

# **UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS**

---

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE  
EMPRESAS**



## **TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL  
DESEMPEÑO PEDAGÓGICO DE LOS DOCENTES DEL INSTITUTO  
DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PRIVADO JOSÉ  
SANTOS CHOCANO, HUARAL 2016**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

### **INTEGRANTES:**

**SANTOS VARAS, CARLOS ALBERTO  
PORRAS FLORES EDWIN HILDEBRANDO  
BENAVENTE OLIVARES, GEORGE MARTIN**

### **ASESOR:**

**MG. OLGER ROJAS MACHA**

**LINEA DE INVESTIGACION: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y  
DESARROLLO INSTITUCIONAL**

**AÑO 2017**

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL  
DESEMPEÑO PEDAGÓGICO DE LOS DOCENTES DEL INSTITUTO  
DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PRIVADO JOSÉ  
SANTOS CHOCANO, HUARAL 2016**

Presentado a la Facultad de Ciencias Empresariales- Escuela  
Profesional de Administración y Gestión de Empresas, en la  
Universidad Peruana de las Américas.

**APROBADO POR:**

**Dr.** -----

**Presidente**

**MG.** -----

**Secretario**

**Dr.** -----

**Vocal**

**FECHA:** .....

## **Dedicatorias**

A dios, quien supo guiarme por el buen camino y a mi familia por el apoyo incondicional que dedico a mi persona para poder lograr mis objetivos.

**Carlos Alberto Santos Varas**

Dedico este trabajo principalmente a Dios, a mi Madre Susana Flores Yajahuanca y mi hermano Walter Porras Flores por ser un ejemplo para mí, por su apoyo constante y su inmenso cariño.

**Edwin Hildebrando Porras Flores**

A dios, quien supo guiarme por el buen camino y a mi familia por el apoyo incondicional que dedico a mi persona para poder lograr mis objetivos.

**George Martin Benavente Olivares**

## **Agradecimientos**

A los Docentes de la Universidad Peruana de las Américas, principalmente al Mag. Olger Rojas Macha, asesor del presente trabajo de investigación, por su apoyo constante e incondicional en el desarrollo del presente trabajo realizado.

Al Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado José Santos Chocano de la ciudad de Huaral, departamento de Lima, a la Promotoría, quienes contribuyeron en el desarrollo del presente trabajo, por brindarnos las facilidades necesarias para el trabajo de investigación y la ayuda desinteresada por parte de la institución.

Quiero Agradecer a mis maestros, ya que ellos me enseñaron a valorar los estudios y superarme cada día, también a mis padres y hermanos, por ser parte importante de mi vida, porque ellos estuvieron en los días más difíciles de mi vida en este caminar.

**LOS AUTORES**

## Resumen

Este estudio ha pretendido responder al problema general: ¿De qué modo el clima organizacional influye en el desempeño pedagógico de los Docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado José Santos Chocano, Huaral 2016 ? En las instituciones educativas del ámbito del Distrito de Huaral se observó un deficiente clima organizacional y bajo desempeño docente.

Esta investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado José Santos Chocano.

Se tiene una Investigación no experimental, pero si de tipo descriptiva y correlacional, ya que se contó con la participación de los docentes de la Institución educativa que nos permitieron llegar a las siguientes conclusiones.

El resultado que se obtuvo de la investigación fue que el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” presenta un clima institucional desfavorable y poco motivador en el desempeño pedagógico de los docentes, dichos resultados son provenientes de un inadecuado clima organizacional.

Ante todo, lo mencionado se concluye que existe una influencia directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño pedagógico de los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado José Santos Chocano de Huaral. Lo que muestra que el clima organizacional influye directamente en el desempeño laboral

**Palabras claves:** Clima organizacional, desempeño pedagógico, educación superior

## Abstract

This study has tried to answer the general problem: How does the organizational climate influence the pedagogical performance of the Teachers of the Private Technological Higher Education Institute José Santos Chocano, Huaral 2016? In the educational institutions of the District of Huaral there was a poor organizational climate and poor teaching performance.

The objective of this research was to determine the relationship between organizational climate and work performance in the teachers of the José Santos Chocano Private Technological Higher Education Institute.

We have a non-experimental research but a descriptive and correlational type, since we had the participation of the teachers of the educational institution that allowed us to reach the following conclusions.

The result obtained from the research was that the Institute of Higher Technological Private Education "José Santos Chocano" presents an unfavorable institutional climate and little motivation in the pedagogical performance of teachers, these results are from an inadequate organizational climate.

First of all, it is concluded that there is a direct and significant influence between the organizational climate and the pedagogical performance of the teachers of the José Santos Chocano Private Technological Higher Education Institute of Huaral. What shows that the organizational climate directly influences job performance

**Keywords:** Organizational climate, pedagogical performance, higher education.

## Tabla de contenidos

Carátula .....	i
Dedicatorias .....	iii
Agradecimientos .....	iv
Resumen (palabra clave) .....	v
Abstract (keywords) .....	vi
Tabla de contenidos .....	vii
Introducción .....	ix
<b>1. Problema de la investigación</b> .....	<b>1</b>
1.1 Descripción de la Realidad Problemática .....	1
1.2 Planteamiento del problema.....	3
1.2.1 Problema general .....	3
1.2.2 Problemas específicos.....	3
1.3 Objetivos .....	4
1.3.1 Objetivo general .....	4
1.3.2 Objetivos específicos .....	4
1.4 Casuística con relación a la problemática planteada .....	4
<b>2. Marco teórico</b> .....	<b>7</b>
2.1 Antecedentes de la investigación .....	7
2.1.1 Antecedentes internacional.....	7
2.1.2 Antecedente nacional .....	12
2.2 Bases Teóricas .....	17
2.2.1 Clima Organizacional.....	17
<b>3. Alternativas de solución</b> .....	<b>64</b>
3.1 Alternativas de solución al problema general: .....	64

3.2	Alternativas de solución a los problemas específicos: .....	65
3.2.1	Alternativas de solución al problema específico.....	65
3.2.2	Alternativas de solución al problema específico 2:.....	65
3.2.3	Alternativas de solución al problema específico 3:.....	66
<b>Conclusiones</b>	.....	<b>67</b>
<b>Recomendaciones</b>	.....	<b>68</b>
<b>Referencias</b>	.....	<b>69</b>
<b>Apéndice</b>	.....	<b>72</b>



## Introducción

Las instituciones aducen su presencia en la medida que valen como medio para compensar las insuficiencias de la sociedad, sin embargo, no se logra desatar su maniobra de la aptitud de los recursos humanos que en ellas facilitan sus bienes, puesto que es bajo el compromiso de los personales donde reposan los reales medios para lograr las metas y los objetivos colectivos. De este modo es, para las ciencias funcionarias y en específico para la dirección de personal, la necesidad de ilustrarse las inconstantes que están enlazadas a los personales que consienten las distribuciones, ya que el proceder de las mismas cultiva un papel esencial en el éxito organizacional.

En el presente trabajo se afronta la perspicacia que los conductores y pedagógicos poseen de los desemejantes mecanismos que conmueven la ordenación y por resultante, el procedimiento de los propios en el perímetro institucional. Esta interrelación persona ordenación no es más que un semblante del clima organizacional, que en alterados contextos trastornan las expectativas, la exaltación, la complacencia personal, así como a la derrama que éstos brindan para la importancia de las metas y los objetivos postreros. Visto de esta manera, el clima organizacional consigue ser respetado como una medida perceptible de las particularidades organizacionales, que envuelven la elección e definición del vinculado de tipologías respecto a una ordenación específica, que se excita a secuela del ejercicio del medio y del distintivo del individuo.

En esta investigación comprende el examen de las inconstantes: Clima Organizacional y el Desempeño pedagógico de los docentes del Instituto Superior Tecnológico José Santos Chocano, Huaral 2016; con RUC 20320423091, ubicado en la urbanización Aparicio Mz E, lote 23-24, provincia de Huaral, cuya actividad económica es brindar un servicio educativo, formando profesionales técnicos, representado por la Sra. Mg. María del Pilar Varas Campos. En tal caso, saltamos a narrar los informes de las inconstantes en estudio.

En Venezuela, se tiene como antecedentes que el clima organizacional en el Instituto Universitario de nuevas Profesiones (IUNP); es de buena calidad y sobre el desempeño de los docentes es regular en termino pedagógico, las

establecimientos demuestran su presencia en la medida que valen como intermedio para compensar las penurias de la sociedad, sin embargo no se puede desligar su actividad de la aptitud de enseñanza que en ella facilitan sus servicios, puesto que es bajo el compromiso de los docentes donde reposan las reales contingencias para lograr las metas y los objetivos colectivos. Por esta razón es, para la ciencia administrativa y en específico para la dirección del personal, la necesidad de aprender las incógnitas que están asociadas a los docentes que atienden la corporación, ya que el proceder de los iguales practica un papel esencial en el éxito pedagógico.

En el Perú, los institutos de educación superior, el clima organizacional es de un nivel medio porque existen falencias en las relaciones interpersonales, notificación y escaso trabajo en conjunto; y sobre el desempeño de los docentes, existen varios factores que influyen negativamente en la falta de conocimiento, entrenamiento, políticas del Sutep y falta de didáctica.

Las atribuciones de la colectividad sobre clima organizacional cambian con el correr del tiempo, los adelantos tecnológicos, la política educativa del Estado, la legislación en materia educativa, la complejidad de responsabilidades de trabajo y la preocupación de mejorar la educación peruana.

En Lima, se tiene antecedentes del Instituto TECSUP, que cuenta con excelente clima Organizacional por ende el desempeño pedagógico de los docentes cuenta con un nivel pedagógico óptimo en la formación de profesionales técnicos, porque imparte conocimientos prácticos conjuntamente con lo teórico y cuentan con convenios con instituciones públicas y privadas a nivel nacional, así mismo ha obtenido sus diversas carreras la acreditación internacional cumpliendo con los estándares de calidad educativa.

Presentemente las compañías de este rótulo en el mercado cada vez son más severas en la calidad educativa, por ello se recolecta la averiguación ineludible para descubrir las dificultades que se muestran y dar una tramitación a la incierta, con el fin de favorecer a la institución instituyendo mecanismos para la mejora del servicio pedagógico.

En el Instituto de Instrucción Superior Tecnológico Privado José Santos Chocano en este último año 2016, en cuanto al Clima Organizacional es de nivel medio y el desempeño pedagógico de los docentes adolece de las siguientes dimensiones: enseñanza - aprendizaje, comunicación y talleres y emprendimiento y negocios.

En el Instituto José Santos Chocano, la variable en estudio es con el propósito de optimar la aptitud pedagógica de los docentes y el servicio educativo.

La necesidad de la investigación comprende la falla de aprendizaje en el proceso del desempeño pedagógico de los docentes, se ha identificado un bajo nivel pedagógico, escasa planificación y diversificación curricular, generando una baja calidad en el servicio educativo.

La calidad de la indagación se relaciona a las remedios que trazamos al inconveniente, mediante nuevas propuestas, doctrinas, inclinaciones y criterios, con el propósito de optimar el horizonte académico.

La distribución de la indagación se relaciona al esbozo del artículo, iniciando por el título y los apartados convenientes que se deben desarrollar en el actual trabajo.

En el apartado I, narramos el esbozo del inconveniente, enunciación del inconveniente, dificultad general, dificultades determinadas, objetivo corriente, objetivos determinados y la casuística de acuerdo a la insegura trazada, para lo cual nos hemos asentado en la compilación de averiguación concedida por el personal que trabaja dentro de la Establecimiento y está implicada con el tema en progreso.

En el apartado II, mostramos el marco teórico con las referencias de la indagación y los asientos hipotéticas relativo a nuestras inconstantes independiente y dependiente.

En el apartado III, planteamos las disyuntivas de procedimiento que alcanzan, al proceso que se transportará a cabo para hacer la solución.

Posteriormente, reflexionamos las terminaciones, las encomiendas, las narraciones bibliográficas y los agregados concernientes, mostrando los índices de tablas, figuras, ilustraciones y otros en ocupación a las normas APA Sexta Edición.

## **1. Problema de la investigación**

### **1.1 Descripción de la Realidad Problemática**

En la actualidad el enfoque en la eficacia educativa es uno de los compendios más significativos que toda institución busca alcanzar y lograr para brindar una enseñanza de nivel.

Este proyecto tiene como objetivo principal y su enfoque en la profesionalización del cometido didáctico y el clima laboral como una de las situaciones fundamentales que deben crearse y existir dentro de una institución.

Puedo afirmar que uno de los elementos concluyentes del desempeño docente, es el clima organizacional. Los docentes no son entes encerrados, siempre están relacionándose con los demás miembros de la comunidad educativa, forman equipos de trabajo e interactúan, también en su comportamiento, sus creencias, los valores y costumbres, lo que determina el clima laboral existente en una institución educativa.

En esta investigación se busca encontrar una correspondencia que pueda existir entre el clima laboral fundado en la institución y el cometido docente dentro del aula en el tecnológico superior.

En América Latina, Según Patricia Silva, profesora de la Universidad de Barcelona, la profesión docente en América Latina, está interpuesta por la propia concepción y el bajo desempeño pedagógico, esto implica que la labor educativa se ejecuta en la totalidad de los países de forma incomunicada, hay escasa notificación, difícilmente se participan los compromisos académicos, A pesar que poseyó muchas permutaciones trascendentales en las tareas de los docentes, existen pocas instancias para el intercambio de experiencias, conocimiento, la discusión de problemas de la enseñanza y resolución conjunta de dichos problemas.

En este ámbito, es significativo señalar que en los modernos períodos en diferentes países de Latinoamérica se han derivado cambios sustanciales, concernidos con la alineación, reajuste y un nuevo enfoque

pedagógico, con nuevos conocimientos, se ha ligado obligatoriamente la calidad y la eficacia del sistema educativo y las exigencias que se requiere al profesional docente.

En otra parte, en cada entidad, se viven usanzas diferentes, coexiste un contexto de trabajo o clima organizacional desigual, no obstante con base al propio currículo, es así como en Venezuela, el tiempo de las establecimientos pedagógicas, es diferente íntegro a varios elementos, tales como, tipo de liderazgo practicado por el director o apoderado, nivel de alineación académica del particular, en especial de los educativos, frecuencia de las crónicas interpersonales, entre otros semblantes de interés.

En el Perú, (Lisbeth del Rocío Anaya Gamarra, 2015) realizó una auditoria en el Área de Ventas Corporativas (VC) que está dedicada en el sector de ventas directa de multinivel, el objetivo principal es mejorar el clima organizacional de VC, considerando las percepciones de sus integrantes. De este estudio se obtuvo las siguientes conclusiones: La prosperidad del clima laboral es parte de la mejora en el encargo del desempeño y factor determinante en consecución de las nuevas estrategias adoptadas por la empresa, como la incursión en nuevos mercados, decisión que requiere de personas motivadas, con conocimiento del negocio, capacitadas y formadas con la cultura, creando así un adelanto progresivo en VC.

En el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado José Santos Chocano, se ha identificado un diagnóstico preocupantes por parte de los directivos de la institución al encontrar un bajo nivel de preparación de los docentes, ausencias en las clases poco grado de responsabilidad, documentación de sus currículos vitae sin título profesional, sin experiencia, sin especializaciones, sin conexión con los estudiantes, no existe relación significativa entre el docente y los estudiantes por no estar en identificados con el aprendizaje de los estudiantes, todos ellos ha conllevado a que la institución tenga una imagen poco creíbles en la formación de los estudiantes para futuros profesionales de la educación, también como diagnostico se ha encontrado que por la falta de control y organización, los docentes no

cumplían con los sílabos de los ciclos correspondientes, entre otras deficiencias.

En tal sentido, como pronóstico tenemos la problemática de un nivel de desempeño docente deficiente por la falta de muchos factores y entre ellos, falta de una adecuada selección de personal docente, revisar los currículos con los títulos profesionales correspondientes, falta de capacitación en el proceso del desempeño pedagógico de los docentes, se ha identificado un bajo nivel pedagógico, escasa planificación y diversificación curricular, generando una baja calidad en el servicio educativo, entre otros factores que puede desencadenar una crisis en la institución de cierre de la entidad educativa sin no se toman las medidas de control urgentes.

Como control del pronóstico, se recomienda, contratar a personal eventual debidamente seleccionado, con conocimientos, actitudes, habilidades y experiencia en la docencia educativa y evitar el colapso de la institución y el perjuicio de los estudiantes y de los directivos del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado José Santos Chocano.

## **1.2 Planteamiento del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿De qué modo el clima organizacional influye en el cometido pedagógico de los educativos del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado José Santos Chocano, Huaral 2016?

### **1.2.2 Problemas específicos**

¿De qué modo la sabiduría organizacional influye en el cometido pedagógico de los docentes del instituto de Educación Superior Tecnológico Privado José Santos Chocano, Huaral 2016?

¿Cómo las habilidades gerenciales intervienen con el desempeño pedagógico de los docentes del instituto de Educación Superior Tecnológico Privado José Santos Chocano, Huaral 2016?

¿De qué forma la competitividad se relaciona con el desempeño pedagógico de los docentes del instituto de Educación Superior Tecnológico Privado José Santos Chocano, Huaral 2016?

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Definir como el clima organizacional se relaciona con el cometido pedagógico de los docentes del instituto de Educación Superior Tecnológico Privado José Santos Chocano, Huaral 2016.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

Instituir como la cultura organizacional influye con el cometido pedagógico de los docentes del instituto de Educación Superior Tecnológico Privado José Santos Chocano, Huaral 2016

Aplicar como las habilidades gerenciales intervienen con el cometido pedagógico de los docentes del instituto de Educación Superior Tecnológico Privado José Santos Chocano, Huaral 2016

Implementar como la competitividad se relaciona con el cometido pedagógico de los docentes del instituto de Educación Superior Tecnológico Privado José Santos Chocano, Huaral 2016

### **1.4 Casuística con relación a la problemática planteada**

El Sr. Daniel Villanueva Gonzales gestiona en la Institución Educativa Superior Tecnológico Privado José Santos Chocano, en el área soporte pedagógico desde el 2010 hasta la actualidad, en estos últimos años en la institución; el desempeño pedagógico de los docentes ha sufrido varios cambios referentes al bajo nivel pedagógico, ya que el docente en que imparten conocimientos se quejan sobre estado y mantenimiento de los centro de cómputo, esto era ocasionado por el inadecuado servicio que el área de soporte brindaba a los laboratorios; ya que no se instalaba los programas y antivirus de una manera adecuada y no había un plan de

contingencia y no estaban organizado los asistente de ensamblaje para su respectiva solución. La jefatura hizo la llamada de atención a los responsables ya que afectaba el desempeño docente.

### **Propuesta de solución**

Para subsanar esta falencia es necesario que la plana directiva realice en un ambiente y clima adecuado actividades de coordinación con las jefaturas, las áreas que involucra a todos los profesionales y también al área de soporte; incentivando la comunicación entre las áreas sin ánimos de rompimientos de relaciones y que por el contrario haya fluidez y efectividad en el servicio brindado y la respectiva solución del problema para formar los profesionales competitivos.



**ILUSTRACIÓN 1: DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO DEL IESTP JOSÉ SANTOS CHOCANO**

**CAUSA Y EFECTO DEL DESEMPEÑO DOCENTE  
INSTITUTO DE EDUCACION SUPERIOR TECNOLOGICO PRIVADO  
" JOSE SANTOS CHOCANO "  
HUARAL - LIMA**



Fuente: Elaboración propia

## **2. Marco teórico**

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

#### **2.1.1 Antecedentes internacional**

**Título de la tesis:** “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”.

**Autor:** Alex Javier Zans Castellón

**Institución:** Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

**Ciudad:** Nicaragua

**Año:** 2017

**Fuente especificada no válida.**

**Conclusiones de la tesis:** en esta investigación el “Clima Organizacional presente en la FAREM, es de optimismo en mayor medida, por lo cual se considera entre Medianamente Favorable y Desfavorable, siendo el liderazgo practicado poco participativo, sin disposición en mantener un buen clima organizacional en el equipo de trabajo docente, se identifica que el desempeño laboral, que se desarrolla en la Facultad, es bajo, aunque las tareas se realizan y ejecutan en el tiempo requerido, donde la toma de decisiones, se realiza en gran medida de manera individual, careciendo de un plan de capacitación”.

“Los trabajadores docentes y administrativos de la facultad consideran que el mejoramiento el Clima Organizacional Incidiría de manera positiva en el Desempeño Laboral, y las relaciones interpersonales, les hacen sentirse bien en el trabajo, por lo que consideran que se debe cultivar”.

**Comentario de los investigadores:** Se realizó este análisis implementado la utilización lo que “se debe constituir de manera permanente las consultas, escuchar opiniones y sugerencias de la comunidad universitarias, las cuales se deben canalizar a través de los dirigentes y convertirlas en propuestas en los consejos universitarios, y fortalecer la comunicación, utilizando los canales adecuados lograr que la información contribuya a la toma de decisiones de manera acertada, esto implicaría que sea más eficiente como institución universitaria”.

**Título de la tesis:** “Clima organizacional y desempeño gerencial del personal directivo en la E.B. Dr. Francisco espejo

**Autor:** Licda. Raquel Olaizola”.

**Institución:** Universidad de Carabobo

**Ciudad:** Venezuela

**Año:** 2012

Fuente especificada no válida.

**Conclusiones de la tesis:** “Como resultado de la investigación realizada, basándose en los resultados obtenidos en el instrumento aplicado y para dar respuesta a los objetivos específicos planteados se concluye lo siguiente”:

Refiriéndose al objetivo nº 1 “Diagnosticar a través de la percepción de los docentes el desempeño gerencial ejercido por el personal directivo de la E.B. Dr. Francisco Espejo” “se concluye que el gremio docente de ésta institución percibe las acciones relacionadas con el desempeño gerencial de los directivos como insuficientes, ya que las funciones de los mismos se ven ampliamente influenciadas por los lineamientos emanados por la Secretaría de Educación y Deportes del Estado Carabobo, debilitando así la acción personal y autónoma de la que gozan como personal directivo”.

“Es importante destacar que, aunque la mayoría de las funciones gerenciales son realizadas, mientras que la constancia de las mismas no lo es. Los docentes consideran que la presencia del personal directivo en todas las actividades que se desarrollan dentro de la institución, requieren de su presencia efectiva y tomando en cuenta la cantidad de personas en este cargo (6 sub-directoras) es posible que lo hagan, siempre y cuando se distribuyan las funciones de forma equitativa”.

**Comentario de los investigadores:** en esta investigación se da a entender que se debe establecer un equipo de trabajo anual, la “realización de talleres dirigidos a los docentes sobre el clima organizacional y sus efectos en las instituciones educativas, así como la motivación al logro y profesionalización y cumplir con los planes de seguimiento, a fin de mantener un feek back con los docentes”.

**Título de la tesis:** Modelo de asociación entre factores de satisfacción y desempeño laboral en docentes universitarios

**Autor:** Clara Lilia Campos Madrigal

**Institución:** Universidad de Montemorelos

**Ciudad:** México

**Año:** 2013

Fuente especificada no válida.

**Conclusiones de la tesis:** En “esta sección se presentan las conclusiones sobre el modelo principal, el modelo alterno uno, el modelo alterno dos, las hipótesis complementarias y las preguntas complementarias”.

El modelo fue especificado correctamente y el proceso de estimación no estuvo restringido por problemas de identificación; esto permitió obtener y evaluar todos los parámetros específicos del modelo

propuesto. También se pudo hacer la estimación de la bondad de ajuste conjunta del modelo.

No se detectaron estimaciones sin sentido o teóricamente inconsistentes. No se detectaron varianzas de error negativas; tampoco se encontraron coeficientes estandarizados que excedieran o estuvieran muy cerca de 1.0. Los errores estándar no fueron elevados.

**Comentario de los investigadores:** en esta investigación tuvo como propósito explorar la relación de causalidad entre las variables latentes: clima organizacional, desempeño del liderazgo académico, satisfacción laboral y desempeño laboral, según un modelo teórico específico, esto ayuda que las instituciones tengan más flexibilidad en la toma de decisiones y mejora en la enseñanza.

**Título de la tesis:** “Incidencia del clima organizacional en el desempeño docente de la unidad educativa particular Santo Domingo de Guzmán – Quito

**Autora:** Alexandra Medina Montesdeoca

**Institución:** Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador”.

**Ciudad:** Ecuador

**Año:** 2017

Fuente especificada no válida.

**Conclusiones de la tesis:** “El resultado del estudio de correlación determina que existe incidencia positiva muy baja del clima organizacional en el desempeño docente. También se evidenció que existe una brecha en escala crítica en cuanto a la dimensión de recompensas de la variable clima organizacional, pero no incide en el desempeño”.

**Comentario de los investigadores:** en esta investigación Los resultados de la medición del clima organizacional revelan que existen dos microclimas al interior de la institución: Básica y Colegio. En la Básica la brecha es mayor en todas las dimensiones evaluadas, aunque el resultado no afecta significativamente la ubicación del rango en la escala de medición

**Título de la tesis:** El clima y la satisfacción laboral en los (as) docentes del instituto tecnológico de administración de empresas (intae) de la ciudad de san Pedro sula, cortes”

**Autora:** Coralia Abdely Polanco Espinoza.

**Institución:** Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán

**Ciudad:** Honduras

**Año:** 2014

Fuente especificada no válida.

**Conclusiones de la tesis:** “El clima laboral en sus distintas dimensiones influye en la satisfacción laboral mediante su influencia emocional en la ponderación de los satisfactores e insatisfactorias laborales (satisfacción laboral parcial) y en la satisfacción laboral total lo cual influye no solo en el desempeño laboral de los docentes sino en la calidad educativa del servicio y de los jóvenes en proceso de formación para poderse integrarse a la sociedad expresado todo ello en indicadores como el fortalecimiento del perfil de egreso en función de las exigencias del mercado laboral, la satisfacción de los estudiantes expresada a través de la percepción de los docentes”.

**Comentario de los investigadores:** en esta investigación, como una intervención socioeducativa basada en la toma de decisiones, se presenta una propuesta de mejora del clima organizacional que conduzca a una mejor satisfacción laboral y que indirectamente logre influir sobre “el desempeño laboral de los docentes y la calidad educativa en el proceso de enseñanza-aprendizaje”.

### **2.1.2 Antecedente nacional**

**Título de la tesis:** “Análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de la plana docente del consorcio educativo "talentos" de la ciudad de Chiclayo”.

**Institución:** Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

**Autor:** Luis Alberto Panta Rivadeneira

**Ciudad:** Chiclayo - Perú

**Año:** 2015

**Fuente especificada no válida.**

**Conclusiones de la tesis:** El tipo de Clima Organizacional existente entre la Plana Docente del Consorcio Educativo Talentos, es el autoritario, el cual está basado en un sistema de autoritarismo explotador. Cabe resaltar que este tipo de clima es muy malo, porque no se tiene confianza en sus empleados, siendo ésta imprescindible en una organización, donde el educando es el perjudicado

En este tipo de clima la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.

“Para la plana docente del Consorcio Educativo Talentos es muy importante capacitarse para escalar a otros puestos, pero no se les asignan las debidas facilidades, aun así, ellos están en constante formación por cuenta propia”.

La “plana docente del Consorcio Educativo Talentos no tiene muchas oportunidades de participar en actividades de recreación grupales, pues son pocas las que organiza esta Institución Educativa”.

**Comentario de los investigadores:** Respecto a la Tesis es importante la capacitación y actualización de los docentes que laboran

dentro de la institución ya que esta de esta manera va a mejorar el nivel pedagógico de la institución y también participación en las reuniones de confraternidad de los docentes en su totalidad

**Título de la tesis:** “Clima organizacional y desempeño laboral en los docentes de los colegios y escuelas adventistas de la misión ecuatoriana del norte y misión ecuatoriana del sur, durante el año 2016.

**Autor:** Quiñonez Villegas, Cristhian Alfonso Peralta Quisirumbay, María Fernanda

**Institución:** Universidad Peruana Unión”.

**Ciudad:** Perú

**Año:** 2016

**Fuente especificada no válida.**

**Conclusiones de la tesis:** “En esta investigación nos da a conocer que el clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño organizacional en los docentes en diferentes colegios tanto como, tanto como instituciones públicas, durante el año 2016, esto indica que si se incrementa al nivel de percepción del clima organizacional mejora el desempeño laboral en los docentes”.

“No se evidencio la relación entre las variables clima organizacional y las responsabilidades profesionales, por el cual se concluye que factores como los principios, valores culturas prevalecieron sobre la percepción de que el clima organizacional llegue a debilitar, limitar o restringir las responsabilidades profesionales en sus funciones, esto lleva al contrario la dimensiones como planificación de trabajo pedagógico y enseñanza, aprendizaje reflejaron una correlación positiva”.



**Comentario de los investigadores:** “Se realizó el análisis que una vez implementado la utilización de herramientas en la solución de problemas relacionados con el clima organizacional y el desempeño pedagógico, lo cual permite encontrar soluciones en un ámbito posibilista, con un estándar de calidad y mejora en el sistema de enseñanza para este tipo de problemas con el objetivo de ver soluciones, con el objetivo de implementar las herramientas adecuadas de que conllevan a tener una enseñanza de calidad”.

**Título de la tesis:** Relación entre el Clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de la red nº 1 Pachacutec – Ventanilla

**Autor:** Yolanda Maximiliana Pérez Huamán

**Institución:** Universidad San Ignacio de Loyola

**Ciudad:** Perú

**Año:** 2012

Fuente especificada no válida.

**Conclusiones de la tesis:** “En la investigación nos da a entender que nos da a conocer que el presente trabajo de investigación que existe una relación media y positiva en el clima organizacional de las instituciones educativas de la Red N°1 reviste de mucha importancia, puesto que se analiza la realidad de la producción de la empresa La Raíz del Jeans y su incidencia en las ventas, ya que hoy en día en este mundo globalizado en que lo único

Existe una relación media y positiva entre el nivel de comunicación y el desempeño docente en las instituciones educativas de la red No 1 de Pachacutec en Ventanilla”.

**Comentario de los investigadores:**

“Se realizó el análisis y se recomienda la propuesta como alternativa de solución, la formulación el clima organización y el desempeño pedagógico que Existe una relación media y positiva entre el nivel de confianza y el desempeño docente en las instituciones educativas”.

**Título de la tesis:** Clima organizacional y desempeño docente en la universidad “Jaime Bausate y Meza” Jesús María - Lima, 2016.

**Autor:** Rhomao Diego Barriga Rodríguez

**Institución:** Universidad Nacional Mayor de San Marcos

**Ciudad:** lima Perú

**Año:** 2016

**Fuente especificada no válida.**

**Conclusiones de la tesis:** “En esta investigación nos da a entender que se ha demostrado que existe relación entre clima organizacional y el desempeño docente en la Universidad “Jaime Bausate y Meza”. Jesús María. Pues el coeficiente de correlación es BUENA de 0,755, vemos que existe una relación directa y un nivel de significancia menor que 0,05, motivo por el cual se rechaza la hipótesis Nula y se acepta la alterna: El clima organizacional se relaciona con el desempeño docente en la Universidad “Jaime Bausate y Meza”. Jesús María. Lima 2016”.

**Comentario de los investigadores:** se realizó este análisis, esto indica que existe un buen clima organizacional, lo cual se relaciona con el desempeño en los docentes en la universidad Jaime Bausate y Meza”. Jesús María, también se ha demostrado que existe relación entre el talento humano en el desempeño docente en la universidad y eso es muy importante para las instituciones educativas para que tengan una buena enseñanza de mejor calidad.

**Título de la tesis:** “Clima Organizacional y desempeño docente

**Autor:** Díaz Paima, Rubí. Fernández Montero, Daniel Martín”.

**Institución:** Universidad Científica del Perú - UCP

**Ciudad:** Perú

**Año:** 2017

**Fuente especificada no válida.**

**Conclusiones de la tesis:** Se conceptualiza clima organizacional como las propiedades del ambiente que perciben los empleados como característico en su contexto laboral. Sobre esta base, el clima está conformado por las percepciones de las variables de comportamiento, estructura y procesos, el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen la institución.

El “clima de una institución tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, sin embargo, una situación de conflicto no resuelto, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso hasta llegar a contaminar la productividad de la organización”.

**Comentario de los investigadores:** En esta investigación se demuestra que en la universidad UCP, tiene un buen clima organizacional se retroalimenta, esto hace que sea más eficiente en la enseñanza, también Consideramos como dimensiones del desempeño docente.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Clima Organizacional**

#### **2.2.1.1 Definiciones de clima organizacional**

“El clima organizacional es un conjunto de atributos específicos de una

Organización particular que puede ser inducido en el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno. Para el miembro en particular dentro de la organización, el clima toma la forma de un 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”.

En la obra de Chiang (2010), Payne, en 1971 lo conjetura como “Un concepto fundamental que refleja los contenidos y la fuerza de los valores prevalentes, las normas, las actitudes, las conductas y los sentimientos de los miembros de un sistema social que pueden ser medidos operacionalmente a través de las percepciones de los miembros del sistema u otros medios observacionales u objetivos. Considera el clima con un concepto ecológico.”

Stephen Covey señaló la existencia de una correlación entre la confianza y la cooperación para caracterizar los niveles de comunicación. Una comunicación defensiva se caracteriza por la baja confianza y la baja cooperación entre las personas, en ella hay una actitud autoprotectora y a menudo un lenguaje legalista que califica las alternativas y estipula cláusulas para la huida en caso de que las cosas salgan mal. La comunicación respetuosa es propia de personas maduras, se respetan entre sí, pero quieren evitar la posibilidad de confrontaciones desagradables, de modo que se comunican con diplomacia, aunque no con empatía. Cuando hay alta confianza y alta cooperación, se logra la sinergia en el grupo gracias a la comunicación efectiva y se estimula la creatividad.

Shneider, en 1975 (citado por Chiang, 2010), lo conceptúa como “percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a los individuos a tener conocimiento del mundo y saber cómo comportarse. Las percepciones del clima son descripciones psicológicamente fundamentales en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema.” Fuente especificada no válida.

Se puede mencionar con todo lo expuesto algunas características del clima organizacional:

- Características del entorno en donde se desempeña la organización, las cuales pueden ser internas o externas.
- Interpretación de estas circunstancias por parte de los miembros de la organización.
- Las estructuras y los integrantes de las organizaciones forman un sistema organizacional dinámico. Estamos ante un concepto que está cambiando constantemente.
- Un buen clima organizacional tendrá consecuencias positivas en la empresa, las cuales van a estar definidas en cómo las personas perciben el ambiente interno y externo de la organización.

### **2.2.1.2 Tipos de Clima Organizacional**

“Son diversos los tipos de clima organizacional, La empresa busca constantemente la mejora en sus procesos productivos, en donde el papel de suma importancia es el clima organizacional”.

El clima “en las organizaciones comprende las relaciones que se llevan a cabo entre los distintos actores de la empresa constituyendo el ambiente en donde los empleados desarrollan sus actividades. Podemos decir que el clima organizacional puede ser un vínculo positivo dentro de la organización si lo sabemos aplicar correctamente y lograr los objetivos, o un obstáculo en su desempeño frente a los

involucrados”. (Gestion.org, 2018). “En cuanto a la anterior clasificación, se puede expresar que, todos pueden ser utilizados por el director, pero en forma racional y oportuna, ya que ninguno es mejor que el otro”.

“Cabe agregar que, el director autoritario explotador no tiene confianza en los docentes, muchas veces causa temor en ellos, hay una insatisfacción fuerte en los docentes frente a las actividades que deben realizar, asimismo en el estilo paternalista, los motivos del director se basan en la preeminencia del ego, ya que se considera como la única persona que puede resolver los problemas y teme que los docentes cometan errores, los docentes no se sienten responsables del logro de los objetivos”.

“Hecha la observación anterior, se puede plantear el sistema participativo consultivo, en el cual hay una relación entre el director y los docentes, se estimula la confianza, en este caso los docentes asumen mayores responsabilidades y se sienten parte de la institución, por otra parte, está, el estilo participativo del grupo, en el que se efectúa un proceso de delegación al personal docente, lo que permite una relación de confianza mutua entre el director y los docentes”.

Igualmente, Brunet (1987), citado por Fernández y Gutiérrez (2005), “desarrolló una tipología al largo de un continuo que se extiende desde un clima muy autoritario hasta uno muy participativo, dando lugar a cuatro tipos básicos de clima: autoritario explotador, autoritario paternalista, participativo consultivo y participativo de grupo”. “Cualquiera de los modelos o tipos de clima, puede ser utilizado por el director, ninguno es mejor que el otro, sólo depende de la astucia del director de saber utilizarlos en el momento adecuado, lo que quiere decir que, el énfasis en un modelo no implica el rechazo automático de los otros”.

Por último, Méndez Álvarez, (2006) “se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. A continuación, se desarrollan los tipos de clima autoritario, participativo y cooperativo, asumidos en esta investigación”:

### **A) Autoritario**

“En este tipo de clima el director es impositor de normas. Para, Lickert, citado por Gan y Berbel (2007), la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes” (p. 195). “En este sentido, casi no existe el trabajo en equipo, la toma de decisiones es exclusiva del directivo, los docentes acatan las órdenes, pero algunas veces realizan comentarios gracias al desacuerdo por no poder participar en la planificación de las actividades de la institución, ya que todo lo decide la dirección”.

“Este tipo de ambiente es útil, para imponer reglas, normas, valores organizacionales, funciona mejor con docentes nuevos y menos capacitados, y con el personal con desempeño bajo o deficiente”. “El clima autoritario, se produce cuando el directivo no tiene confianza en su equipo de docentes, ya sea porque considera que solo la dirección conoce de procedimientos, porque el personal docente es nuevo en la institución, o también porque se pretenden sembrar miedo entre los docentes, quienes deben únicamente cumplir con su deber al impartir las clases”.

“Del mismo modo, García (2002), sostiene que se basa en el poder; quien controla tiene el poder para exigir” (p. 396). “Este tipo de clima organizacional, está fundamentado en un liderazgo en el que el directivo persuade y presiona a los docentes para que realicen su trabajo”. “De este modo, se debe usar con un grupo o con un docente que tenga un nivel relativamente bajo de disposición con respecto a la realización de una tarea determinada. De este modo, el clima organizacional autoritario, se basa en el control total de las actividades por parte del directivo, ya que de este modo él se siente garante de la realización de las actividades escolares, así que exige al personal su oportuna realización, lo cual en ciertas ocasiones causa molestias en el personal, si esto no se realiza de buenas maneras”.

Por su parte, Fernández y Gutiérrez (2005), “es asociado con organizaciones burocráticas y rígidas cuyo funcionamiento es muy dependiente de las consignas de la dirección y poco sensible a la participación, el ejercicio de la autonomía y los intercambios de información y apoyo” (p. 120). “Este tipo de clima organizacional, se basa en la desconfianza del directivo hacia el personal docente, por lo que, en ocasiones, suele ocasionar insatisfacción y una baja motivación en el trabajo, ya que todo depende de lo que diga el director. Otro tipo de clima es el participativo, el cual será ampliado a continuación”.

## **B) Participativo**

“Es uno de los más favorables para la institución, en él se toma en consideración la opinión de los miembros del personal docente y las comunicaciones con el directivo fluyen. Para Lickert, citado por Gan y Berbel (2007), se basa en la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y existe la delegación” (p. 195). “En este tipo de clima, se observa un directivo capaz de confiar en los docentes ya que probablemente ha realizado determinado curso de



capacitación hacia ellos, o constantemente organiza conversatorios en los que todos participan y se dan las instrucciones precisas acerca de cómo realizar las tareas”.

“Este tipo de ambiente, le permite al docente participar en la toma de decisiones, opinar acerca de la vida escolar, en este sentido, el director debe convencer al personal de hacer su mejor esfuerzo en el logro de los objetivos, prepararlos para alcanzar metas cada vez más altas”. “De allí que, García (2002), plantea lo siguiente por medio de este se crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y a alcanzar todo lo que puedan realizar de acuerdo con los intereses de la organización (p. 396)”. “Bajo este ambiente de trabajo, los docentes pueden resolver sus problemas y ejecutar su trabajo, sintiéndose motivados, asumen sus tareas con gran responsabilidad y sentido de colaboración”.

“El ambiente participativo, fomenta las armoniosas relaciones laborales ya que cada docente puede realizar aportes significativos dentro del proceso de enseñanza dirigido a los estudiantes, así como también, estimulados y formados para saber tomar decisiones acerca de la labor educativa, la cual permanentemente requiere de interés por parte de todos sus miembros, al gestionar cada situación que se presente”.

“Al mismo tiempo, Fernández y Gutiérrez (2005), explican que el clima participativo tiende a asociarse con organizaciones favorecedoras de la interacción, la autonomía y la participación, lo que las hace normalmente más flexibles y sensibles al cambio” (p. 120). “En este caso, el líder, el cual es el director, debe seguir una administración más participativa para obtener ideas y debe hacer participar a los docentes en el establecimiento de los objetivos y la solución de los problemas, así ganan más experiencia en el trabajo”.

### **C) Cooperativo**

“Se trata de un estilo de ayuda mutua, de interacción social en equipos de trabajo. Según, García (2002), crear un ambiente donde los empleados se sientan útiles y necesarios; saben que esto aporta a la organización por lo que les resulta fácil aceptar y respetar su papel y lo ven como colaborador y no como jefe (p. 396)”. “Esto se logra cuando el director actúa como entrenador que capacita a su equipo de trabajo por lo que el personal docente responde con gran sentido de responsabilidad”. “En este orden de ideas, el ambiente cooperativo, contribuye a que cada docente se sienta útil dentro de la institución, así tratan de organizarse y cada uno, bajo la gerencia del director, realiza determinada labor, pero a diferencia de los otros tipos de clima, en este el director observa el proceso educativo, pero a la vez ayuda a los docentes a cumplir con sus actividades, permitiendo, además, que cada uno realice contribuciones con el otro”.

“En este sentido, Fernández y Gutiérrez (2005), explican que el tipo cooperativo es en el que la toma de decisiones se halla expandida a todos los niveles de la organización y los flujos de comunicación se desarrolla en todas las direcciones (p. 121)”. “Este tipo de clima organizacional, engrana a todos los miembros de la institución, quienes logran complementar sus conocimientos, experiencias, así se logra un equilibrio en cuanto a los conocimientos y condiciones pedagógicas de todos. El director debe procurar que los docentes se integren en las actividades de la institución, pero que, además, puedan tomar decisiones importantes, claro está, de acuerdo al cargo que ocupan”.

“Cabe agregar las ideas de, Mosley, Megginson y Pietri (2005), quienes sostienen que el logro en el trabajo se obtiene a partir de personas comprometidas, la interdependencia a través de una participación común”. “Con ella, el director logra conducir a los docentes a que se relacionen con base a un sistema de confianza y de respeto, lo que fortalece el ambiente de trabajo y las relaciones interpersonales”. “Asimismo, el compromiso conlleva a mejorar la

situación laboral, si el director logra que el personal docente se comprometa, esto favorecerá el ambiente de trabajo”.

### **2.2.1.3 Factores que inciden en el Clima Organizacional**

“Son aquellos agentes que inciden en el ambiente de trabajo de una institución educativa. Según, Martínez (2003), el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.” “En este contexto, el clima organizacional depende en cierto modo, del estilo de liderazgo utilizado por el director, de las políticas y los valores existentes, estructura organizacional de la institución educativa, características de los docentes, entre otros”.

“De acuerdo con, Gotera (2005), si el ambiente organizacional frustra la satisfacción de las necesidades de los miembros, el clima organizacional tiende a mostrarse desfavorable y negativo”. “Lo antes planteado, define que las condiciones de trabajo están supeditadas a cambios, por lo tanto, cuando el clima es favorable para el docente éste alcanza sus niveles más altos de desempeño, pero si por el contrario el directivo no muestra interés en fortalecer las relaciones laborales, y motivar al personal, el ambiente de trabajo puede mostrarse negativo, lo que genera conflictos, peleas entre el personal, entre otros escenarios”.

“Por su parte, Chiavenato (2001), plantea que el clima organizacional tiene una amplia gama de características cualitativas: saludable, malsano, cálido, frío, incentivador, desmotivador, desafiante, neutro, animador, amenazador, etc.” “Todo ello, va a depender del estilo de trabajo que adopte el director y de su relación con el personal docente. Así que, si el clima organizacional es sano, los docentes trabajarán con entusiasmo, pero si por el contrario es desfavorable, el ambiente se tornará turbio y desagradable, lo que conlleva a trabajar, casi exclusivamente por las compensaciones salariales”.

“Partiendo de estas generalidades, se exponen seguidamente los factores que inciden en el clima organizacional los cuales son liderazgo directivo, comunicación y relaciones interpersonales, los cuales a continuación serán explicados”.

#### **2.2.1.4 Factor del Liderazgo Directivo**

“El liderazgo es el poder o influencia que puede ejercer un directivo en el personal docentes. De allí que, Fiedler, citado por Koontz y Weihrich (2007), estableció dos estilos principales de liderazgo uno está orientado en las tareas...el otro está orientado al establecimiento de buenas relaciones con las personas y a conseguir una posición de prominencia personal”. “En este caso, el director puede optar por un estilo o por otro, todo va a depender de la situación y de las necesidades de la institución”.

“El liderazgo directivo, debe estar enfocado en la misión institucional, no en temas personales”. “Dentro de este marco referencial, el director está orientado en las tareas educativas, su acción está diseñada en función del logro de ciertos objetivos emanados por el ministerio con competencia en educación, pero, además, por objetivos y metas institucionales, por ello, es necesario crear buenas relaciones con las docentes, mantener relaciones de trabajo que permitan una convivencia armónica”.

“Para, De Faria (2006), el liderazgo maximiza la implicación de todos en la tarea, el problema a resolver, y permite la coparticipación más activa y más responsable”. “Con este tipo de liderazgo, el gerente transfiere responsabilidades al personal docente, permite el trabajo y la toma de decisiones cooperativas, logrando la participación de todos los miembros del plantel. Se trata de saber manejar aquellas situaciones de cambio mediante la comunicación con el equipo docente, para que cada quien asuma su responsabilidad, supone fijar una orientación, desarrollar o facilitar la visión de la institución y lograr

el cumplimiento de ésta mediante la motivación hacia el personal docente". Para, Soria (2007), el estilo de liderazgo tiene:

"Un gran impacto en la integración del grupo. El líder formal podrá convertirse también en el líder informal si su estilo de dirección no representa un reto para los miembros, sino un apoyo para la satisfacción de los objetivos grupales. Una comunicación adecuada con los miembros del grupo tiende a reducir la incertidumbre, a clarificar las tareas y a favorecer la coordinación".

"Por lo tanto, el liderazgo es un fenómeno social, implica el uso del poder y la autoridad por parte del directivo, para lograr los objetivos institucionales, se trata de la influencia que ejercer el en el personal docente para que realicen las actividades". "Para ello, es importante que el director establezca efectivos medios de comunicación sepa y diseñe claramente las asignaciones y coordine las actividades del año escolar".

#### **2.2.1.5 Factor de la comunicación**

"Es la transmisión de mensajes entre el directivo y los docentes. En este orden de ideas se puede citar a, Lussier y Achua (2005), que expresan que la comunicación es el proceso que consiste en transmitir información y significado". "Por lo tanto, es un proceso en el que el contenido del mensaje emitido por el director es importante que sea entendido por los docentes, por ello es necesario el adecuado feedback". "De este modo, uno de los aspectos o factores básicos en cualquier ambiente de trabajo indiscutiblemente es la comunicación que sus miembros sostengan. De allí que, este es un proceso de transmisión de información, que para cada docente significará a lo mejor algo distinto, por ello, el director debe lograr que la información llegue a todos, pero, de la misma manera".

"Al respecto Chiavenato (2006), supone que:

La comunicación es la que:

- a) Garantiza la participación de las personas de los niveles inferiores en la solución de los problemas de la institución,
- b) Incentiva la franqueza y la confianza entre las personas y los grupos en las instituciones,
- c) Proporciona la información y la comprensión necesarias en la actividad de las personas,
- d) Proporciona las actividades necesarias para la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos,
- e) Una mejor comunicación conduce a un mejor desempeño en los cargos”.

“Por lo expuesto por el autor, es importante la comunicación en las instituciones educativas, que ésta sea efectiva, bajo un ambiente de mutuo entendimiento”. “Es por eso que tanto los directivos como los docentes deben estrechar sus lazos y fomentar un sistema de comunicación en el que fluya la información en todos los sentidos, empleando las estrategias acordes a lo que se pretende informar y lo que se espera hacer”. “La comunicación del director hacia los docentes, debe garantizar su participación, es decir, los docentes también están propensos a comunicar, a decidir y a informar al director, no solamente es el director quien comunica, también los docentes pueden hacerlo, ya que este es un proceso bidireccional, por lo que es necesario comunicar y escuchar”.

“Otro aspecto a considerar por parte del director es el nivel de franqueza y de confianza que debe existir entre los docentes, en este contexto al transmitir una información al personal, evidentemente podrán comprender cómo realizar las actividades y el porqué de las cosas necesarias en las actividades escolares”.

“Asimismo, la comunicación entre el directivo y los docentes proporciona la estimulación que el personal docente requiere para así lograr la cooperación y satisfacción laboral de todos”.

“Por su parte, Sanz (2005), explica que el director es consciente de la importancia de la expresión oral como instrumento de trabajo y de relación social, participa en reuniones, se concentra en el mensaje, escucha a los demás...”. “Por lo que, el director al comunicarse con los docentes le concede la importancia que merece, no solamente a él como persona sino también a lo que dice y hace dentro del plantel”. “La comunicación es un proceso social, en el que incluyen sentimientos, situaciones, emociones, las cuales deben ser planamente entendidas por todos. Otro factor importante son las relaciones interpersonales”.

#### **2.2.1.6 Factor de las relaciones interpersonales**

“Son las interrelaciones que se establecen a fin de complementar información, estrechar vínculos amistosos en el trabajo, entre otros aspectos. Para, Valls (2006), quien recomienda para lograr excelentes relaciones interpersonales”: “buscar un trato persona a persona, encontrar lo que se tiene en común, librarse de prejuicios, valorar la integridad de otras personas, ponerse en la piel de los demás, ante una agresión, procurar aclarar las cosas y evitar discusiones”. “Por lo antes planteado, el director, debe fomentar adecuadas relaciones interpersonales con el personal docente que dirige, mostrar apoyo en las actividades que realizan, hacer críticas constructivas, fomentar la armonía en las actividades escolares”.

“Dentro de este marco de ideas, es necesario que el director busque un trato persona a persona, es decir, tratar a los docentes, conversar con ellos, así se pueden encontrar cosas en común, evitando discusiones y malos entendidos que afectan la vida laboral, otro factor necesario es ponerse en el lugar de los docentes, ya que como seres humanos deben ser valorados en su integridad, de allí que la empatía, además, juega un papel preponderante en las relaciones de trabajo, y no pensar únicamente en dar órdenes que los docentes deben cumplir, hay que buscar un equilibrio entre los deberes y los derechos de cada docente”.

“En efecto, Ocampo y Vázquez (2006), refieren que la relación interpersonal... tiene sus niveles altos y sus niveles bajos...gracias a esas variaciones vive sus momentos de exaltación, lo que hace que la relación sea más efectiva y más interesante”. “Por lo tanto, es de esperar que, como seres humanos, en cualquier momento va a existir algún desacuerdo, todo ello contribuye a que el clima organizacional se perfeccione, cambie, tome nuevos rumbos, en beneficio del colectivo escolar”.

“De este modo, las relaciones interpersonales entre el director y los docentes evidentemente experimentan cambios o variaciones en el día a día, ya que cada vez se van presentando nuevas situaciones en la institución, por ello, en determinadas ocasiones, se tratarán asuntos con mayor efervescencia y en ocasiones, llegarán a alterarse, pero lo importante es que tanto los directivos como los docentes sean coherentes en sus pensamientos y acciones, lograr la calma y el equilibrio, saber controlar sus emociones y crecer como equipo de trabajo”. “Precisando de una vez, Itaca (2006), sostiene que el trato personalizado y que haga en función de apoyo al colaborador fomenta el descubrir sus habilidades y necesidades reales”. “Según se ha citado, el trato personalizado entre el director y cada docente es necesario, así se conocen debilidades y fortalezas, necesidades e intereses, es estar de cerca con el personal para lograr un beneficio colectivo”. **Fuente especificada no válida.**



### 2.2.1.7 Factor de la cultura organizacional

“Es el grupo de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción que se lleva y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. La cultura organizativa facilita la implantación de la estrategia, lo cual impide o retrasar su puesta en práctica y también conduce a la empresa hacia la realización de determinados objetivo económicos, El cual sirve de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento, entonces se puede decir que la cultura influye sobre los resultados de la actividad de la empresa”. Se puede considerar como elementos básicos de la cultura organizativa:

**Conjunto de valores y creencias esenciales:** “Los valores son afirmaciones acerca de lo que está bien o mal de una organización. La creencia es la percepción de las personas entre una acción y sus consecuencias. Ambos se concretan por medio de normas, especifica el comportamiento esperado”.

**La cultura compartida:** “No es suficiente con que existan valores y creencias de forma personal, deben ser valores y creencias sostenidos por una mayoría de los miembros de la organización”.

**Imagen integrada:** “Es la configuración de la identidad de la empresa. La identidad proporciona continuidad en el tiempo, coherencia a pesar de la diversidad, especificidad frente al exterior y permite a sus miembros identificarse con ella”.

**Fenómeno persistente:** “Es resistente al cambio. Esta inercia social puede tener implicaciones tanto positivas como negativas. No obstante, la cultura organizativa evoluciona constantemente”.

“Existen ciertas características donde las culturas se diferencian una de otras, entre la cuales podemos destacar las siguientes”:

**Iniciativa individual:** “El grado de responsabilidad, libertad e independencia que tienen los individuos”.

- **Tolerancia del riesgo:** “El grado en el que los empleados son animados a ser agresivos, innovadores y a asumir riesgos”.
- **Control:** “Número de reglas y cantidad de supervisión directa que se usa para controlar el comportamiento de los empleados”.
- **Identidad e integración:** “Grado en que los miembros se identifican con la organización como un todo más que con su particular grupo de trabajo o campo de experiencia profesional y en el que las unidades organizativas son animadas a funcionar de una manera coordinada”.
- **Sistema de incentivos:** “El grado en el que los incentivos (aumentos de salario, promociones, etc.) se basan en criterios de rendimiento del empleado frente a criterios tales como la antigüedad, el favoritismo, etc”.
- **Tolerancia del conflicto:** “El grado en el que los empleados son animados a airear los conflictos y las críticas de forma abierta”.
- **Modelo de comunicación:** “El grado en el que las comunicaciones organizativas están restringidas a la jerarquía formal de autoridad”.

Para “una cultura organizacional en una institución debe contar con un líder para que los guíe a otros hacia una meta común, mostrando el camino. Un líder no es el jefe del equipo sino la persona que está comprometida a llevar adelante la misión del Proyecto”. Algunas de las cualidades de un líder fuerte:

**Buen Escucha:** “los compañeros de equipo podrían tener una forma genial de mejorar su idea. Manteniendo su mente abierta a otras ideas, se puede crear nuevas formas de lograr sus metas. Es su trabajo asegurarse de que cada uno en el grupo está siendo escuchado. Escuche sus ideas y acepte sus críticas constructivas”.

**Concentrado:** “constantemente recuérdese a sí mismo y al grupo las metas y misión del Proyecto. Si se permanece en la dirección correcta y mantiene a los otros en esta dirección, todos permanecerán

motivados y serán más productivos. Como líder del grupo, es importante que se programe tiempo con su equipo de Proyecto para establecer y examinar las metas que se espera lograr”.

**Organizado:** “Un líder puede establecer el tono para su equipo. Un líder organizado ayuda a motivar a los miembros del equipo a ser organizados también”.

**Disponible:** “Como líder, es responsable de mucho y probablemente va a estar muy ocupado algunas veces. Sin embargo, necesita encontrar tiempo para hablar con su equipo”. “Una buena forma de hacer esto es establecer frecuentes reuniones de grupo, de manera que las preguntas o dudas no se prolonguen mucho tiempo sin su atención”.

**Incluye a los otros:** “Un líder no debe hacer todo el trabajo. Haciendo todo uno mismo es una manera pobre de usar el tiempo y previene el crecimiento de su equipo”. “Al contrario, un líder debe trabajar con sus compañeros de equipo y aprender cómo delegar responsabilidades pensando al mismo tiempo en los intereses de los otros, metas y fortalezas”.

**Decisivo:** “a pesar de que una parte importante de ser líder involucra escuchar a la gente a su alrededor, recuerde que no siempre se estará habilitado para comprometerse. Cuando esto pase no sienta miedo de tomar una decisión final, aun si algunos miembros del equipo no están de acuerdo”.

**Seguro:** “Esta podría ser la característica más importante de un líder. Si no cree en usted mismo y en los éxitos de su Proyecto, nadie más lo hará. Muestre a otros que se es dedicado, inteligente y orgulloso de lo que ha hecho”.

### **2.2.1.8 Factor de las habilidades gerenciales**

Whetten y Cameron (2011) definen las habilidades gerenciales como aquellas destrezas necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros. Los nuevos tiempos se caracterizan por los constantes y repentinos cambios, sin embargo, hay algo que no cambiará en mucho tiempo, las habilidades básicas que están en el núcleo de las relaciones personales positivas y agradables. Las relaciones siempre han estado guiadas por valores como el amor y la confianza y éstas son unas de las metas de los seres humanos. A pesar de los recursos tecnológicos, las habilidades humanas siempre serán fundamentales en el crecimiento particular y profesional del individuo.

**Fuente especificada no válida.**

### **2.2.1.9 Factor de la competitividad**

La competitividad “puede ser identificada con comportamientos, conductas o actuaciones. En este sentido, ser capaz de demostrar competitividad, como una conducta o actuación particular, es ser capaz de demostrar un desempeño específico”. “Lo prudente está en emplear esta concepción exclusivamente cuando los aspectos cognitivos no son tenidos en cuenta o no son necesarios para actuar”.

“La competitividad puede ser entendida como un conjunto de conocimientos y/o habilidades pertinentes. Esta concepción supone la selección de conocimientos y habilidades que deben ponerse en juego para la realización de determinadas actividades. Con ello se pone de manifiesto que ser competente va más allá de realizar determinadas acciones”.

La competitividad puede ser concebida como un grado o nivel de capacidad o potencial estimado como suficiente en una categoría particular de actividad. A esta concepción se le añade la dimensión social a las conductas o comportamientos, habilidades y

conocimientos de la persona. Se asume que la valoración de la competencia está fuera de la persona que debe demostrar ser competente utilizando estándares o criterios externos a la persona. En esta concepción, el problema está en la definición de los estándares, puesto que estos no son estables y están sometidos a un contexto y a un momento determinado.

**Fuente especificada no válida.**

### **2.2.2 Variable dependiente: Desempeño pedagógico**

“Las nuevas necesidades educativas obligan a un cambio en lo estructural funcional del proceso de superación de los profesionales de la Educación Física, en aras de prepararlos científica, técnica y metodológicamente, para que desarrollen las competencias profesionales, consideradas según Forgas”. (2003, p. 27), “como el resultado de la integración eficiente, esencial y generalizada de un complejo conjunto de conocimientos, habilidades y valores profesionales, que se manifiestan a través del desempeño profesional eficiente en la solución de los problemas de su profesión, pudiendo incluso resolver aquellos no predeterminados”.

“Éstas como cualidades del profesional le permiten enfrentar los retos sociales; ellas indican el desarrollo de la personalidad, que según González”. (1996) “constituye una configuración sistémica de los principales contenidos y operaciones que caracterizan las funciones reguladoras y autorreguladoras del sujeto, quien, en distintos momentos de su comportamiento, tiene que actualizarlas ante las situaciones concretas que enfrenta mediante sus decisiones personales, en su carácter activo, integral y totalizador incorpora este autor, son apreciadas en su actividad profesional”.

“El avance vertiginoso de la ciencia y la tecnología, el desarrollo socio – productivo alcanzado y la actividad laboral ha devenido en profesiones cada vez más especializadas y complejas, en las que el hombre como ser social y agente transformador se desempeña sobre la base de exigencias que conjuga sus propias necesidades, intereses y motivos; es el devenir de

profesiones de gran significación como es el caso de la profesión pedagógica”.

“El desempeño profesional es el cumplimiento eficiente de las exigencias de la profesión, reveladas en el comportamiento o conducta real de los profesionales, tanto en el orden técnico, como en las relaciones interpersonales que se crean en la solución de los problemas de su profesión conocidos o no”. “Este tema ha sido abordado por autores tales como: Valdés (2000), Parra Vigo (2002), Ferrer Madrazo (2002), Addine Fernández (2002), Añorga Morales (2004), Granados Guerra (2005) y Letelier (2005); estos han puntualizado los basamentos teóricos acerca del desempeño profesional, donde se expresa la relación directa con la superación profesional, cuestión válida si se tiene en cuenta la interconexión y el nexo directo que existe entre ambas, ya que la influencia es directa en el desempeño pedagógico profesional”. “Por otra parte Añorga Morales (2004, p. 12), entiende el desempeño profesional pedagógico como un proceso complejo tanto por su carácter multifactorial, como por las características, y contradicciones que le son inherentes y las condiciones en que se desarrolla”.

Asimismo, en la gestión de recursos humanos para MINEDU (2007) “el desempeño designa el cumplimiento de las funciones, metas y responsabilidades, así como el rendimiento o logros alcanzados.”

“En consecuencia el desempeño docente es según Rizo (2005) tomado de proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe PRELAC:

El proceso de movilización de sus capacidades profesionales, su disposición personal y su responsabilidad social para: articular relaciones significativas entre los componentes que impactan la formación de los educandos; participar en la gestión educativa; fortalecer una cultura institucional democrática e intervenir en el diseño, implementación y evaluación de políticas educativas locales y nacionales, para promover en los estudiantes aprendizajes y desarrollo de competencias y habilidades para la vida”.

**Fuente especificada no válida.**

### **2.2.2.1 Teoría de Desempeño Pedagógico**

El docente es un profesional de la educación. Es un trabajador en la educación; por lo mismo, las teorías del desempeño están referidas a entender los factores actuantes de ese mismo proceso. Para Klingner y Nabaldian (2002) “las teorías explican el vínculo entre la motivación y la capacidad para el desempeño, así como la relación entre la satisfacción en el trabajo y su desempeño y rendimiento”

### **2.2.2.2 Teoría de Equidad**

“Como su nombre lo indica básicamente sostiene que está relacionada a la percepción del trabajador con respecto al trato que recibe: justo o injusto”. Esto se refleja para Klingner y Nabaldian (2002).

“En la lealtad, en expresiones de buena voluntad y en una mayor eficacia en su trabajo dentro de la organización. Aunque la teoría es clara la dificultad estriba en que muchas veces esta percepción está más vinculada a un estado mental basado en juicios subjetivos. No obstante, significa que la imparcialidad y el buen trato, son elementos fundamentales, apareciendo con igual peso la buena comunicación entre el directivo y los subordinados”. Esta equidad está constituida por dos aspectos: a) el rendimiento; b) y la equiparación con otros.

En el primer caso es la comparación de su aporte o rendimiento con su trabajo y la retribución que recibe en relación con otras personas

### **2.2.2.3 Teoría de las Expectativas**

“De acuerdo a Klingner y Nabaldian (2002) esta teoría se centra: En los sentimientos de satisfacción de los empleados, que de este modo irradia un mejor desempeño laboral con respecto a otros”. “Son tres los factores identificados: a) el alcance que un empleado cree que puede tener al realizar el trabajo al nivel esperado; b) la evaluación del empleado con el consecuente reconocimiento mediante gratificaciones o sanciones como resultado de que se alcance o no el nivel esperado en el desempeño; c) La importancia que el empleado concede a estas gratificaciones o sanciones”.

“Es indudable que esta teoría nos permite comprender muchas de las reacciones positivas o negativas en el desempeño del trabajador, ya que como ser humano también tiene expectativas y metas”. “Donde Maciel (2005) afirma que en el imaginario de nuestra sociedad (...) el perfil del docente ideal se sustenta sobre el mito que sobrevalora la vocación (docente se nace, no se hace), minimizando la formación”. “Se estructura sobre la creencia, casi mágica, de que la enseñanza es una labor sencilla (enseñar: tarea fácil).”

**Fuente especificada no válida.**

#### **2.2.2.4 Factores del desempeño**

(Bain, 2003) “señala que existen dos factores que pueden contribuir al mejoramiento de la productividad”.

##### **A) Factores internos**

“Algunos factores internos son susceptibles de modificarse más fácilmente que otros, por lo que se les clasifica en dos grupos, duros y blandos”. “Los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas; mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimiento de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo”.

##### **B) Factores duros**

“La productividad de este factor significa el grado en el que el producto satisface las exigencias del cliente; y se le puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones”. “Planta y equipo. La productividad de este factor se puede mejorar el prestar atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, el control de los inventarios, la planificación y control de la producción, entre otros”.

##### **C) Factores blandos**



“Se puede mejorar la productividad de este factor para obtener la cooperación y participación de los trabajadores, a través de una buena motivación, de la constitución de un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad, de un adecuado programa de sueldos y salarios, de una buena formación y educación, y de programas de seguridad”.

“Organización y sistemas. Para mejorar su productividad se debe volver más flexible, capaz de prever los cambios del mercado y de responder a ellos, estar pendientes de las nuevas capacidades de la mano de obra, de las innovaciones tecnológicas, así como poseer una buena comunicación en todos los niveles. Métodos de trabajo. Se debe realizar un análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia, a través de un estudio del trabajo y de la formación profesional”.

“Estilos de dirección. Es el responsable del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa, debido a que influye en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del puesto de trabajo, la planificación y controles operativos, las políticas de mantenimiento y las compras, los costos de capital, las fuentes de capital, los sistemas de elaboración del presupuesto, las técnicas de control de costos y otros”.

#### **D) Factores externos**

“La productividad determina en gran medida los ingresos reales, la inflación, la competitividad y el bienestar de la población, razón por la cual las organizaciones se esfuerzan por descubrir las razones reales del crecimiento o de la disminución de la productividad. Dentro de estos factores, se tienen los siguientes:

Ajustes estructurales”. “Los cambios estructurales de la sociedad influyen a menudo en la productividad nacional y de la empresa independientemente de la dirección adoptada por las compañías. Sin embargo, a largo plazo los cambios en la productividad tienden a modificar a esta estructura”.

“Cambios económicos. El traslado de empleo de la agricultura a la industria manufacturera; el paso del sector manufacturero a las industrias de servicio; y por otro lado las variaciones en la composición del capital, el impacto estructural de las actividades de investigación, desarrollo y tecnología, las economías de escala, y la competitividad industrial”.

“Cambios demográficos y sociales. Dentro de este aspecto destacan las tasas de natalidad y las de mortalidad, ya que a largo plazo tienden a repercutir en el mercado de trabajo, la incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo y los ingresos que perciben, la edad de jubilación, y los valores y actitudes culturales”.

“Recursos naturales. Comprenden la mano de obra, capacidad técnica, educación, formación profesional, salud, actitudes, motivaciones, y perfeccionamiento profesional; la tierra y el grado de erosión que tiene, la contaminación del suelo, la disponibilidad de tierras, la energía y su oferta, las materias primas y sus precios, así como su abundancia”.

“Administración pública e infraestructura. Comprende las leyes, reglamentos o prácticas institucionales que se llevan a cabo y que repercuten directamente en la productividad”.

### **2.2.2.5 Dimensiones del desempeño**

#### **a. Dimensión de productividad laboral**

(D’Alessio, 2012), “la productividad es definido como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción de bienes o servicios y los recursos utilizados para obtenerla, decir, el uso eficiente de los recursos (trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información) en la producción de bienes y servicios”. “Es la relación entre los resultados obtenidos con relación a los recursos usados y el tiempo que lleva conseguirlo, y se representa generalmente así”.

PRODUCTIVIDAD = PRODUCTOS = RESULTADOS

INSUMOS RECURSOS

“La productividad es el cociente de la producción (bienes y servicios) y los factores productivos (recursos como el trabajo y el capital” (Heizer & Render , 2007).

“La productividad implica la mejora del proceso productivo. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos” (Paz & Gonzales, 2013).

(Gaither & Frazier, 2005) “la productividad es el cociente entre la producción (bienes y servicios) y uno o más factores productivos (como mano de obra, capital o gestión)”. “Por lo tanto mejorar la productividad significa mejorar la eficiencia. Entonces el trabajo primordial será mejorar este cociente entre la producción y los factores productivos”. “Según los autores anteriores esta mejora se puede conseguir de dos formas: una, reduciendo los factores productivos mientras la producción permanece constante, y, la otra aumentando la producción mientras los factores productivos permanecen iguales, es así que los dos suponen un aumento de la productividad”.

“Hablar de la productividad es hablar de la relación entre la producción y los insumos totales; entonces, esto no quiere decir que la productividad es sinónimo de producción ya que una empresa u organización puede generar el doble de los productos con respecto al año anterior, pero usando el doble de recursos, por lo tanto, su productividad no habrá cambiado”. “No debe confundirse incrementos de producción con incrementos de productividad; así, una empresa que en un ejercicio hubiera producido el doble número de productos”.

“La productividad no es más que el cociente entre la cantidad producida y la cuantía de los recursos que se hayan empleado para obtenerlo”.

”La productividad se expresa por el cociente resultante entre la producción obtenida, y el coste que hayan producido los factores que en ella han intervenido”. (Alfaro & Alfaro, 2000).

La productividad, tal y como lo deseamos presentar, permite comparar los grados de aprovechamiento que obtiene la empresa en el empleo de los factores de la producción aplicado.

“La productividad es una medida de la eficiencia económica que resulta de la capacidad para utilizar inteligentemente los recursos disponibles” (Rodríguez, 1999).

“En este caso se puede decir que la productividad es el resultado de la relación entre los insumos invertidos y los productos obtenidos”.

“La productividad es la cantidad de productos y servicios realizados con los recursos utilizados” (Gaither & Frazier, 2000).

Productividad = Cantidad de productos o servicios realizados

Cantidad de recursos utilizados

“En este caso se puede decir que la productividad es el resultado de la relación entre los insumos invertidos y los productos obtenidos”.

“En las empresas de hoy, en especial de las microempresas agroindustriales la creación de productos requiere transformar los recursos en productos; es decir, cuanto más eficientemente utilicemos los recursos y realicemos la transformación de los recursos, más productivos seremos”.

(Velazco, 2007) “la productividad es la relación entre lo producido y lo consumido”. “Por consiguiente la productividad es el uso óptimo de los recursos con el menor desperdicio, esto quiere decir con la menor pérdida posible”.

(Geográfica, 2012). “Productividad laboral, denominada también productividad del trabajo, se mide a través de la relación entre la producción obtenida o vendida y la cantidad de trabajo incorporado en el proceso productivo en un período determinado”. “La medición de la productividad laboral puede realizarse en el ámbito de un establecimiento, de una empresa, de una industria, de un sector o de un país”.

## **b. Dimensión de eficacia**

“Eficacia se define como hacer las cosas correctas, es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos”. (Coulter R. y., 2008).

“La eficacia está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas”. “La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado”. (Da Silva O.Reinaldo, 2008).

“La eficacia es la actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva”. (Andrade, 2008).

“Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. (Española, 2008)

La eficacia es una medida del logro de resultados (Idalverto, 2008).

La eficacia es "el cumplimiento de objetivos". (Koontz, 2008)

### **c) Dimensión de eficiencia laboral**

“Eficiencia significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación  $E=P/R$  Donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados (Chiavenato I., 2010).

La eficiencia es “el logro de las metas con la menor cantidad de recursos”. (weihrich, 2010).

“La eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión”. (Coulter R., 2010).

“La eficiencia significa operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada. (Da Silva, 2010)”.

“Es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos”.

(Mejía, 2013), “efectividad es el grado en que se logran los objetivos. En otras palabras, la forma en que se obtiene un conjunto de resultados refleja

la efectividad, mientras que la forma en que se utilizan los recursos para lograrlos se refiere a la eficiencia”.

“Capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. El equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y la capacidad de producción.  $E = P/CP$ ”. “Cuando se habla de efectividad, se está haciendo referencia a la capacidad o habilidad que puede demostrar una persona, un animal, una máquina, un dispositivo o cualquier elemento para obtener determinado resultado a partir de una acción”.

(Kootz & Weihrich, 2001), “es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados”. “Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivitas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo”. “La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos”. **Fuente especificada no válida.**

#### 2.2.2.6 Definición Enseñanza y Aprendizaje

La Real Academia Española( 1992) “define proceso como el conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial; por lo que la enseñanza y el aprendizaje constituyen el conjunto de fases sucesivas; mientras que, se debe considerar que la característica de la naturaleza humana es su raciocinio, tal como los psicólogos cognitivos y los neuropsicólogos lo defienden, además, se puede agregar que los elementos claves del proceso de enseñanza-aprendizaje son el estudiante, el profesor y los contenidos”.

“Enseñanza se define como la transmisión de conocimientos teóricos o prácticos, de técnicas o métodos, realizada por un profesor dirigido al aprendiz”. (Dorn y Parot, 2004).

“Enseñar es una actividad continua de estímulo o impulso de actitudes, orientación e ideas que permitan a los estudiantes, progresar en vez de

retroceder, como seres humanos, crecer, en vez de limitarse, en su actitud y gama de capacidades”. (Day, 2007).

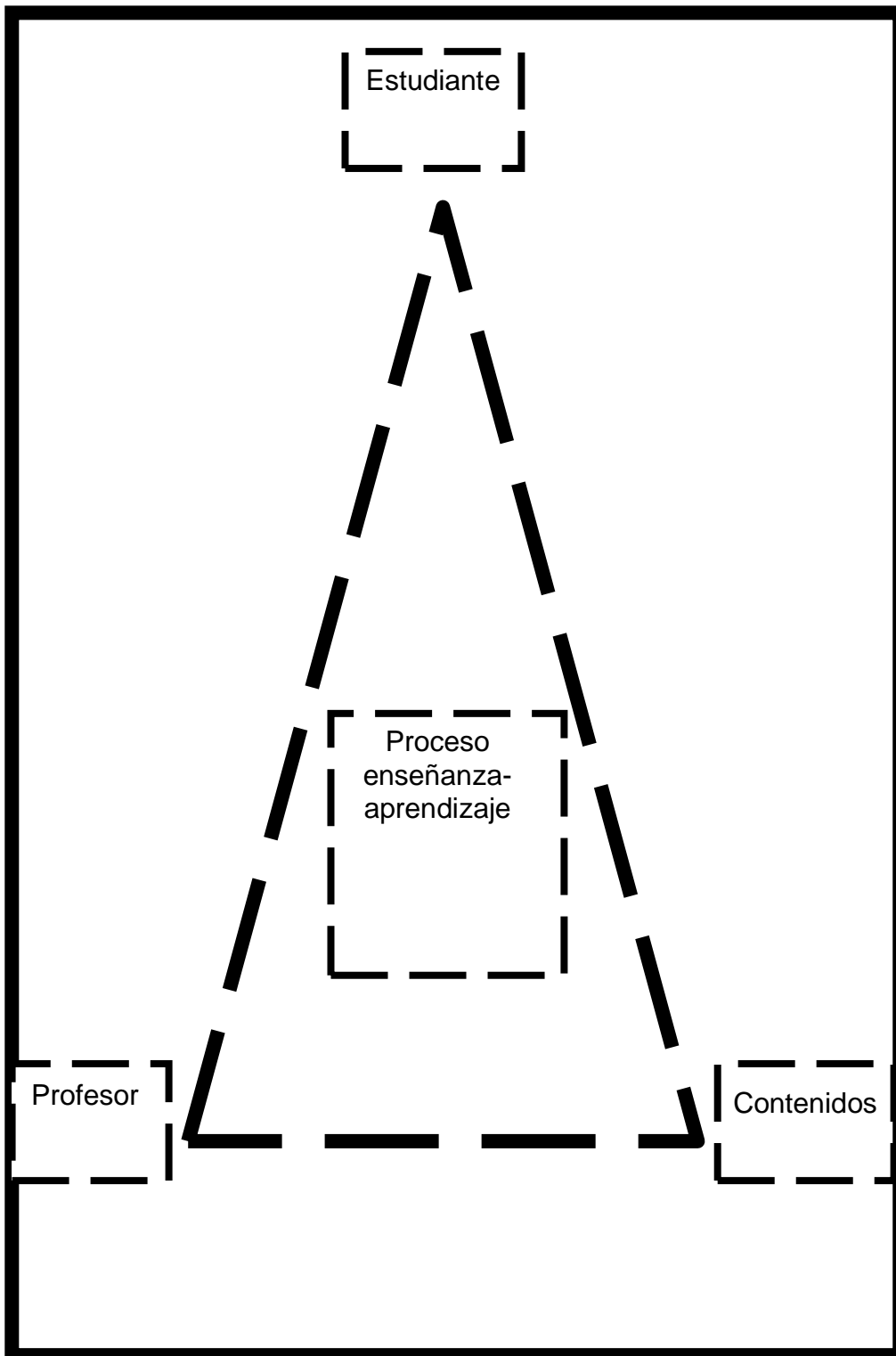
Zabalza (2002) “menciona que enseñar no es sólo mostrar, explicar, argumentar, etc. los contenidos. Agrega, además, que cuando se habla de enseñanza se refiere también al proceso de aprendizaje: enseñar es gestionar el proceso completo de enseñanza-aprendizaje que se desarrolla en un contexto determinado, sobre unos contenidos concretos y con un grupo de alumnos con características particulares”.

“Dicho lo anterior, en las siguientes líneas se aborda al otro protagonista del proceso; el aprendizaje, definido por Brockbank y Mc Gill (2002, p. 34) como la adquisición de conocimiento o destreza, mediante el estudio, la experiencia o enseñanza, o como cualquier cambio relativamente permanente de nuestra conducta derivado de la experiencia, es decir de nuestras interacciones con el entorno”. (Lahey, 1999)

“El aprendizaje debe considerarse como un cambio cualitativo de la forma de ver, experimentar, comprender y conceptualizar de una persona respecto a algo del mundo real”. (Ramsden, 1988. citado en Brockbank y Mc Gill (2002).

“Enseñanza se define como la transmisión de conocimientos teóricos o prácticos, de técnicas o métodos, realizada por un profesor dirigido al aprendiz”. (Dorn y Parot, 2004).

## ILUSTRACIÓN 2: PROCESO DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE



Fuente: Elaboración propia a partir de Doménech (1999, p.45)



“Por lo expresado, se puede inferir que enseñanza y aprendizaje son inseparables”.

“En relación a la función del profesor como elemento catalizador del proceso de enseñanza-aprendizaje”. Ramsden (2003, p. 86-87) “describe las características de lo que define como el profesor universitario de calidad, que se muestran a continuación”:

*“Deseo de compartir con los estudiantes su pasión por los contenidos de la disciplina.*

*Habilidad para hacer que el material que ha de ser enseñado resulte estimulante y de interés.*

*Facilitar para conectar con los estudiantes y moverse en su nivel de comprensión.*

*Capacidad para explicar el material de una manera clara. Compromiso de dejar absolutamente claro que es lo que se ha aprendido, a qué nivel y por qué.*

*Mostrar interés y respeto por los estudiantes.*

*Asumir el objetivo de estimular la autonomía de los estudiantes. Capacidad de improvisar y adaptarse a las nuevas demandas”.*

*“Usar métodos de enseñanza y tareas académicas que exijan a los estudiantes a implicarse activamente en el aprendizaje, asumir responsabilidades y trabajar cooperativamente”.*

*“Utilizar métodos de evaluación contrastados.*

*Centrarse en los conceptos clave de los temas y en los errores conceptuales de los estudiantes antes de intentar cubrir todos los temas del programa.*

*Ofrecer un feedback de la máxima calidad a los estudiantes sobre sus trabajos.*

*Deseo de aprender de los estudiantes y de otras fuentes cómo funciona la enseñanza y que podría hacerse para mejorarla”.*

Al respecto (Dewey, 1916; citado en Fonseca y Aguaded, 2007, p. 15) “mencionan que No puede hablarse de enseñanza si ésta no tiene como resultado el aprendizaje”. **Fuente especificada no válida.**

#### **2.2.2.7 Teorías de enseñanza – aprendizaje**

“Las teorías sobre el aprendizaje provienen básicamente de la psicología (Schunk, 1997). Aunque existen diversas teorías del aprendizaje, se puede decir que todas ellas hacen referencia a tres variables esenciales:

- a) Los resultados (cuáles son los cambios en la conducta o los procesos mentales que deben ser explicados por la teoría)
- b) Los medios (los procesos mediante los cuales se dan los cambios)
- c) Los factores que potencian o desencadenan el aprendizaje”. (Driscoll, 2000).

“En la psicología, ha habido posturas encontradas en torno a estas interrogantes.

Algunos consideran que el conocimiento es una construcción interna del sujeto, mientras que otros postulan que el conocimiento se adquiere, exclusivamente, a partir de la experiencia con el mundo exterior”. “La discusión epistemológica es esencial para comprender

las teorías psicológicas, y para interpretar los aportes de los diversos enfoques teóricos a la conceptualización del aprendizaje. Seguidamente se presenta un esbozo de las orientaciones más importantes de la psicología del aprendizaje, para describir sus principales conceptos y, más tarde, hacer una comparación y una síntesis”.

**Conductismo.** “El conductismo, como lo planteó B.F. Skinner, no es en sí una ciencia de la conducta, sino la filosofía de esa ciencia. Es una forma de interpretar el comportamiento humano”. “El conductismo supone que existen factores del contexto que influyen, de manera sistemática, sobre la conducta. Es decir, que existe un mundo fuera del sujeto, y que ciertas variables de ese mundo (estímulos) inciden sobre la conducta de acuerdo con ciertos principios y leyes”.

“Para el conductismo, hay un principio determinista; es decir, la conducta humana se encuentra determinada por las circunstancias de su contexto.

No obstante, el conductismo considera que el organismo no es solamente pasivo ante el ambiente, sino que ejerce control sobre este”. “El concepto central del conductismo de Skinner es la conducta operante. La conducta operante es una conducta voluntaria, emitida (no provocada), que produce una consecuencia en el contexto”.

En conclusión, “de acuerdo con el conductismo, aprendemos de la experiencia, a partir del influjo de eventos o estímulos externos, que de una forma sistemática, van dando forma a nuestro comportamiento”. “El sujeto tiene un papel pasivo en algunos procesos de aprendizaje, como en el condicionamiento por asociación de estímulos, pero en otros, asume un papel activo, como en el condicionamiento operante, en donde la conducta es voluntaria y no provocada por los estímulos antecedentes”.

**Cognoscitivismo.** Enfatiza “el papel de la mente, como un concepto teórico, en la percepción y el procesamiento de la información. El

término “cognoscitividad” proviene del latín cognoscere, que significa, precisamente, “conocer”. Mientras que el conductismo rechazó la idea de una “mente”, considerando que era una categoría inútil (y que además, no era susceptible de verificación científica), el cognoscitividad sí considera esa variable, y afirma que el organismo no responde de forma pasiva ante los estímulos, sino que su percepción de ellos es fundamental”.

“Una de las primeras corrientes psicológicas, la Gestalt, fue un precursor muy importante del cognoscitividad. El principio central de la Gestalt era la idea de que los seres humanos percibimos el mundo en totalidades. Su lema era el todo es más que la suma de sus partes”. “A partir de experimentos sobre percepción visual y en otras modalidades sensoriales, los psicólogos de la Gestalt demostraron cómo las personas tienden a percibir la totalidad. Su enfoque, más holístico, contrastaba con el conductismo, más analítico y molecular”.

“Sin embargo, la figura central en el desarrollo del cognoscitividad, y que más tarde daría como resultado el constructivismo, es la del biólogo suizo Jean Piaget. Piaget se interesó por el desarrollo cognoscitivo; es decir, el desarrollo del intelecto”. “Más que estudiarla como un producto o resultado, Piaget pensaba que la inteligencia se debía estudiar como un proceso”. “En el laboratorio de Binet, con quien trabajó en el desarrollo de pruebas de inteligencia, a Piaget le llamó la atención no tanto los aciertos de los niños que realizaban los tests, sino sus errores: ¿En qué fallaban? ¿Cuáles procesos seguía el niño para resolver los problemas? ¿Nos diría esto algo sobre cómo piensan los niños? ¿Nos podría decir algo sobre cómo se va conformando la capacidad de pensar, a lo largo del desarrollo?”.

“Basándose en los principios evolucionistas de adaptación, y en las nociones fisiológicas de homeostasis o equilibrio, Piaget propuso que el desarrollo del conocimiento se da a partir de dos procesos básicos: la asimilación y la acomodación”. “La asimilación se refiere a cómo la persona ajusta la información nueva a sus estructuras mentales,

mientras que la acomodación se refiere a cómo la persona modifica sus estructuras mentales existentes, para así acomodar la nueva información”.

“Piaget describió una serie de etapas por las que atraviesa el individuo en su proceso de desarrollo cognoscitivo: sensorio-motriz, preoperacional, operaciones concretas y operaciones formales”.

“Posteriormente, con la llegada de la computadora, hacia mediados del siglo XX, los científicos se empiezan a interesar en una máquina que pudiera llegar a modelar los procesos del pensamiento humano”. “Además, la computadora ofrecía un modelo que parecía representar los fenómenos del procesamiento humano de información”. “Surge así el llamado modelo de procesamiento humano de la memoria, esbozado inicialmente por Atkinson y Shiffrin en 1968 (Anderson, 2001), quienes establecen una analogía entre la mente humana y la computadora”. “La información es almacenada en registros de memoria de trabajo, de corto y largo plazo, y recuperada mediante ciertos procesos”.

**Cognoscitivismo.** “El constructivismo no es un enfoque homogéneo. De hecho, existen diferentes nociones sobre lo que es el constructivismo. Sin embargo, a un nivel general, se reconoce que autores como Jean Piaget, Lev Vygotsky, David Ausubel, Howard Gardner, son algunos de sus pilares más importantes”. (véase Méndez, 1998).

Tanto Woolfolk (1999), como Schunk (1997), “presentan una clasificación de tres tipos de constructivismo, a saber”:

- “El endógeno, caracterizado por nociones de estructuras mentales, que siguen un impulso maduracional (Piaget es uno de sus fundadores).

- El exógeno, el cual enfatiza el medio externo como la fuente del aprendizaje (aunque el sujeto participa activamente en la interpretación del medio)”.
- “El dialéctico, que postula la interacción entre la estructura mental y la social como el medio de construcción del conocimiento (aquí se instalaría el movimiento del socioconstructivismo, con el pedagogo ruso Lev Vigotsky como su piedra angular)”.

“Se distingue usualmente entre el constructivismo “cognoscitivista” (más endógeno), asociado con la obra de Jean Piaget, que considera que el aprendizaje tiene lugar dentro del individuo, como un proceso cognoscitivo interno, y el constructivismo “sociocultural” (más dialéctico), identificado con Lev Vigotsky, que apunta hacia la construcción social de los conocimientos; es decir, a un aprendizaje contextualizado (Cobb, 1996). Sin embargo, existe actualmente una integración entre ellos”.

Fuente especificada no válida.

#### ***2.2.2.7.1 Proceso enseñanza-aprendizaje en Educación Superior***

“Respecto al estudio del proceso de enseñanza en la Educación Superior, Ramsden (2003) define tres categorías sobre la enseñanza que podrían parearse con las metáforas del aprendizaje propuestas por Mayer (1992)”. “La principal diferencia entre ambas propuestas se encuentra en el proceso en el que se centra su atención. De tal manera que las metáforas de Mayer se centran en el aprendizaje y en el rol del alumnado, y las teorías de Ramsden lo hacen en la enseñanza y en el rol del profesorado universitario”.

“Las teorías descritas por Ramsden (2003) analizan las concepciones de la enseñanza y aprendizaje del profesorado. Las teorías constituyen una estructura jerarquizada, en la cual la última

teoría incluye las estrategias y métodos de las anteriores, nunca al contrario, ver tabla 8”.

### ILUSTRACIÓN 3: TEORÍAS DE LA ENSEÑANZA UNIVERSITARIA

	<b>Teoría 1 Enseñanza Como transmisión</b>	<b>Teoría 2 Enseñanza como organización</b>	<b>Teoría 3 Enseñanza como facilitación del aprendizaje</b>
<b>Foco</b>	Profesor y contenido	Métodos de enseñanza que podrían resultar en aprendizaje	Relación entre estudiantes y tipo de asignatura
<b>Estrategia</b>	Transmisión	Manejo del proceso de enseñanza: transmitir conceptos	Dedicarse, exigirse, imaginarse a sí mismo como estudiante
<b>Actividades</b>	Presentación principalmente	Aprendizaje activo; actividad organizada	Adaptadas sistemáticamente a la comprensión del estudiante
<b>Reflexión</b>	No reflexivo; se considera por hecho	Aplicar habilidades para proporcionar enseñanza	Enseñanza complementada por la investigación, proceso escolar.

Fuente: Ramsden (2003, p.115)

Hernández, Martínez, Da Fonseca, y Rubio (2005) “mencionan que paradigmas y enfoques como la fenomenografía, el constructivismo o el procesamiento de la información, desde diferentes perspectivas metodológicas, tanto cualitativa como cuantitativa, enfatizan la necesidad de investigar el proceso de aprendizaje en el contexto en que se lleva a cabo y se debe considerar la percepción que los implicados tienen del mismo”.

“Por lo que para potenciar al estudiante en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la Enseñanza Superior, se han formulado estrategias de cambio, que promueven alternativas de enfoque de enseñanza, por parte del profesorado y de manera correspondiente en el enfoque de

aprendizaje de los estudiantes”.

Kember y Gow (1994, p58) “menciona que respecto de los enfoques de enseñanza del profesorado, existen dos orientaciones estratégicas en la definición de enseñanza”:

- “Enseñanza centrada en el docente
- Enseñanza centrada en el estudiante”.

“Enseñanza centrada en el docente es la estrategia metodológica básica que utiliza el profesor es la instrucción directa donde el profesor explica la clase (lecture) de forma expositiva y el estudiante participa como receptor pasivo, tomando apuntes de forma mecánica, sin participar en el proceso instruccional. La interacción que se establece en el aula entre profesor y estudiante es unidireccional en donde el profesor actúa de emisor y el aprendiz de receptor pasivo” (Doménech, 1999; p. 78).

Wojtczak (2002, p. 30) “define la enseñanza centrada en el profesor como:

La estrategia educativa en la que el profesor indica lo que debe ser aprendido y cómo debe serlo. El profesor es la figura central o clave y se hace hincapié en las clases magistrales y en el laboratorio formal. Los estudiantes tienen un control escaso de lo que aprenden, del orden con el que aprenden y de los métodos que deben utilizar. En este enfoque, el aprendizaje es más pasivo que activo”.

“Metodología centrada en el estudiante. Es la estrategia educativa en la que se pone el énfasis en las necesidades del alumno. Los estudiantes son los responsables de identificar sus déficits de conocimiento, de participar activamente en subsanarlos y de realizar el seguimiento de estas modificaciones. Los profesores deben facilitar este proceso más que aportar información” Wojtczak (2002, p. 30). Fuente especificada no válida.

#### **2.2.2.8 Definición comunicación y talleres**



**A) Definición de comunicación:** en este apartado vamos a ver la importancia que le hombre le ha dado a la comunicación durante casi toda la historia y como las diferentes interpretaciones de la palabra nos sitúan en una época u otra llegando a nuestros días, sin embargo, algunos de esos elementos que los principales autores en su equipo marcaron tendencia y permanecen en la actualidad.

Otro elemento ha variado radicalmente, pero lo más llamativo es como la intención de estos elementos en el término comunicación marcan las relaciones y la comunicación de las diferentes épocas, sin embargo, como veremos más adelante.

### **Modelos Básicos para el Análisis de los Sistemas de Comunicación**

“La palabra modelo se refiere a la representación de un objeto o situación definiendo los componentes de que consta y la relación que existe entre ellos, teniendo en cuenta la dificultad de analizar el acto comunicativo, debido a los diversos elementos que engloba, la relación que establezcan los comunicadores, su estado objetivo y la presencia de un medio externo, es fácil entender la proliferación de modelos que han sido elaborados para dar explicación del mismo”.

(Moyá, 2016, págs. 30-36)

### **B) Concepto de taller**

La palabra taller proviene del francés y significa estudio, obrador, obraje, oficina, el taller es ámbito de reflexión y de acción en el que se pretenden la separación que existe entre la teoría y la práctica, entre el conocimiento y el trabajo y entre la educación y la vida, que se da en todos los niveles de la educación desde la enseñanza primaria hasta la universidad.

Un taller pedagógico o como estrategia didáctica es una reunión de trabajo donde se unen los participantes en pequeños grupos o equipos para hacer aprendizajes prácticos según los objetivos que se

proponen y el tipo de asignatura que los organiza. “El taller desde este punto de vista es concebido como una realidad integradora, compleja, reflexiva, en la que se unen la teoría y la práctica como fuerza motriz del proceso pedagógico orientado a una comunicación constante con una realidad social y como un equipo de trabajo altamente dialógico formado por docentes y estudiantes, en el cual cada uno es un miembro más del equipo y hace sus aportes específicos”.

#### **2.2.2.9 El taller como experiencia didáctica:**

Según Lardone y Andruetto (2003) a lo largo del siglo que termina, la significación de la palabra taller ha experimentado un fenómeno de expansión, asumiendo nuevas acepciones y en armonía con esta expansión de su significado, su uso es cada más frecuente.

Pese a todo, el término taller que en su acepción original habla de labores artesanales de construcción, como se mencionaba en el apartado anterior, hoy bajo las nuevas lecturas y usos que del se hacen su significación de ha ido posicionando, e incorporando nuevas connotaciones más abiertas. En este marco de referencias los autores en mención se hacen las siguientes preguntas, ¿el concepto de taller como hoy lo utilizamos es verdaderamente novedoso? ¿Puede refutarse? ¿en el dominio pedagógico esta interpretación de taller es un constructo auténticamente original.

Para Castroblanco (2007), el taller es la mejor estrategia didáctica para el desarrollo de la escritura creativa, que tiene que ver muy cercanamente con la comprensión lectora. En su estudio, este autor propone el taller como base para aprendizaje lúdico en el que todos los participantes comparten sus ideas, su lenguaje, y sobre todo sus experiencias previas. Este autor menciona el oficio de escribir como el efecto posterior del oficio de leer, para formar estudiantes creativos en las diferentes áreas del conocimiento y de la vida, primero se debe formar estudiantes lectores, que pueden descifrar su mundo y de comprenderlo, en su propuesta del autor mencionado desarrolla casi

todas las propuestas de su manual, mediante el taller, ya que propone que es la estrategia didáctica que mejor se presta para desarrollar.

### **El diseño de un Taller:**

El trabajo implica una concepción particular de aprendizaje. Que le da sustento y comprende, entre otras cosas tiempo de trabajo, espacio, clima, coordinación, y participantes. En honduras es muy popular escuchar que hay un taller de tal o cual tema, y muchas se trata de conferencia seminarios, lo que lleva a pensar que existe en primer lugar un asunto epistemológico de falta de comprensión del concepto de taller, el ambiente docente no se escapa de esta reflexión como es:

- El tiempo de trabajo
- El espacio
- El clima
- La coordinación
- Los participantes.

El “taller es ámbito de reflexión y de acción en el que se pretende superar la separación de existe entre la teoría y la práctica, entre el conocimiento y el trabajo y entre la educación y la vida, que se da en todos los niveles de la educación desde la enseñanza primaria hasta la universidad.

Un taller pedagógico o como estrategia didáctica es una reunión de trabajo donde se unen los participantes en pequeños grupos o equipos para hacer”. **Fuente especificada no válida.**

## **2.2.10 Definición Emprendimiento y negocios**

### **1. Definición del emprendedor:**

Es la persona que está atenta de su entorno, que percibe oportunidades de negocio, ejecuta con valentía y ahincó metodologías o procesos organizados, transformando ese entorno para alcanzar el éxito.

## **2. perfil del emprendedor un emprendedor:**

Rompe los paradigmas que ha impuesto la sociedad para salir adelante (rompiendo el molde). Esta blindado respecto a la opinión de terceros que solamente se mueven en un contexto de empleados y que nunca han emprendido nada, él emprendedor creé en sí mismo y en su caso acude a otros emprendedores exitosos, de igual forma identifica su posición frente a los demás se conoce como el que hace que las cosas sucedan frente a observadores y los mediocres

Este personaje es auténtico haciendo negocios a su propio estilo a su propio ritmo y puede tener una inspiración para aprender, el emprendedor debe vincularse con su éxito porque ha desarrollado su fórmula perfecta para alcanzar lo que quiere y que nadie más la poseerá. El ser emprendedor implica desarrollar habilidades propias y según el taller “yo emprendo” estas deberán ser:

- A nivel intrapersonal
- Obtener una mayor autoconciencia y autoestima
- Aprender a evaluar la eficacia de tus actitudes y comportamientos
- Tomar riesgos y decisiones propias
- Fortalecer la capacidad para solucionar problemas
- Fortalecer cualidades de liderazgo

Muchos de los emprendedores perciben esta forma de trabajo, como una forma de ser independientes, en el personal económico o profesional, el anhelo de la gran mayoría de los emprendedores es

lograr una independencia financiera, que le permita cubrir sus lujos y comunidades.

Otros emprendedores buscan y persiguen el reconocimiento social por la ayuda a la misma comunidad, otros la autorrealización profesional entre sus círculos de convivencia. Entre otros. Por cualquier motivo que se haya escogido el de ser emprendedor, es necesario tener, contemplar y ser amigo de un valor esencial. La disciplina. Las ventajas más notorias podrán ser las siguientes:

### **3. Autonomía o libertad:**

No se habla de una libertad personal de hacerlo que se quiera hacer, si no de una independencia en la forma de trabajo, en la toma de decisiones y de asumir las posibles responsabilidades que estas contraigan. La satisfacción de ser su propio jefe es la mejor sensación que algunas personas pueden experimentar.

### **4. Saber afrontar desafíos o retos**

Cuando un emprendedor inicia su propio negocio este se convierte en una fuente de entusiasmo, el llevar a la realidad una idea y que está este generando desarrollo genera en el emprendedor un sentido de realización, sobretodo el mismo emprendedor sabe.

### **5. Control financiero o libertad financiera:**

El mismo emprendedor al estar en constante innovación creara siempre la forma de generar más dinero y si este posee una educación financiera bien estructura, pronto hará que el dinero trabaje para él y no él para el dinero. Esta es una de las ventajas más anhelada por las personas que inician un negocio, pero ojo, el camino a la libertad financiera estará sujeta al crecimiento de la empresa o negocio, a la disciplina personal y a la forma de invertir su flujo de efectivo. En el emprendedor se encuentran estas ventajas y algunas más, Para el espíritu emprendedor orientadas a la economía del país, serían las siguientes y las más importantes:

## **6. Satisfacción de necesidades:**

Cubrir una necesidad a la sociedad es lo primordial para crear un negocio o una empresa. Al cubrir necesidades a la sociedad esta tiende a disfrutar de bienestar por que llevo un producto o servicio que le permitirá mejorar su calidad de vida.

## **7. Creación de empleos:**

Cuando un negocio o empresa empieza a operar, esta tiene que estar dirigida, administrada o ejecutada por personas, de hecho, ocho de cada diez empleos lo generan las PyME estas personas al estar colaborando dentro de estos negocios o empresas perciben un sueldo o salario y este les permite ahorrar, crear un patrimonio y dar una mejor calidad de vida a sus familias. La creación de empleos bien remunerados es una de las ventajas primordiales del espíritu emprendedor pues las familias al tener mejores ingresos demandan más bienes o servicios y al demandar más bienes o servicios propician a crear muchos más empleos bien remunerados.

## **8. Fuentes de inversión:**

Cuando la empresa o negocio comienza a elevar sus ingresos y queda libre al pagar los sueldos y salarios tiene la oportunidad de incrementar sus inversiones en maquinaria, tecnología o instalaciones para abarcar la demanda que ya tiene; estas inversiones se ven reflejada igualmente.

## **9. Impuestos:**

Un emprendedor que contempla que por sus actividades productivas tendrán que pagar cierto porcentaje de impuesto y que al pagar estos impuestos a él y su negocio le permitirán tener mejores beneficios por contar con mejor infraestructura otorgada por el gobierno, estará del lado de los mejores emprendedores. El gobierno al percibir los impuestos tiene la obligación de invertir en infraestructuras de sus comunidades y mejorar sus servicios

Incluyendo educación y salud, crear programas que ayudan a la gente.

### **2.2.2.11 Haciendo negocios**

Para hacer negocios el emprendedor tendrá que desarrollar capacidades que le ayuden a gestionar su empresa. El hacer negocios no significa solo ganar utilidades, sino integrar un equipo responsable previamente seleccionado y bien dirigido. Un emprendedor tiene que seleccionar con que idea desea integrarse en el mundo de los negocios, que valores tendrá su organización y como capacitará a su equipo de trabajo en el cumplimiento de los objetivos. Una de las partes más importantes es que el emprendedor no puede estar solo en su gran aventura, él puede estar siempre acompañado de personas que han tenido un camino semejante, empresarios mentores que le podrán aconsejar hacia donde puede dirigir y canalizar sus esfuerzos. Las Ideas, El punto inicial de todo negocio es la idea, de esta dependerá todo el éxito que pueda tener. Una idea millonaria es a la que todos aspiran, pero pocos las descubren, no porque sea mala si no porque no es rentable o sustentable, sin embargo, lo imposible no existe en el actuar del emprendedor. En algunos emprendedores el surgimiento de ideas se ve limitado por el precio al que lanzarán su producto o servicio al mercado, pero el precio no es obstáculo si a esa idea se le puede encontrar un valor para las personas, pues ellas estarán y pagarán el precio requerido por algo que realmente valga la pena.

Para un emprendedor innovador no le es imposible nada. De alguna forma encontrara la forma de transformar ideas simples en oportunidades de negocio. Antonio Amaru propone que dentro de las fuentes de ideas existen, solo dos categorías principales:

- La creatividad del emprendedor
- el mercado, el ambiente general de la sociedad. De igual forma propone siete eventos para identificar ideas y arrancar negocios.

- Nuevo negocio con base en un nuevo concepto
- La idea origina un nuevo mercado y transforma a la sociedad por ser tan revolucionaria.
- Nuevo negocio con base en concepto existente
- La idea genera estrategias diferenciadoras en algo ya existente para ser competitivo.
- Necesidades de los consumidores
- Originada por la observación de las carencias e interés, hábitos y características culturales de los consumidores.
- Perfeccionamiento del negocio
- Estas ideas son generadas por la insatisfacción de los clientes o la evaluación continua de los negocios, dar un giro a las cosas.
- Exploración de pasatiempos
- Una de las más divertidas. Las ideas surgen por el pasatiempo favorito (hobby) que el emprendedor tiene y que pueden llegar a ser comercial. Recomendado para grupo de amigos interdisciplinarios.
- Derivación de la actividad
- Cuando el emprendedor conoce una actividad específica junto con aciertos y fracasos puede generar una idea que permita explotar su experiencia y conocimientos.<sup>7</sup>.
- Observación de tendencias
- Las ideas surgen al observar la realidad, las comunidades y la sociedad cambian en forma constante junto con sus necesidades.

#### **2.2.2.12 Adquirir un negocio en operación:**



En principio menciona Jorge Silva que, cuando se habla de vender un negocio prospero, no atrae mucho la idea, pues ¿quién vendería algo que es bueno? Ya que solo se vende lo que está sin perspectiva.

Este supuesto no siempre se debe considerar válido pues existen negocios que son buenos pero que en su existir atraviesan por una crisis sobre todo en la gestión del mismo. La mala administración de sus dueños o el deficiente mercado al que están orientados, son los que condicionan la operatividad del negocio. La posibilidad de adquirir un negocio en operación no se debe de apartar de la mente del emprendedor pues de igual forma puede estar en excelentes condiciones y generar mejor desarrollo y éxito al ser adquirido por alguien con mentalidad fresca y renovadora. Una fuente que genera la mayoría de las adquisiciones de negocios en operación según Silva Duarte son las empresas familiares.

Pues al no contar con un protocolo de sucesión, estas sucumben, de igual forma si no hay un candidato con el perfil idóneo para la conducción de esa empresa familiar. Lo malo no es el negocio en operación, una mala investigación acarrearla decisión más equivocada. Las ventajas más adecuadas que hay en este tipo de adquisiciones son:

- Capitalización de la experiencia y aprendizaje del negocio que tiene n desde el inicio del mismo.
- Se gana una cuota de mercado en el momento, bien o mal todo negocio tiene clientes establecidos.
- Sus productos o servicios se han probado a la luz de los resultados del comportamiento del consumidor Desventaja

Mala capacidad de negociación, pues se puede sobrevalorar los activos y la acreditación comercial.

Para adquirir negocios en operación, Silva Duarte propone cuatro formas sencillas donde el emprendedor tiene la facilidad de negociar.

**Venta inducida.** La propuesta de compra a un empresario de parte de un emprendedor.

En México esta figura es más común conocerla como el traspaso de negocio.

**Base de datos de entidades financieras.** Rescate financiero de empresas con dificultades, es mejor inyectarles capital antes de que sean liquidadas y todos pierdan. Mexicana de aviación.

**Consulta a banqueros de inversión.** Existen administradoras dedicadas a portafolios de opciones empresariales innovadoras, en proceso de liquidación o que necesitan capital de riesgo.

**Anuncios en periódicos y revistas.** En los medios de comunicación, el emprendedor puede hacer saber de sus intereses de adquirir un negocio en específico.**2.4.3.2 Fuente especificada no válida.**

### **3. Alternativas de solución**

**Problema General:** ¿De qué manera la cultura organizacional se relaciona con el desempeño pedagógico de los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado José Santos Chocano, Huaral 2016?

#### **3.1 Alternativas de solución al problema general:**

- Se debe brindar un ambiente de trabajo en óptimas condiciones para que el personal pueda desarrollar sus actividades de manera eficiente y eficaz.
- Se debe establecer actividades en las que el personal participe con el objetivo de confraternizar con los demás integrantes.
- Se debe establecer una línea de carrera en la que se reconozca el trabajo del personal con el objetivo de que se sienta motivado e identificado con la empresa.

El buen funcionamiento de una Institución Educativa depende del personal capacitado con el que cuente, cuyo desempeño debe ser el mejor; pero también de la existencia de una cultura organizacional adecuado para que este personal se encuentre motivado y realice un buen desempeño.

Se debe contar con un ambiente de trabajo óptimo con la finalidad de tanto los directivos como lo docentes y estudiantes logren sensibilizarse y que repercuta como factor determinante en el buen desempeño laboral.

Para concebir esta investigación se estimó que la cultura organizacional tenía alguna relación con el desempeño de los docentes y que ambos factores se combinan para asegurar un servicio de calidad. los factores del cultura organizacional evidenciados según referencia del personal directivo que su liderazgo es apropiado, debido a que muestran ser responsables, promueven la coparticipación y la participación del personal docente en las actividades educativas, aunado a que su comunicación es muy positiva debido a que siempre proporcionan información, de forma franca para responder ante cualquier inquietud, por tanto las relaciones interpersonales

se caracterizan por un buen trato donde prevalece la personalización y se resaltan las cualidades del personal.

### **3.2 Alternativas de solución a los problemas específicos:**

**Problema Especifico 1:** ¿De qué manera la cultura organizacional se relaciona con el desempeño pedagógico de los docentes del instituto de Educación Superior Tecnológico Privado José Santos Chocano, Huaral 2016?

#### **3.2.1 Alternativas de solución al problema específico**

- Fomentar y mantener un cultura saludable y armonioso en el que cada individuo se desempeñe a satisfacción, pero también deben preocuparse por la formación continua de los docentes mejorando la cultura organizacional entre ellos.
- Una de las formas de preparación es de implementar en la institución la cultura organizacional en donde los actores educativos se identifiquen; comprometan propiciando nuevos conocimientos que involucre a los estudiantes.
- Urge asumir desafíos para democratizar el acceso a la cultura organizacional, hacer que la ciencia y la cultura sean constituyentes del colectivo educativo, ante esta perspectiva el gerente educativo y los docentes, son los protagonistas de los cambios educativos.

**Problema Especifico 2:** ¿De qué manera las Habilidades Gerencial se relaciona con el desempeño pedagógico de los docentes del instituto de Educación Superior Tecnológico Privado José Santos Chocano, Huaral 2016?

#### **3.2.2 Alternativas de solución al problema específico 2:**

- La comunicación en un factor predominante en toda organización, así que se debe emplear canales de comunicación con el personal docente.

- Se debe dirigir con Liderazgo a fin de que el personal cumpla con los objetivos de la organización.
- Se debe liderar el trabajo en equipo para obtener mayores resultados.

**Problema Especifico 3:** ¿De qué manera la Competitividad se relaciona con el desempeño pedagógico de los docentes del instituto de Educación Superior Tecnológico Privado José Santos Chocano, Huaral 2016?

### **3.2.3 Alternativas de solución al problema específico 3:**

- Se debe buscar la innovación en infraestructura, talento humano, sus procesos que cumplan con los estándares de calidad para un buen desempeño educativo
- Establecer convenio de cooperación y alianzas estrategias con empresas nacionales e internacionales a fin de que los profesionales obtengan un nivel competitivo.
- Elaborar y diseñar un proyecto educativo institucional que involucre a los directivos, docentes, estudiantes y egresados con la finalidad de competir con otras entidades de educación superior.

## **Conclusiones**

Luego de analizar la investigación se desprenden las siguientes conclusiones en función a los objetivos tanto generales como específicos de la investigación.

El tipo de cultura organizacional identificado en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado José Santos Chocano en relación al desempeño pedagógico, se observa un clima institucional autoritario, deficiente y poco motivante, percibiéndose por parte de los directivos desconfianza en los docentes desde la promotoría de la institución al controlar todas las actividades mostrando frecuentemente desinterés por la participación del personal docente en la toma de decisiones.

Se evidencia la falta en la cultura organizacional por parte de los docentes del Instituto, pues existe una alienación en la percepción del tipo de cultura que se genera y no se dan las motivaciones y las estimulaciones para elevar el desempeño de los docentes y de los trabajadores de la institución; directivos y docentes no están sensibilizados por un ambiente de trabajo como factor determinante en el desempeño laboral.

Existe desfavorable relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño pedagógico, pues se permite alteraciones en la gestión gerencial de la institución y ello agrava la situación laboral y desfavorece la cultura organizacional administrativo y los factores del desempeño pedagógico son evidenciados según referencia del personal directivo que su liderazgo no es apropiado, debido a que se muestran ser poco responsables.

Se ha evidenciado estrés laboral como consecuencia de la exposición laboral ante situaciones insatisfactorias, como también un clima institucional en el espacio de trabajo que se observa como agresor, puede causar problemas de salud, que a su vez reduce el desempeño pedagógico que influye en la calidad de educativa del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado José Santos Chocano de la provincia de Huaral y Departamento de Lima.

## **Recomendaciones**

Respecto al tipo de clima institucional la promotoria, debería de aplicar acciones de mejora de las relaciones humana, buscando la participación y cooperación del cuerpo directivo, docentes y estudiantes permitiendo, además, que cada uno realice contribuciones con el otro.

Promover una cultura organizacional que incremente el grado de satisfacción laboral de los docentes mediante un sistema de incentivos y premiaciones por el desempeño pedagógico alcanzado durante el término del año lectivo.

Aumento de los procesos de participación en la planificación estratégica, de parte del personal jerárquico y docente; que conlleva al conocimiento pleno de los objetivos, misión, visión y así mismo al desarrollo de estos; con la finalidad de que se sientan integrados, comprometidos e identificados con el Instituto.

Se plantea Monitorear con frecuencia del personal docente de la institución a fin de resolver los problemas de estrés laboral pero que también se implementen actividades que conlleven técnicas de relajación muscular y cardiovascular, así mismo ejecutar jornadas gerenciales y estratégicas “Compartiendo con mis Colegas” así como concursos de “Pro Calidad Institucional” dirigido al personal docente y administrativo del Instituto; para de esta manera contribuir en un buen clima institucional que se plasmará en un buen desempeño pedagógico.

## Referencias

- Anaya, L. d., & Paredes, J. M. (2015). *Propuesta de mejora de Clima Organizacional a partir de la gestión del talento humano (Tesis de maestría)*. Lima: Universidad del Pacífico. Obtenido de [http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1018/Lizeth\\_Tesis\\_maestría\\_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1018/Lizeth_Tesis_maestría_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Barriga, R. D. (2016). *Clima organizacional y desempeño docente en la universidad "Jaime Bausate y Meza" Jesús María - Lima, 2016 (Tesis de maestría)*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Obtenido de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/5177>
- Carnicero, P., Silva, P., & Mentado, T. (2010). *Nuevos retos en la profesipon docente*. Obtenido de Universidad de Barcelona: [http://www.ub.edu/relfido/docs/NUEVOS\\_RETOS\\_DE\\_LA\\_PROFESION\\_DOCENTE.pdf](http://www.ub.edu/relfido/docs/NUEVOS_RETOS_DE_LA_PROFESION_DOCENTE.pdf)
- Casio, J. (2017). *Es una evaluación que refleja los estados de ánimo*. Obtenido de Coursehero.com: <https://www.coursehero.com/file/p1a7lnh/Es-una-evaluaci%C3%B3n-que-refleja-los-estados-de-%C3%A1nimo-respecto-de-la-organizaci%C3%B3n/>
- Díaz, R., & Fernández, D. M. (2017). *Clima Organizacional y Desempeño Docente*. San Juan Bautista: Universidad Científica del Perú. Obtenido de <http://repositorio.ucp.edu.pe/bitstream/handle/UCP/158/DIAZ-FERNANDEZ-1-Trabajo-Clima.pdf?sequence=2>
- Gestion.org. (26 de mayo de 2018). *Gestión.org*. Obtenido de <https://www.gestion.org/que-es-el-clima-organizacional/>
- Jiménez, J. (2013). *Estrategias de enseñanza que promueven la mejora del rendimiento académico en estudiantes de medicina (Tesis doctoral)*. Cuenca: Universidad de Castilla-La Mancha. Obtenido de <https://ruidera.uclm.es/xmlui/bitstream/handle/10578/6331/TESIS%20Jim%C3%A9nez%20Coronas.pdf?sequence=1>
- Juárez, A. (2012). *Dsempeño docente en una institución educativa policial de la Región Callao (Tesis de maestría)*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola. Obtenido de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1203/1/2012\\_Ju%C3%A1rez\\_Desempe%C3%B1o%20docente%20en%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20policial%20de%20la%20Regi%C3%B3n%20Callao.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1203/1/2012_Ju%C3%A1rez_Desempe%C3%B1o%20docente%20en%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20policial%20de%20la%20Regi%C3%B3n%20Callao.pdf)
- Lisbeth del Rocío Anaya Gamarra, J. M. (2015). *Propuesta de investigación de clima organizacional a partir de la gestión del talento huamano*. Lima, Lima, Perú.



- Luengo, Y. (2013). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral del docente en centros de educación inicial (Tesis de maestría)*. Maracaibo: Universidad del Zulia. Obtenido de [http://tesis.luz.edu.ve/tde\\_arquivos/177/TDE-2014-05-22T09:44:24Z-4814/Publico/luengo\\_cruz\\_yubisay\\_coromoto.pdf](http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/177/TDE-2014-05-22T09:44:24Z-4814/Publico/luengo_cruz_yubisay_coromoto.pdf)
- Medina, A. (2017). *Incidencia del clima organizacional en el desempeño docente de la Unidad Educativa Particular Santo Domingo de Guzmán – Quito (Tesis de maestría)*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5611/1/T2266-MDTH-Medina-Incidencia.pdf>
- Moyá, M. (2016). *Habilidades comunicativas y comunicación política (Tesis doctoral)*. Alicante: Universidad Miguel Hernández. Obtenido de <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3208/1/TD%20Moya%20Ruiz%2C%20Maria%20Teresa.pdf>
- Olaizola, R. (2012). *Clma organizacional y desempeño gerencial del personal directivo en la E.B. "Dr. Francisco Espejo" (Tesis de maestría)*. Valencia: Universidad de Carabobo. Obtenido de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/935/rolaizola.pdf?sequence=1>
- Osorto, R. R. (2015). *El taller como estrategia didáctica para mejorar la comprensión lectora en el primer curso de ciclo común del Instituto Manuel Bonilla del municipio de Apacilagua, Choluteca*. Tegucigalpa: Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán. Obtenido de <http://repositorio.upnfm.edu.hn:8081/xmlui/bitstream/handle/12345678/325/el-taller-como-estrategia-didactica-para-mejorar-la.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Panta, L. A. (2015). *Análisis del Clima Organizacional y su relación con el desempeño laboral de la plana docente del Consorcio Educativo "Talentos" de la ciudad de Chiclayo (Tesis de licenciatura)*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Obtenido de [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/157/1/TL\\_Panta\\_Rivera\\_LuisAlberto.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/157/1/TL_Panta_Rivera_LuisAlberto.pdf)
- Paredes, B., Sánchez, M. d., & Salaiza, F. d. (2011). *La relación entre el clima laboral y el desempeño docente dentro del aula, en el nivel preescolar*. Obtenido de [http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/02\\_PF638\\_Clima\\_Laboral.pdf](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/02_PF638_Clima_Laboral.pdf)
- Pavié, A. (2012). *Las competencias profesionales del profesorado de Lengua Castellana y Comunicaciones en Chile: Aportaciones a la formación inicial (Tesis doctoral)*. Valladolid: Universidad de Valladolid. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/2794/1/TESIS297-130508.pdf>

- Pérez, Y. M. (2012). *Relación entre Clima Organizacional y Desempeño Docente en instituciones educativas de la red N° 1 Pachacutec - Ventanilla (Tesis de maestría)*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola. Obtenido de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1253/1/2012\\_P%C3%A9rez\\_Relaci%C3%B3n%20entre%20el%20clima%20institucional%20y%20desempe%C3%B1o%20docente%20en%20instituciones%20educativas%20de%20la%20Red%20N%C2%B0%201%20Pachac%C3%BAtec-Ventanilla.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1253/1/2012_P%C3%A9rez_Relaci%C3%B3n%20entre%20el%20clima%20institucional%20y%20desempe%C3%B1o%20docente%20en%20instituciones%20educativas%20de%20la%20Red%20N%C2%B0%201%20Pachac%C3%BAtec-Ventanilla.pdf)
- Polanco, C. A. (2016). *El clima y la satisfacción laboral en los(as) docentes del Instituto Tecnológico de Administración de Empresas (INTAE) de la ciudad de San Pedro Sula, Cortés (Tesis de maestría)*. Honduras: Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán. Obtenido de <http://www.cervantesvirtual.com/nd/ark:/59851/bmconv2d7>
- Quiñones, C. A., & Peralta, M. F. (2016). *Clima organizacional y desempeño laboral en los docentes de los colegios y escuelas adventistas de la Misión Ecuatoriana del Norte y Misión Ecuatoriana del Sur, durante el año 2016*. Lima: Universidad Peruana Unión. Obtenido de [http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/476/Christian\\_Tesis\\_bachiller\\_2016.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/476/Christian_Tesis_bachiller_2016.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Reyes, K. Y. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional*. Qutzaltenango: Universidad Rafael Landívar. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>
- Salgado, E. (2015). *La enseñanza y el aprendizaje en modalidad virtual desde la experiencia de estudiantes y profesores de posgrado (Tesis doctoral)*. Moravia: Universidad Católica de Costa Rica Anselmo Llorente y La Fuente. Obtenido de <https://www.aacademica.org/edgar.salgado.garcia/2.pdf>
- Zans, A. J. (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 de maestría)*. Matagalpa: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni/4744/1/5805.pdf>

## Apéndice

### Apéndice1: El clima organizacional

## 2. CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima organizacional es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.



Fuente: Elaboración propia.

# 10 Competencias del Docente Moderno



Fuente: Elaboración propia.

### Apéndice 3: Competencias del docente

# COMPETENCIAS DEL DOCENTE

Competencias Intelectuales (conocer)	Competencias Inter e Intrapersonales (ser)	Competencias Sociales (convivir)	Competencias Profesionales (hacer)
Domina conceptos y teorías actualizadas	Afianza su identidad personal y profesional y cultiva su autoestima	Brinda afecto, seguridad y confianza	Define y elabora proyectos educativos
Posee una cultura general	Es coherente con principios éticos, espirituales y Humanistas	Practica la tolerancia y la búsqueda de consensos	Diversifica el currículo en función de las necesidades
Traduce en su quehacer educativo la política y legislación vigente	Cultiva la apertura a lo nuevo, a lo distinto	Establece relaciones de dialogo a nivel interpersonal e interinstitucional	Planifica, organiza, dirige, evalúa y controla situaciones de aprendizajes

Fuente: Elaboración propia.