	66	66

\*\*.

**Conclusión:** Realizada la evaluación de Rho Spearman de contrastación de hipótesis; se concluye que existe una significancia de 0,005; es decir inferior a 0,05, dándose por aceptada la hipótesis alterna 6 y desestimando la hipótesis nula; determinándose que existe una dependencia importante entre la dimensión equidad y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018, en un nivel de correlación baja de 0,344\*\*

**Contrastación de la hipótesis específica 7**

**H7:** Existe dependencia importante entre la dimensión reconocimiento y el desempeño del educador en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018

**Ho:** No existe dependencia importante entre la dimensión reconocimiento y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018

Prueba de contrastación: Rho Spearman

Significancia: Inferior que 0,05

Niveles de correlación: baja, moderada y alta / directa o inversa

Tabla 26.

*Prueba de correlación entre la dimensión reconocimiento y el desempeño docente*

			Dimensión apoyo	Desempeño docente
Rho de Spearman	Dimensión equidad	Valor de correlación	1,000	,249**
		Significancia (bilateral)	.	,044
		N	66	66
	Desempeño docente	Valor de correlación	,249**	1,000
		Significancia (bilateral)	,044	.
		N	66	66

\*\*.

**Conclusión:** Realizada la evaluación de Rho Spearman de contrastación de hipótesis; se concluye que existe una significancia de 0,044; es decir inferior a 0,05, dándose por aceptada la hipótesis alterna 7 y desestimando la hipótesis nula; determinándose que existe una dependencia importante entre la dimensión reconocimiento y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018, en un nivel de correlación baja y directa de 0,249\*\*

### **Contrastación de la hipótesis específica 8**

**H6:** Existe dependencia importante entre la dimensión innovación y el desempeño del educador en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018

**H0:** No existe dependencia importante entre la dimensión innovación y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018

Prueba de contrastación: Rho Spearman

Significancia: Inferior que 0,05

Niveles de correlación: baja, moderada y alta / directa o inversa

Tabla 27.

*Prueba de correlación entre la dimensión innovación y el desempeño docente*

			Dimensión innovación	Desempeño docente
Rho de Spearman	Dimensión innovación	Valor de correlación	1,000	,411**
		Significancia (bilateral)	.	,001
		N	66	66
	Desempeño docente	Valor de correlación	,411**	1,000
		Significancia (bilateral)	,001	.
		N	66	66

\*\*.

**Conclusión:** Realizada la evaluación de Rho Spearman de contrastación de hipótesis; se concluye que existe una significancia de 0,001; es decir inferior a 0,05, dándose por aceptada la hipótesis alterna 7 y desestimando la hipótesis nula; determinándose que existe una dependencia importante entre la dimensión innovación y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018, en un nivel de correlación moderada y directa de 0,411\*\*

**4.3. Discusión de resultados**

El accionar del docente en la mejora de su desempeño laboral y el clima organizacional en todas sus dimensiones constituyen relaciones necesarias para el logro de los objetivos institucionales. Una convivencia armoniosa y una buena labor de los docentes en la escuela conllevan a fortalecer la identidad y actitud en la institución. Se presentan situaciones diversas por la que un individuo sostiene un compromiso institucional, de esta su desempeño y el clima organizacional incrementa dicho compromiso con la institución.

Con respecto a la hipótesis general; donde se expone que existe una dependencia importante entre el clima organizacional y el desempeño del educador en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018; realizada la evaluación de Rho Spearman de contrastación de hipótesis; se concluye que si existe un nivel de correspondencia importante moderada o media y directa de 0,506\*\*. Al respecto, se ratifica los estudios de García y Segura (2014), quienes manifestaron que la relación entre clima oganizacional y la satisfacción en el trabajo es aceptable. Asimismo, se complementa este resultado con los estudios de Mendoza (2012), quien indicó que un clima institucional pertinente que conducirá a un cumplimiento adecuado del desempeño docente y a un incremento significativo de la calidad de enseñanza.

La hipótesis específica 1, en su contrastación realizada con la evaluación de Rho Spearman; determinó que existe una dependencia importante entre la dimensión autonomía y el desempeño del educador en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018, en un nivel de correlación moderada o media, directa y significativa de 0,445\*\*. Los estudios realizados por Albañil (2015), coinciden con este resultado, cuando expone que las interacciones de los procesos para cambiar de manera coherente la conducta de las personas se realizan en función a la convivencia, por eso, se ve afectada la organización por condiciones ajenas al ámbito pedagógico y que se determinó a aspectos personales autónomos que afecta clima institucional y a la buena satisfacción.

Con respecto a la hipótesis específica 2, los resultados arrojan que existe una dependencia importante entre la dimensión cohesión y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018, en un nivel de correlación baja y directa de 0,275\*\*. García y Segura (2014) en su trabajo titulado *El Clima Organizacional* y



*su relación con el Desempeño Docente en las instituciones educativas del Distrito de Cajay – 2013*, determinó la relación positiva y moderada entre las dimensiones de la variable clima organizacional (una de ellas, la cohesión) y el desempeño docente; reforzando y ratificando los resultados de este estudio.

Sobre la hipótesis específica 3, se estableció que existe una dependencia importante entre la dimensión confianza y el desempeño del educador en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018, en un nivel de correlación baja y directa de 0,244\*\*. Resultados que coinciden por lo postulado por Hinojosa (2012), que hace hincapié que el adecuado clima organizacional permite la realización de las actividades planificadas, es preciso mantener una convivencia y de confianza pertinente entre directivos, docentes, administrativos y padres de familia.

La hipótesis específica 4, determinó que existe una dependencia importante entre la dimensión presión y el desempeño del educador en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018, en un nivel de correlación baja y directa de 0,248\*. Zans (2017), coincide con este resultado, al manifestar que el clima organizacional es el factor principal para la realización de las actividades académicas y administrativas en instituciones educativas tanto del nivel básico como el superior, siendo una de sus pilares la presión y la confianza.

Asimismo, la hipótesis específica 5, fue aceptada, rechazándose la hipótesis nula; indicando que existe una dependencia importante entre la dimensión apoyo y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018, en un nivel de correlación baja y directa de 0,379\*\*. Nuevamente se ratifica los estudios de Zans (2017), muestran que el clima organizacional, guarda relación con el optimismo,

euforia y apoyo, y en inferior medida el distanciamiento e indiferencia; factores que intervienen de forma directa en el desempeño docente.

La hipótesis específica 6, sostiene que existe una dependencia importante entre la dimensión equidad y el desempeño del educador en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018, en un nivel de correlación baja de 0,344\*\*. Estos resultados refuerzan los estudios de Tapias (2014) cuando en su estudio sostiene que la mejora del trato cotidiano y equitativo a los trabajadores debe partir de la motivación directiva sobre ellos valorando sus aportes creativos e innovadores y fomentando un clima favorable en la institución.

Por otra parte, realizada la evaluación de Rho Spearman de contrastación de hipótesis 7; se concluye que existe una significancia de 0,044; es decir un valor inferior a 0,05, logrando aceptar la hipótesis alterna 7 y no aceptando la hipótesis nula; determinándose que existe una dependencia importante entre la dimensión reconocimiento y el desempeño docente de los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018, en un nivel de correlación baja y directa de 0,249\*\*. Estos resultados confirman los estudios de Rodríguez (2016) quien sustentó la vinculación entre clima organizacional y la satisfacción en el trabajo, pero básicamente la significativa relación que existe con las dimensiones reconocimiento personal, la significatividad de tareas y los beneficios económicos.

Finalmente, en la contrastación de la hipótesis específica 8, se determinó que existe una dependencia importante entre la dimensión innovación y el desempeño docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018, en un nivel de correlación moderada y directa de 0,411\*\*. La innovación es percibida como la

propuesta concreta de nuevas opiniones, nociones, servicios, y prácticas, con el propósito utilitario organizacional. Se consolidan estos resultados con lo expuesto por Hinojosa (2012), quien afirma que la mejora continua del clima organizacional, constituirá una fortaleza de gestión pertinente obteniendo ventajas competitivas, determinándose la importancia en la implementación de proyectos de innovación y de índole social, que optimiza la comunicación entre los estudiantes y docentes, la convivencia pertinente y un adecuado clima organizacional.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. Conclusiones**

**Primera:** Se determinó que existe una dependencia importante entre el clima organizacional y el desarrollo docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018; siendo esta significativa moderada o media y directa de 0,506\*\*.

**Segunda:** Se determinó que existe una dependencia importante entre la dimensión autonomía y el desarrollo docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018, en un nivel de correlación moderada o media, directa y significativa de 0,445\*\*.

**Tercera:** Se indicó que existe una dependencia importante entre la dimensión cohesión y el desarrollo docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018, en un nivel de correlación baja y directa de 0,275\*\*.

**Cuarta:** Se estableció que existe una dependencia importante entre la dimensión confianza y el desarrollo docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018, en un nivel de correlación baja y directa de 0,244\*\*.

**Quinta:** Se estableció que existe una dependencia importante entre la dimensión presión y el desarrollo docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018, en un nivel de correlación baja y directa de 0,248\*.

**Sexta:** Se indicó que existe una dependencia importante entre la dimensión apoyo y el desarrollo docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018, en un nivel de correlación baja y directa de 0,379\*\*.

**Septima:** Se sostuvo que existe una dependencia importante entre la dimensión equidad y el desarrollo docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018, en un nivel de correlación baja de 0,344\*\*.

**Octava:** Se indicó que existe una dependencia importante entre la dimensión reconocimiento y el desarrollo docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018, en un nivel de correlación baja y directa de 0,249\*\*.

**Novena:** Se estableció que existe una dependencia importante entre la dimensión innovación y el desarrollo docente en los CETPRO de la Ugel N° 3, 2018, con un nivel de correlación ponderada y directa de 0,411\*\*.

## **5.2. Recomendaciones**

**Primera:** Fomentar y concretizar talleres de mejora del clima organizacional, ya que en función a los resultados de este estudio, mejorará el desempeño de los docentes con los alumnos y en la organización en su conjunto.

**Segunda:** Coordinar y ejecutar reuniones de trabajo constante, donde se permita recepcionar las opiniones y respetar la autonomía de los agentes educativos.

**Tercera:** Fomentar talleres de interacción que permitan una mayor cohesión del equipo docente en la escuela.

**Cuarta:** Promover un ambiente agradable a los estudiantes y a los profesores dentro de la escuela, aprovechando los tiempos de ocio y donde se viva con espíritu de amistad y confianza.

**Quinta:** Reconocer la experiencia, dedicación y esfuerzo de los docentes a través de resoluciones directorales que les sirva para su escalafón magisterial.

## BIBLIOGRAFÍA

- Albañil, A. (2015). *El clima laboral y la participación docente en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura*. Tesis para optar el grado de Magister en Educación con Mención en Gestión Educativa. Universidad de Piura.
- Alvarado, O. (1990). *Administración de la Educación*. Lima: INIDE.
- Alvitres, V. (2000). *Método científico. Planificación de la investigación*. Lima: Ciencia.
- Ausubel, D. (1968). *Educational Psychology: A Cognitive View*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Briones, E, y Tabernero, C. (2005). Formación cooperativa en grupos heterogéneos, *Psicothema*, 3, 396-403.
- Brown, M. (2009). The Teacher-Tool Relationship: Theorizing the Design and Use of Curriculum Materials. En J. T. Remillard, B. A. Herbel-Eisenmann y G.M. Lloyd (Eds.). *Mathematics teachers at work: Connecting Curriculum Materials and Classroom Instruction*, 17-36. New York: Routledge.
- Butler, J., y Cantrell, R. (1984). A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates. En J. Butler Jr, & R. Cantrell, *Psychological Reports*, 19-28.
- Campos, S. (2013). *Modelo de asociación entre factores de satisfacción y desempeño laboral en docentes universitarios*. Tesis para optar el grado de Doctor en Educación. Universidad de Montemorelos. México.
- Carron, V; Brawley, R. y Widmeyer, N. (1998). The measurement of cohesiveness in sport groups. En J. L. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise*

- psychology measurement*, 213-226. Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Carron, V, y Dennis, W. (2001). The sport team as an effective group. En J. M. Williams (Ed.), *Applied Sport Psychology. Personal growth to peak performance*. Mountain View, CA: Mayfield Publishing Company.
- Castro, S. (2012). *Relación del Desempeño Laboral con el Clima Organizacional del grupo de Educación Aeronáutica del Comando Aéreo de Combate No. 1*. Tesis para optar el grado de Magister en Administración de Empresas. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.
- Claver, E.; Gascó, J.L. y Llopis, J. (1996): *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. Madrid: Cívitas.
- Chang, M., Salazar, M., & Nuñez, A. (2015). Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas: Adaptación y ampliación de un instrumento. *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*, 3490-3507.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw-Hill.
- Esquivel, R. y Lenoir, Y. (2012). Los materiales educativos en la fase de planificación de la enseñanza de los docentes de educación primaria de Quebec. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 5 (3), 99-114.
- Estrada, L. (2013). *El desempeño docente*. Carabobo: Universidad de Carabobo.
- Etkin, G. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa*. Buenos Aires: Granica.
- Gallegos, J. (2004). *Gestión Educativa en el proceso de descentralización*. Lima: San Marcos.



- Galván, L. (2006). *Cultura de la calidad en organizaciones que aprenden*. Lima: Universidad de Ciencias Aplicadas.
- García, P. y Medina, L. (2008). *Organización y gobierno de centros educativos*. Bogotá: Grupo Quinto Centenario.
- García, G, y Segura, L. (2014). *El clima organizacional y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Cajay – 2013*. Tesis para optar el grado de Magister en Educación con mención en Gestión e Innovación Educativa. Universidad Sedes Sapientiae. Lima.
- Hernández, M. (2008). El concepto de equidad y el debate sobre lo justo, *Revista de Salud Pública*, 10 (1), 72-82
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación (3ª ed.)*. México, D. F.: McGraw - Hill.
- Hinojosa, C. (2012). *Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del colegio sagrados corazones padres franceses*. Chile: Universidad de Playa Ancha.
- James, A. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Jones, G., y George, J. (2006). *Administración Contemporánea*. Mexico D.F.: McGraw-hill/ Interamericana Editores S.A.
- Kelley, T; y Littman, J. (2010). *Las diez caras de la innovación: estrategias para una creatividad excelente*. Barcelona: Paidós.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organization climate*. Cambridge: Harvard University.
- Locke, E.A. y Henne, G. (1986). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice Hall: Englewood Cliffs.

- Marcelo, R. (2005). *Cultura organizacional: presente y futuro*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Martín, M. (1999). *Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación*. Madrid: Universidad de Alcalá-MEC.
- Mendoza, A. (2012). *Relación entre clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de Inicial de la Red N°9 – Callao*. Tesis para optar el grado de Magister en Educación en la mención Gestión de la Educación. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima.
- Ministerio de Educación (2014). *Marco de Buen Desempeño Docente*. Lima: Minedu.
- Montenegro, I. (2005). *Evaluación del Desempeño Docente. Fundamentos, modelos e instrumentos*. Bogotá: Edit. Coop. Editorial Magisterio
- Nelson, B. (1997). *1001 formas de motivar a los empleados*. Bogotá: Editorial Norma.
- Palomino, F. (2012). *El desempeño docente y el aprendizaje de los estudiantes de la unidad académica de Estudios Generales de la Universidad de San Martín de Porres*. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Docencia en el Nivel Superior. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.
- Pulido, C. (2003). Clima Organizacional una medida de éxito. *Revista de Psicología año III, N° 05*, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Rawls, J. (1999). *Teoría de la justicia*. México DF: Fondo de Cultura Económica

- Remillard, J. (2005). Examining Key Concepts in Research on Teachers Use of Mathematics Curricula. *Review of Educational Research*, 75 (2), 211-246.  
Recuperado de <https://larrycuban.files.wordpress.com/2013/12/review-of-educational-research-2005-remillard-211-46.pdf>.
- Robbins, S. (2005). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, A. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: UOC.
- Rodríguez, G. (2013). La presión como factor estresor en el entorno laboral publicitario. *Poliantea*, (IX), 17, 67-86.
- Rodríguez, V. (2016). *Clima organizacional y satisfacción laboral en el instituto de Educación Superior Tecnológico Público "Julio C. Tello", Villa El Salvador, 2015*. Tesis de Maestría. Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Rojas, C. (2013). Satisfacción laboral y el clima organizacional de las principales Universidades Sucreñas. *Desarrollo Gerencial*, 94-126.
- Saldarriaga, R. (2015). *Participación docente en el diseño del proyecto curricular institucional de una institución educativa pública de san juan de Lurigancho*. Tesis para optar el grado de Magister en Educación con mención en Currículo. Pontificia Universidad Católica. Lima.
- Sandoval, M., Magaña, D., & Surdez, E. (2013). *Clima organizacional en profesores investigadores de una institución de educación superior*. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Sosa, G. (2017). *La gestión educativa en el marco del buen desempeño docente de las I.E. de Puente Piedra*. Tesis para optar el grado de Maestra en Administración de la Educación. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima.

Tapias, A. (2014). *Diagnóstico del clima organizacional en el área administrativa de la Universidad Tecnológica del Chocó (Diego Luis Córdoba)*. Tesis de Maestría. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Valdés, H. (2006). *Evaluación del Desempeño docente*. Ponencia presentada por Cuba. Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño docente. Recuperado de: <http://www.campus-oei.org/de/rifad01.htm>

Zans, A. (2017). *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016*. Tesis para optar el grado de Magister en Gerencia Empresarial. Universidad Nacional Autónoma de Managua. Nicaragua. Recuperado de <http://repositorio.unan.edu.ni/4744/1/5805.pdf> .