

# CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO

DOCENTE EN LOS ESTUDIOS  
UNIVERSITARIOS

RICARDO MENACHO LIMAYMANTA  
EMILIO OSORIO BERROCAL  
MARÍA DEL CARMEN VADILLO GUTIÉRREZ



Instituto Latinoamericano de Altos Estudios



**Clima** organizacional y  
desempeño docente en los  
estudios universitarios

INSTITUTO  
LATINOAMERICANO  
DE ALTOS ESTUDIOS

**Ricardo Menacho Limaymanta**

[[ricardomenacholimaymanta@gmail.com](mailto:ricardomenacholimaymanta@gmail.com)].

ORCID [<https://orcid.org/0000-0003-2568-2960>].

Ingeniero Forestal de profesión, con maestrías en Conservación de Recursos Forestales y Administración de la Educación. Doctorado en Administración de la Educación. Viene trabajando más de 30 años en docencia universitaria con las asignaturas de Biodiversidad, Fauna Silvestre y Áreas Naturales Protegidas. Ha trabajado en el Servicio Evangélico Peruano de Acción Social y como docente en la Universidad Agraria de la Selva-Tingo María. Ex Decano de la facultad de Ciencias Forestales y del Ambiente de la UNCP. En la actualidad es el Coordinador del Área Académica de Medo Ambiente de la FCFA. Es coautor de los libros: “Análisis integral del riesgo a desplazamientos e inundaciones en la microcuenca Yanango” y “Relación precipitación, infiltración y escorrentía para la época de lluvia en la microcuenca Yanango”.

**Emilio Osorio Berrocal**

[[ing.osorio.berrocal@gmail.com](mailto:ing.osorio.berrocal@gmail.com)].

ORCID [<https://orcid.org/0000-0003-2658-2128>].

Ingeniero Forestal con más de 30 años de experiencia profesional, consultor forestal de gobiernos regionales sobre manejo de los recursos naturales, habiendo realizado estudios de investigación de especies nativas. Fundador y Presidente de la “Asociación civil Programas alternativos de desarrollo rural y ambiental”.

**María Del Carmen Vadillo Gutiérrez**

[[mdelcarmen.vadillo.gutierrez@gmail.com](mailto:mdelcarmen.vadillo.gutierrez@gmail.com)].

ORCID [<https://orcid.org/0000-0001-5556-9948>].

Ingeniera Forestal por la Facultad de Ingeniería Forestal en la Universidad Nacional del Centro del Perú, con Maestría en Gestión Ambiental y Desarrollo Sostenible, y Doctorado en Ciencias Ambientales y Desarrollo Sostenible, con experiencia laboral desde el año 2010 como docente preuniversitaria en la UNCP desde 1998 y posteriormente en la Universidad Peruana Los Andes en el dictado de las asignaturas de: Vida Hombre y Biodiversidad, Ecología y Ecosistemas y Gestión Ambiental entre otros.

**Clima** organizacional y  
desempeño docente en los  
estudios universitarios

Ricardo Menacho Limaymanta

Emilio Osorio Berrocal

María del Carmen Vadillo Gutiérrez

INSTITUTO  
LATINOAMERICANO  
DE ALTOS ESTUDIOS

Queda prohibida la reproducción por cualquier medio físico o digital de toda o una parte de esta obra sin permiso expreso del Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–.

Publicación sometida a evaluación de pares académicos (*Peer Review Double Blinded*).

Esta publicación está bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 3.0 Unported License.



ISBN 978-628-7532-07-6

- © Ricardo Menacho Limaymanta/Emilio Osorio Berrocal /María del Carmen Vadillo Gutiérrez, 2021
- © Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–, 2021

Derechos patrimoniales exclusivos de publicación y distribución de la obra  
Cra. 18 # 39A-46, Teusaquillo, Bogotá, Colombia  
PBX: (57) 601 232-3705  
[www.ilae.edu.co](http://www.ilae.edu.co)

Diseño de carátula y composición: Jesús Alberto Chaparro Tibaduiza  
Edición electrónica: Editorial Milla Ltda. (57) 601 323 2181  
[editorialmilla@telmex.net.co](mailto:editorialmilla@telmex.net.co)

Editado en Colombia  
*Published in Colombia*

## Contenido

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>13</b>
<hr/>	
<b>CAPÍTULO PRIMERO</b>	
<b>El problema y su importancia</b>	<b>15</b>
I. Problema general	16
A. Problemas específicos	16
B. Objetivo general	16
C. Objetivos específicos	17
D. Hipótesis general	17
E. Hipótesis específicas	17
<hr/>	
<b>CAPÍTULO SEGUNDO</b>	<b>19</b>
<b>Marco teórico</b>	<b>19</b>
I. Clima organizacional	21
II. Talento humano	24
III. Diseño organizacional	27
IV. Cultura organizacional	29
V. Desempeño docente	30
VI. Capacidad pedagógica	32
VII. Responsabilidad en el desempeño docente	33
VIII. Relaciones interpersonales (docente-estudiante)	35
<hr/>	
<b>CAPÍTULO TERCERO</b>	
<b>Metodología</b>	<b>37</b>
I. Método y diseño de investigación	38
II. Población y muestra	38
III. Sistema de variables	40
IV. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	40
V. Validez y confiabilidad	40
VI. Métodos de análisis de datos	40
VII. Estadístico de Prueba	41
<hr/>	
<b>CAPÍTULO CUARTO</b>	
<b>Análisis e interpretación de resultados</b>	<b>43</b>
I. Resultados	43
II. Resultados de la dimensión: Comunicación	45
III. Resultados de la dimensión: Rasgos de la gestión	46
IV. Resultados de la dimensión: Evaluación del desempeño docente	47
V. Resultados de la dimensión: Condiciones laborales	48
VI. Resultados de la variable 2: Desempeño del personal docente	49

VII. Resultados de la dimensión: Capacidades pedagógicas	50
VIII. Resultados de la dimensión: dominio de la asignatura	51
IX. Resultados de la dimensión: Evaluación	52
X. Resultados de la dimensión: Relaciones interpersonales	53
XI. Resultados de las correlaciones según los objetivos del estudio	54
XII. Correlaciones entre labor docente y clima organizacional del personal docente	54
XIII. Correlaciones entre comunicación y capacidades pedagógicas	55
XIV. Correlación entre las dimensiones cooperación y dominio de la asignatura	55
XV. Correlación entre las dimensiones autorrealización y evaluación	56
XVI. Correlación entre las dimensiones condiciones laborales y relaciones interpersonales	56
XVII. Resultados de la dimensión: Comunicación	63
XXVIII. Resultados de la dimensión: Rasgos de la gestión	64
XIX. Resultados de la dimensión: Autorrealización	65
XX. Resultados de la dimensión: Condiciones laborales	66
XXI. Resultados de la variable 2	67
XXII. Resultados de la dimensión: Capacidades pedagógicas	68
XXIII. Resultados de la dimensión: Dominio de la asignatura	69
XXIV. Resultados de la dimensión: Evaluación	70
XXV. Resultados de la dimensión: relaciones interpersonales	71
XXVI. Resultados de las correlaciones según los objetivos de la presente investigación	72
XXVII. Correlación entre la comunicación y las capacidades pedagógicas	73
XXVIII. Correlación entre las dimensiones cooperación y dominio de la asignatura	73
XXIX. Correlación entre las dimensiones autorrealización y evaluación	74
XXX. Correlación entre las dimensiones condiciones laborales y relaciones interpersonales	74
XXXI. Análisis de resultados	80
A. Análisis de resultados en base a las hipótesis establecidas	80
B. Análisis de los resultados en base a la teoría asumida	81
Conclusiones	82



## Índice de tablas

<b>TABLA 1.</b>	Distribución de la población de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Forestales y del Ambiente	39
<b>TABLA 2.</b>	Población y muestra del estudio	39
<b>TABLA 3.</b>	Resultados de la variable clima organizacional	44
<b>TABLA 4.</b>	Resultados de la dimensión comunicación	45
<b>TABLA 5.</b>	Resultados de la dimensión cooperación	46
<b>TABLA 6.</b>	Resultados de la dimensión autorrealización	47
<b>TABLA 7.</b>	Resultados de la dimensión condiciones laborales	48
<b>TABLA 8.</b>	Resultados de la variable desempeño docente	49
<b>TABLA 9.</b>	Resultados de la dimensión capacidades pedagógicas	50
<b>TABLA 10.</b>	Resultados de la dimensión dominio de asignatura	51
<b>TABLA 11.</b>	Resultados de la dimensión evaluación	52
<b>TABLA 12.</b>	Resultados de la dimensión relaciones interpersonales	53
<b>TABLA 13.</b>	Interpretación de la correlación	54
<b>TABLA 14.</b>	Correlación entre las variables Desempeño docente y clima organizacional	54
<b>TABLA 15.</b>	Correlación entre las dimensiones comunicación y capacidades pedagógicas	55
<b>TABLA 16.</b>	Correlación entre las dimensiones cooperación y dominio de la asignatura	55
<b>TABLA 17.</b>	Correlación entre las dimensiones autorrealización y evaluación	56
<b>TABLA 18.</b>	Correlación entre las dimensiones condiciones laborales y relaciones interpersonales	56
<b>TABLA 19.</b>	Resultados generales de la variable 1: Clima organizacional (estudiantes)	62
<b>TABLA 20.</b>	Resultados de la dimensión comunicación	63
<b>TABLA 21.</b>	Resultados de la dimensión cooperación	64
<b>TABLA 22.</b>	Resultados de la dimensión autorrealización	65
<b>TABLA 23.</b>	Resultados de la dimensión condiciones laborales	66
<b>TABLA 24.</b>	Resultados de la variable 2: Desempeño docente (estudiantes)	67
<b>TABLA 25.</b>	Resultados de la dimensión capacidades pedagógicas	68
<b>TABLA 26.</b>	Resultados de la dimensión dominio de la asignatura	69
<b>TABLA 27.</b>	Resultados de la dimensión evaluación	70
<b>TABLA 28.</b>	Resultados de la dimensión relaciones interpersonales	71
<b>TABLA 29.</b>	Correlación entre las variables desempeño docente y clima organizacional	72
<b>TABLA 30.</b>	Correlación entre la variable comunicación y las capacidades pedagógicas	73

<b>TABLA 31.</b>	Correlación entre las dimensiones cooperación y dominio de la asignatura	73
<b>TABLA 32.</b>	Correlación entre las dimensiones autorrealización y evaluación	74
<b>TABLA 33.</b>	Correlación entre las dimensiones condiciones laborales y relaciones interpersonales	74

## Índice de figuras

<b>FIGURA 1.</b>	Zona de aceptación	41
<b>FIGURA 2.</b>	Resultados de la dimensión comunicación	45
<b>FIGURA 3.</b>	Resultados de la dimensión cooperación	46
<b>FIGURA 4.</b>	Resultados de la dimensión autorrealización	47
<b>FIGURA 5.</b>	Resultados de la dimensión condiciones laborales	48
<b>FIGURA 6.</b>	Resultados de la dimensión capacidades pedagógicas	50
<b>FIGURA 7.</b>	Resultados de la dimensión dominio de la asignatura	51
<b>FIGURA 8.</b>	Resultados de la dimensión evaluación	52
<b>FIGURA 9.</b>	Resultados de la dimensión relaciones interpersonales	53
<b>FIGURA 10.</b>	Prueba de la hipótesis general	57
<b>FIGURA 11.</b>	Prueba de la hipótesis específica 1	58
<b>FIGURA 12.</b>	Prueba de la hipótesis específica 2	59
<b>FIGURA 13.</b>	Prueba de la hipótesis específica 3	60
<b>FIGURA 14.</b>	Prueba de la hipótesis 4	61
<b>FIGURA 15.</b>	Resultados de la dimensión comunicación	63
<b>FIGURA 16.</b>	Resultados de la dimensión cooperación	64
<b>FIGURA 17.</b>	Resultado de la dimensión autorrealización	65
<b>FIGURA 18.</b>	Resultados de la dimensión condiciones laborales	66
<b>FIGURA 19.</b>	Resultados de la dimensión capacidades pedagógicas	68
<b>FIGURA 20.</b>	Resultados de la dimensión dominio de la asignatura	69
<b>FIGURA 21.</b>	Resultado de la dimensión evaluación	70
<b>FIGURA 22.</b>	Resultados de la dimensión relaciones interpersonales	71
<b>FIGURA 23.</b>	Prueba de la hipótesis general	75
<b>FIGURA 24.</b>	Prueba de la hipótesis específica 1	76
<b>FIGURA 25.</b>	Prueba de la hipótesis específica 2	77
<b>FIGURA 26.</b>	Prueba de la hipótesis específica 3	78
<b>FIGURA 27.</b>	Prueba de la hipótesis específica 4	79



## Introducción

Las universidades nacionales peruanas atraviesan un proceso de cambio proveniente de la publicación de la nueva Ley Universitaria, Ley N.º 30.220, que implica desarrollar una nueva gestión académica de investigación, extensión universitaria y proyección social. Ello para obtener la acreditación y el licenciamiento, que a su vez tienen como finalidad lograr la calidad educativa<sup>1</sup>.

Para lograr los cambios que la nueva Ley Universitaria es de vital importancia que todos los actores de la institución convivan y desarrollen sus labores en un agradable ambiente organizacional que contribuirá de forma significativa en el ejercicio laboral de los docentes, que tendrá repercusiones muy favorables en los mecanismos de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes para su adecuada preparación profesional.

Un agradable clima laboral centrado en el desarrollo institucional influirá de manera significativa en todos los procesos de cambio que se deben implementar y las metas a lograr, esto será posible gracias a la colaboración de los integrantes que conforman la estructura en la planificación de los cambios y los propósitos a conseguir. Así mismo, busca lograr el compromiso de los directivos para promover los cambios planificados, compartir las propuestas, asignar responsabilidades, democratizar las acciones, informar y divulgar a la empresa las acciones y decisiones asumidas en las distintas categorías del sector encargado de administración, entre otros.

Resulta necesario, entonces, impulsar un programa de incentivos para el personal de la institución, reconociendo los avances logrados y, en consecuencia, mejora el desempeño laboral docente. Desarrollar criterios de productividad y rendimiento es también pertinente. Así mismo, no debe existir un poder extraño a la organización<sup>2</sup>.

Otro aspecto a considerar es dar a conocer los resultados alcanzados, demostrar que la institución, en este caso, la universidad, debe ser una entidad creativa, racional y crítica de la co-

---

1 LUIS VALLES. “Nueva Ley Universitaria”, *Revista de la Sociedad Química del Perú*, vol. 81, n.º 2, 2015, pp. 79 a 80, disponible en [<https://bit.ly/3oAoAid>].

2 ROBERTO PACO CCORA y JOSÉ MATAS CASTAÑEDA. “Clima organizacional y desempeño laboral docente en instituciones educativas de nivel primario y secundario”, en *Apuntes de Ciencia y Sociedad*, vol. 5, n.º 2, 2015, pp. 334 a 338, disponible en [<https://bit.ly/3ejyxoz>].

yuntura mundial y local, y medir sin cesar la mejora de la calidad institucional.

En consecuencia, el clima organizacional puede determinar y condicionar las conductas y ética del personal docente de la Facultad de Ciencias Forestales y del Ambiente, favoreciendo o desfavoreciendo el nivel de desempeño con relación a los fines y objetivos de la Universidad Nacional del Centro del Perú.

Por lo mencionado, el presente libro de investigación presenta aspectos vinculados con el ejercicio docente y el ambiente organizacional, soportado en un marco teórico y unos resultados que permiten notar el fenómeno estudiado.

**CAPÍTULO PRIMERO****El problema y su importancia**

Conocer el clima o ambiente organizacional es fundamental, pues brinda retroalimentación acerca de las fases que delimitan los comportamientos organizacionales, por lo que se pueden proponer e introducir modificaciones planificadas en las conductas y actitudes de los actores de una determinada institución o empresa. De la misma manera, el estudio de la supervisión del buen ejercicio docente proporciona información importante para comprender la dimensión actual en esta esfera; en ese sentido, se deben considerar las percepciones de los docentes.

Ahora bien, desde la perspectiva social, se fundamenta la realización de investigaciones que fomenten la comprensión de la relación entre la supervisión del desempeño docente y el clima organizacional, puesto que esta acción permite obtener estabilidad y bienestar para la plana docente, además de incentivar acciones basadas en los más altos pilares de la educación. Del mismo modo, los beneficios derivados del ejercicio docente se manifiestan en contribuciones positivas para los estudiantes.

En cuanto a la practicidad del estudio, este se sustenta en las conclusiones y recomendaciones que se desprenden del mismo, y que pretenden brindar orientación para proponer y apoyar las modificaciones en

las estrategias gerenciales, lo que busca una mayor participación entre los grupos, con lo que se podrá establecer un ambiente organizacional más estable que cubra las necesidades individuales como organizacionales. Además, en un mediano plazo, se pretende mejorar el nivel del ambiente organizacional y de la supervisión de la labor docente, este hecho contribuirá con que el personal tenga actitudes más positivas cuando cumpla sus funciones.

## I. PROBLEMA GENERAL

¿Qué relación existe entre el desempeño docente y el clima organizacional de la Facultad de Ciencias Forestales y del Ambiente de la Universidad Nacional del Centro del Perú –UNCP–, Huancayo, año 2016?

### A. Problemas específicos

- ¿Qué relación existe entre Comunicación con las Capacidades Pedagógicas de los docentes de la Facultad de Ciencias Forestales y del Ambiente de la Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo en el año 2016?
- ¿Qué relación existe entre Cooperación con el Dominio de la Asignatura de los docentes de la Facultad de Ciencias Forestales y del Ambiente de la Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo en el año 2016?
- ¿Qué relación existe entre Autorrealización con la Evaluación de los docentes de la Facultad de Ciencias Forestales y del Ambiente de la Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo en el año 2016?
- ¿Qué relación existe entre las Condiciones Laborales con las Relaciones Interpersonales de los docentes de la Facultad de Ciencias Forestales y del Ambiente de la Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo en el año 2016?

### B. Objetivo general

Establecer la relación entre el clima organizacional y el desempeño docente de la Facultad de Ciencias Forestales y del Ambiente de la Universidad Nacional del Centro del Perú –UNCP–, Huancayo, año 2016.



### ***C. Objetivos específicos***

- Establecer la relación entre la comunicación y las capacidades pedagógicas de los docentes de la Facultad de Ciencias Forestales y del Ambiente de la UNCP.
- Establecer en qué medida se relacionan la cooperación y el Dominio de la Asignatura de los docentes de la Facultad de Ciencias Forestales y del Ambiente de la UNCP.
- Establecer en qué medida se relacionan la autorrealización y la evaluación de los docentes de la Facultad de Ciencias Forestales y del Ambiente de la UNCP.
- Establecer en qué medida se relacionan las condiciones laborales y las relaciones interpersonales de los docentes de la Facultad de Ciencias Forestales y del Ambiente de la UNCP.

### ***D. Hipótesis general***

Existe una relación significativa y directa entre el desempeño docente y el clima organizacional en la Facultad de Ciencias Forestales y del Ambiente de la Universidad Nacional del Centro del Perú –UNCP–, Huancayo, año 2016.

### ***E. Hipótesis específicas***

- Existe una relación significativa entre la comunicación y las capacidades pedagógicas de los docentes de la Facultad de Ciencias Forestales y del Ambiente de la UNCP.
- Existe una relación significativa entre la cooperación y el dominio de la asignatura de los docentes de la Facultad de Ciencias Forestales y del Ambiente de la UNCP.
- Existe una relación significativa entre la autorrealización y la evaluación de los docentes de la Facultad de Ciencias Forestales y del Ambiente de la UNCP.
- Existe una relación significativa entre las condiciones laborales y las relaciones interpersonales de los docentes de la Facultad de Ciencias Forestales y del Ambiente de la UNCP.



## CAPÍTULO SEGUNDO

## Marco teórico

Los conceptos de desempeño docente y clima organizacional son el soporte de esta investigación. La dificultad de definirlos de forma acertada se debe a la heterogeneidad conceptual presente entre las investigaciones sobre el tema. Respecto a ello se procura determinar un acercamiento a la relación de los constructos referidos, es así que MARÍA GUADALUPE GARCÍA RAMÍREZ y LUIS ALBERTO IBARRA VELÁZQUEZ<sup>3</sup> realizaron una investigación donde se plantearon en teoría este tema, el cual toma forma desde la década de 1970.

De acuerdo con la teoría general de sistemas, el vínculo entre sistema y ambiente apareció con fuerza en el período mencionado, complementándose con el desarrollo de la cibernética<sup>4</sup>. Según la pers-

---

3 MARÍA GUADALUPE GARCÍA RAMÍREZ y LUIS ALBERTO IBARRA VELÁZQUEZ. *Diagnóstico de clima organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato*, Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso, 2011, disponible en [<https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>].

4 GEILERT DE LA PEÑA CONSUEGRA y RENÉ MANUEL VELÁZQUEZ ÁVILA. “Algunas reflexiones sobre la teoría general de sistemas y el enfoque sistémico en las investigaciones científicas”, *Revista Cubana de Educación*

pectiva teórica de organizaciones, se pretendió sobrellevar el convencionalismo de ciertos enfoques reduccionistas<sup>5</sup>.

Así, desde que se comenzó a gestar el concepto de clima organizacional, este ha evolucionado y, en la actualidad, se entiende como el contexto concerniente a una sociedad, generado por el ser humano, según su ámbito social y determinado por la estructura de este expresado por variables (vínculos interpersonales, colaboración, gestión, toma de decisiones, metas, liderazgo y motivación) que determinan su pensamiento, nivel de compromiso y actitud, lo cual influye en la conducta, goce y grado de eficiencia dentro del trabajo<sup>6</sup>.

El clima organizacional, conocido también como clima laboral, es un tema de interés para las entidades que buscan ser más productivas y eficientes, mediante un producto o servicio caracterizado por planes del todo internos<sup>7</sup>. En ese sentido, se debe desarrollar una investigación de este tipo, pues hace posible notar elementos de gran impacto en el ámbito laboral de una empresa o institución.

En cuanto al cumplimiento de deberes de un individuo dentro de una institución educativa, este se mide según aspectos relacionados al mismo docente, al contexto y a los estudiantes. De esa manera, el desempeño es ejercido en varios niveles como el institucional, sociocultural, el salón de clases, entre otros, por medio de una actitud reflexiva<sup>8</sup>. Para ello, la afición profesional necesita haber sido forjada de manera

---

*Superior*, vol. 37, n.º 2, 2018, pp. 31 a 44, disponible en [<http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v37n2/rces03218.pdf>].

- 5 MARCELO ARNOLD CATHALIFAUD. “Teoría de sistemas, nuevos paradigmas: Enfoque de Niklas Luhmann”, *Revista Paraguaya de Sociología*, vol. 26, n.º 75, 1989, pp. 51 a 72, disponible en [<https://bit.ly/3jAVarL>].
- 6 LIZETTE PÉREZ PEREA Y ALINA MARÍA SEGREGO PEREA. “El Clima organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos”, *Revista de Información Científica para la Dirección en Salud*, INFODIR, n.º 4, 2016, disponible en [<http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/viewFile/236/282>].
- 7 YAMARÚ DEL VALLE CHIRINOS ARAQUE, VÍCTOR HUGO MERIÑO CÓRDOBA y CARMEN MARTÍNEZ DE MERIÑO. “El clima organizacional en el emprendimiento sostenible”, *Revista EAN*, n.º 84, 2018, pp. 43 a 61, disponible en [<http://www.scielo.org.co/pdf/eand/n84/0120-8160-eand-84-00043.pdf>].
- 8 GUADALUPE IVÁN MARTÍNEZ CHAIREZ, ALBERTICO GUEVARA ARAIZA y MARÍA MANUELA VALLES ORNELAS. “El desempeño docente y la calidad educativa”, en *Ra Ximhai*, vol. 12, n.º 6, 2016, pp. 123 a 134, disponible en [<https://bit.ly/3kGlyQe>].

progresiva y sistemática para otorgar un servicio de provecho para la sociedad, en vista, asimismo, de que su prestigio se encuentra en juego.

El desempeño docente mide el profesionalismo del docente, por medio de ciertos aspectos como comportamiento en el centro de trabajo, compromiso con la organización, desenvolvimiento pedagógico, innovación, entre otros. Además, no se refiere solo al modelo de servicio prestado, sino también a su importancia para la sociedad<sup>9</sup>.

## I. CLIMA ORGANIZACIONAL

Este tiene que ver con una manera de apreciar la conducta humana en las organizaciones e instituciones y que se ha configurado como punto focal dentro del ámbito empresarial. De esa forma, se hace referencia a una cantidad de particularidades que son atendidas con predisposición por una entidad, las cuales pueden reducirse según el accionar de la misma frente a sus unidades y con la sociedad<sup>10</sup>.

A este respecto, se comprende como una cantidad de características provenientes de los trabajadores en lo concerniente a su comportamiento organizacional. Por otra parte, el ambiente laboral deriva del seno de una entidad, el cual se nota en los integrantes de la misma, para lo cual son fundamentales las políticas internas<sup>11</sup>.

En algunos casos, el pensamiento de los colaboradores es tan importante como el clima organizacional; no obstante, dicha percepción difiere en el seno de una entidad y de individuo a individuo respecto a las características propias del cargo del empleado<sup>12</sup>. Por otro lado, el

---

9 JULIO CABERO ALMENARA, MARÍA DEL CARMEN LLORENTE CEJUDO y JUAN ANTONIO MORALES LOZANO. “Evaluación del desempeño docente en la formación virtual: ideas para la configuración de un modelo”, *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, vol. 21, n.º 1, 2018, pp. 261 a 279, disponible en [<http://revistas.uned.es/index.php/ried/article/view/17206>].

10 PÉREZ PEREA y SEGREDO PEREA. “El Clima organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos”, cit.

11 Ídem.

12 ALEJANDRA LÓPEZ SALAZAR, JOSÉ FELIPE OJEDA HIDALGO y MARTHA RÍOS MANRÍQUEZ. “La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano. Estudio de un caso”, *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, vol. 20, n.º 1, 2017, pp. 36 a 46, disponible en [<https://bit.ly/3jCMcs3>].

clima organizacional se puede entender a través de lo que el colaborador puede manifestar acerca del mismo; en otros términos, mediante la subjetividad del factor humano. A ello se añade que puede percibirse como un conjunto de características de carácter organizativo que se adecúan a la transparencia de la institución educativa<sup>13</sup>.

Según lo visto hasta el momento, el clima organizacional se define por aspectos del clima laboral recibidos por los empleados, ya sea de manera directa o indirecta, y se entiende que son una fuerza que incide en su comportamiento. El contexto en el que un sujeto lleva a cabo su labor, la relación de un jefe con sus empleados e incluso con los clientes son componentes que posibilitan la consolidación del clima organizacional<sup>14</sup>.

Por otro lado, se entiende como un contexto influenciado por agentes externos que influyen en el profesionalismo del docente. Además, es producto de la conexión entre diferentes componentes de una entidad, de manera que el comportamiento del colaborador se adecúa según aspectos organizacionales persistentes, notándose una recíproca influencia entre la personalidad del individuo y el ámbito en el que se desarrolla en lo laboral<sup>15</sup>.

Por ello, en el ámbito empresarial es determinante dar una motivación a los trabajadores, puesto que, si la organización desea consolidarse en un mundo competitivo, debe tomar en cuenta que el progreso y el éxito de las metas se relacionan justo con el capital humano y de la colaboración grupal. Así, la motivación se integra, sobre todo, por los impulsos, requerimientos e incentivos, es decir, las necesidades se gestan al existir una falta psicológica o física y se modulan según la cultura o la personalidad del individuo. Ahora bien, para muchos expertos los impulsos complementan la necesidad, al desarrollar en el sujeto la

- 
- 13 GUILLERMO RIVERA AGUILERA. “La construcción discursiva del joven trabajador: Un análisis crítico a los informes de tendencias mundiales de empleo”, en *Universitas Psychologica*, vol. 17, n.º 1, 2018, pp. 1 a 14, disponible en [<https://bit.ly/35BanCl>].
  - 14 EMILIO SAGREDO LILLO y ANTONI CASTELLÓ TARRIDA. “Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile”, en *Actualidades Investigativas en Educación*, vol. 19, n.º 2, 2019, pp. 1 a 25, disponible en [<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/view/36895>].
  - 15 LILIA QUINTERO DÍAZ y ARMANDO SÁNCHEZ MACÍAS. “El clima organizacional como factor para la calidad en Instituciones de Educación Superior”, *Atenas Revista Científico Pedagógica*, vol. 4, n.º 48, 2019, pp. 47 a 63, disponible en [<https://bit.ly/3ouhvjb>].

dicotomía entre llevar a cabo una acción y realizar una elección, es por ello que los incentivos complacen una necesidad; así, se comprende como las causas que determinan el accionar de una persona, esto es la totalidad de impulsos, intereses y necesidades que influyen en que alguien actúe de una forma determinada<sup>16</sup>.

Por lo visto hasta el momento, no es preciso desprestigiar ópticas convencionales acerca del clima organizacional. Ello supone traer a colación la comprensión que FRANCIS CORNELL<sup>17</sup> tiene sobre el tema, o sea, como una combinación crítica de exégesis o entendimientos que en una entidad determinan los sujetos sobre sus roles o trabajos. Son las percepciones las que comprenden el clima, pues solo mediante ellas será posible manifestar sus particularidades.

De la misma manera, CHRIS ARGYRIS<sup>18</sup> acota que centrarse en el devenir de un ambiente interpersonal de confianza, tranquilidad y franqueza en la organización permite evidenciar la presencia de un inconveniente cuando se suscite, lo que permitirá notarlo como tal para luego realizar los pasos convenientes para darle solución.

Más adelante, JOHN W. ATKINSON<sup>19</sup> diseñó un sistema en el que se daba explicación de la “motivación promovida”, un reflejo propio del aspecto personal de un sujeto, de los incentivos dados por la organización, como un componente modelador del clima organizacional. La relevancia de esta óptica radica en que la conducta de un empleado no es producto de uno de los factores organizacionales, sino que tiene relación con la manera en que el trabajador las entiende. Sin embargo, estas percepciones se relacionan con las actividades, interrelaciones y otro tipo de experiencias que cada colaborador obtenga de la empresa. En ese sentido, el clima organizacional da cuenta de la acción recíproca entre particularidades personales y organizacionales.

- 
- 16 NORMA MILADY PÉREZ PAEZ. “Caso aplicativo: Clima organizacional a la Dirección Nacional de Derecho de Autor bajo el método de medición IMCOC”, Bogotá, Universidad La Salle, 2014.
- 17 FRANCIS CORNELL. “Socially perceptive administration”, en *The Phi Delta Kappan*, vol. 36, n.º 6, 1955.
- 18 CHRIS ARGYRIS. “Personality and organization: The conflict between system and the individual”, en *Administrative Science Quarterly*, vol. 58, n.º 4, 1957, disponible en [<https://bit.ly/2HyeAJP>].
- 19 JOHN W. ATKINSON. *An introduction to motivation*, New Jersey, Princeton, Van Nostrand, 1964.

## II. TALENTO HUMANO

El álgido desenvolvimiento de la modernidad durante el siglo pasado cambió por supuesto la esencia del conocimiento y su rol en la sociedad, adviniendo la conveniencia de cambiar la relación del hombre en ella, es decir, desarrollar un empleo conveniente del conocimiento. Ello ha generado una modificación en el entendimiento acerca de la educación, docencia, instrucción, formación y los procesos evaluadores de los aprendizajes<sup>20</sup>.

De acuerdo con lo anterior, es frecuente en el contexto universitario, dialogar sobre el aprendizaje en lo que respecta a competencias, ciertos planes de estudio y programas educativos que se gestan mediante ellas, pues al final las organizaciones y distintos puntos de trabajo examinan y eligen a los trabajadores según las competencias que hayan desarrollado y que manifiesten en el ámbito laboral<sup>21</sup>. Ello ha generado que las entidades educativas de nivel superior modifiquen su enfoque convencional curricular, por lo que está en boga hoy en día una estructura dinámica concentrada en potenciales competencias profesionales<sup>22</sup>.

Instaurar un sistema educativo enfocado en competencias no es una labor fácil ni que dure poco tiempo, en vista de que exige un cambio sustancial, por lo que conviene realizar modificaciones en la forma de ejercer la docencia, en el pensamiento pedagógico y más aún de las estructuras formativas<sup>23</sup>.

Es conveniente tomar en cuenta que un mismo modelo conlleva a un cambio o elaboración permanente de las nociones y creencias,

---

20 FRANCISCO GUZMÁN MARÍN. “Problemática general de la educación por competencias”, *Revista Iberoamericana de Educación*, vol. 74, n.º 1, 2017, pp. 107 a 120, disponible en [<https://bit.ly/370r5uy>].

21 PABLO JIMÉNEZ. “La educación como derecho social, humano y fundamental: principios y perspectivas de la educación moderna”, *Revista de Investigações Constitucionais*, vol. 6, n.º 3, 2019, pp. 669 a 686, disponible en [<https://bit.ly/35Larch>].

22 MARC PALLARÈS PIQUER, ÓSCAR CHIVA BARTOLL, JORDI PLANELLA y RAMÓN LÓPEZ MARTÍN. “Repensando la educación. Trayectoria y futuro de los sistemas educativos modernos”, en *Perfiles educativos*, vol. 41, n.º 163, 2019, pp. 143 a 157, disponible en [<https://bit.ly/37owycy>].

23 ALEXANDER OVIDIO TOBAR GÓMEZ. “Índice de competencias TIC en docentes de educación superior”, en *Campus Virtuales*, vol. 6, n.º 2, 2017, pp. 113 a 125, disponible en [<https://bit.ly/35Oooor>].



lo que implica una renovación considerable, que terminaría en una transformación, o sea, en un nuevo planteamiento del aprendizaje.

La evolución de las competencias, al necesitar aprendizajes de mucho valor, requieren que los docentes tomen en consideración los mecanismos cognitivos e intelectuales de forma personal en el proceso de constitución del estudiante, con el fin de conseguir los niveles de comprensión requeridos por el mismo<sup>24</sup>. En ese sentido, el talento del docente y su colaboración continua son aspectos determinantes en la toma de un nuevo sistema educativo en el salón de clases. Comprender los desafíos que percibe el docente al modificar o no su performance educativa respecto a la renovación de un modelo de enseñanza es un proceso complicado<sup>25</sup>.

De acuerdo con un sistema educativo que se basa en competencias se piensa que la transferencia es un recurso interactivo, que no se estudia más allá del ámbito en el que se presenta y que es factible en vista de la presencia de un conjunto de estructuras y procedimientos pre-determinados, que desarrollan conocimiento con el fin de fomentar la creatividad y la innovación<sup>26</sup>.

De tal forma, el docente hace frente a un sistema de cambio de entendimientos y prácticas que sobrepasa el aprendizaje sencillo caracterizado por el amontonamiento de información o enfocado en la toma y paso a un salón de clases que emplea técnicas didácticas, lo cual determina una modificación paradigmática en que el docente deja de lado el conocimiento transmisor-receptivo y se inclina a un punto de vista enfocado en el estudiante, la elaboración del conocimiento y la participación, donde los saberes se entienden como ins-

- 
- 24 LUIS ANTONIO ÁLVAREZ SILVA, LURDES SABRINA GUDIÑO GÓMEZ, MARÍA MERCEDES MACÍAS MONTOYA Y HUGO SANTIAGO IZQUIERDO LARA. "Coaching educativo: desarrollo de competencias en el educando de nivel superior", en *Innova Research Journal*, vol. 3, n.º 11, 2018, pp. 169 a 182, disponible en [<https://bit.ly/2G3qfoh>].
- 25 ISABEL DE ZALDÍVAR. "Mejora de competencias: Introducción de la gestión de calidad en nuevas metodologías educativas. Profesorado", *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, vol. 21, n.º 2, 2017, pp. 279 a 308, disponible en [<https://bit.ly/37Z8Akf>].
- 26 BENITO ECHEVERRÍA SAMANES Y PILAR MARTÍNEZ CLARES. "Revolución 4.0, competencias, educación y orientación", *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, vol. 12, n.º 2, 2018, pp. 4 a 34, disponible en [<https://bit.ly/2HcmLtx>].

trumentos funcionales de contenido nuevo que sirven para dar solución a problemas<sup>27</sup>.

Desde este punto de vista, es preciso volver a plantear el aprendizaje y la docencia, también tomar en cuenta que el mismo individuo se instruye a partir de contextos dificultosos. Una forma de pensar crítica, compleja y divergente se conseguirá siempre y cuando se haga uso del talento humano.

El concepto de talento tiene relación con la referencia hacia una persona inteligente en el sentido que es capaz de comprender y solucionar problemas gracias a que cuenta con habilidades, destrezas y experiencia convenientes para ello; por otro lado, es apta porque se desempeña de forma apropiada en cierta actividad en tanto su destreza y entrega para el correcto desempeño de la labor a realizar.

Dada la contemporaneidad y el énfasis que se le da a las tecnologías de la información y comunicación –TIC–, lo mencionado antes presenta especial interés en el uso de Internet, Skype, Facebook, entre otras plataformas virtuales que requieren el talento humano, su edificación y desarrollo, con el propósito de representar un capital intelectual en las organizaciones<sup>28</sup>. Del mismo modo, el capital humano puede notarse en distintos aspectos: salud, calidad de trabajo, de educación, salario, vivienda, entre otros. Este capital es relevante para las personas debido a que muestra el aporte de cada talento, por ello, cuando la inversión proporcionada por la organización se adecúa al capital intelectual con el que cuenta, se saca provecho de dicho talento para la organización.

Por otro lado, para BORDIEU, citado por VERÓNICA DE LOURDES FIGUEROA HUENCHO<sup>29</sup>, el capital social es una agrupación de los re-

- 
- 27 PEDRO ANGULO H., JUAN ESPINOZA y PEDRO J. ANGULO A. “Educación universitaria de calidad con formación integral y competencias profesionales”, en *Horizonte de la Ciencia*, vol. 6, n.º 11, 2016, pp. 159 a 167, disponible en [<https://bit.ly/3mtn6xD>].
- 28 MARLENY GONZÁLEZ. “Formación docente en competencias TIC para la mediación de aprendizajes en el Proyecto Canaima Educativo”, *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, vol. 18, n.º 3, 2016, pp. 492 a 507, disponible en [<https://core.ac.uk/reader/196158610>].
- 29 VERÓNICA DE LOURDES FIGUEROA HUENCHO. “Capital social y desarrollo indígena urbano: una propuesta para una convivencia multicultural. Los mapuches de Santiago de Chile”, tesis de doctorado, Universidad Ramón Llull, Repositorio Institucional URL, 2007, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=6149>].

cursos presentes o eventuales que se relacionan con la toma de una red duradera de vínculos más o menos institucionalizados de interconocimiento y de interreconocimiento o, en otras palabras, con la integración a un colectivo, como conjunto de agentes que no presentan tan solo características afines, sino que están además enlazados permanente y útilmente. Con ello, sobresale el hecho de que las asociaciones sustentadas en la confianza y de larga duración comprueban un desarrollo del capital social, lo cual permite establecer una red de relaciones de conocimientos que conduzcan al crecimiento y progreso de una sociedad.

### III. DISEÑO ORGANIZACIONAL

Para la humanidad, las organizaciones se adecúan a un propósito, satisfacer las necesidades de sus usuarios. Conseguir ello requiere personal administrativo que utilice su saber acerca de gestión y que ejecute diferentes estrategias y herramientas para crear metodologías que entienden el modo de satisfacer a sus clientes en términos competitivos<sup>30</sup>.

Dentro de la comprensión teórica de la administración se incluye el diseño de las organizaciones como un tipo de protocolo que se ha de realizar. Al formar parte de ella, el proceso organizativo no se debe manejar de manera independiente al diseño. En ese sentido, el diseño organizacional se aborda como instrumento del sistema que dirige, planifica, controla y organiza la labor esencial de los administradores, cuyo devenir se plantea desde inicios del siglo XX<sup>31</sup>.

Las referencias del diseño organizacional provienen de diferentes fuentes. De tal forma, se constituyen tres grandes sectores investigativos sobre el particular: el primero de ellos está conformado por las influencias y estudios generales canónicos de la administración; en el

---

30 LAURA HUAMÁN PULGAR VIDAL y FRANKLIN RÍOS RAMOS. *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*, Lima, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas –UPC–, 2017, disponible en [[https://www.academia.edu/32718070/Metodolog%C3%ADAs\\_para\\_implantar\\_la\\_estrategia\\_dise%C3%B1o\\_organizacional\\_de\\_la\\_empresa](https://www.academia.edu/32718070/Metodolog%C3%ADAs_para_implantar_la_estrategia_dise%C3%B1o_organizacional_de_la_empresa)].

31 IRAIDA JUSTINA RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, ALEIDA GONZÁLEZ GONZÁLEZ, PATRICIA NOY VIAMONTES y SIBELYS PÉREZ SOTOLONGO. “Metodología de diseño organizacional integrando enfoque a procesos y competencias”, en *Ingeniería Industrial*, vol. 33, n.º 2, 2012, pp. 188 a 199, disponible en [<https://bit.ly/2TuqBaB>].

segundo bloque, se integran los estudios determinados acerca de la organización en el que se elabora una teoría del diseño organizacional y el tercer grupo se compone por investigaciones de diferente orden y puestas en práctica dentro del diseño organizacional que incluye tecnología de vanguardia de la comunicación e información para determinar novedosos diseños organizacionales<sup>32</sup>.

Acerca de los precedentes del diseño organizacional, el primer bloque cuenta con afán histórico de acuerdo con la teoría administrativa clásica; esto es, hace su aparición el concepto de la organización y, al hacerlo, se enfatiza el diseño organizacional. Los estudios de IDALBERTO CHIAVENATO<sup>33</sup> toman en cuenta el tema con detenimiento, encontrándose aportes de este tipo en las escuelas estructuralista, clásica, burocrática, neoclásica, de contingencias y de sistemas, todas ellas con sus representantes.

El otro bloque de estudios se enfoca en el ámbito del diseño organizacional, comprendiendo la labor investigativa de ALFRED CHANDLER<sup>34</sup>, quien halló formas estructurales pioneras, al suscitar mucha teoría al respecto. En tanto la teoría del diseño organizacional se puede encontrar en el trabajo desarrollado por HENRY MINTZBERG y JAMES BRIAN QUINN<sup>35</sup>, quien define conceptos como la división del trabajo, herramientas de coordinación, parámetros de diseño y el reconocimiento de estructuras denominadas por él como configuraciones. Según esta perspectiva, se encuentran VICTORIA BUENGER, RICHARD DAFT, EDWARD CONLON y JEFFREY AUSTIN<sup>36</sup> y BILLY HODGE, WILLIAM ANTHONY y LAWRENCE GALES<sup>37</sup>, los cuales son citados como referencias primarias en dicho estudio. En sentido amplio, sus

- 
- 32 MARÍA ALEJANDRA FERRER. “Innovación y diseño organizacional”, *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 21, n.º 74, 2016, pp. 190 a 192, disponible en [<https://bit.ly/3kGkHPw>].
- 33 IDALBERTO CHIAVENATO. *Introducción a la teoría general de la administración*, 10.ª ed., Madrid, McGraw-Hill, 2019.
- 34 ALFRED CHANDLER. *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*, Massachusetts, MIT Press, 1990.
- 35 HENRY MINTZBERG y JAMES BRIAN QUINN. *The strategy process, concepts, contexts and cases*, Prentice Hall International, 1996.
- 36 VICTORIA BUENGER, RICHARD DAFT, EDWARD CONLON y JEFFREY AUSTIN. “Competing values in organizations: Contextual influences and structural consequences”, en *Organization Science*, vol. 7, n.º 5, 1996, pp. 557 a 576, disponible en [<https://bit.ly/2G4oi0L>].
- 37 BILLY HODGE, WILLIAM ANTHONY y LAWRENCE GALES. *Teoría de la organización: Un enfoque estratégico*, Madrid, Pearson Education, 2003.

contribuciones se centran en la teoría de la organización, por lo que son recurrentes los tratamientos del entorno, las estructuras clásicas, el manejo de las organizaciones mediante mecanismos como dirección, cultura organizacional, toma de decisiones y ciertas apuestas sobre configuraciones más actualizadas.

También existen investigadores insulares que complementaron los aportes del segundo bloque; por ejemplo, JESÚS VIGO<sup>38</sup> realizó una consideración sobre los lineamientos organizacionales, mientras que SANTIAGO SEGURA RODRÍGUEZ<sup>39</sup> desarrolló lo concerniente a la técnica y práctica del diseño organizacional.

El último bloque de investigadores comprende los cambios de mayor relevancia en la teoría de la organización con criterios de diseños canónicos (los bloques abordados) y los estudios que vuelven a formular la misma teoría, aunque convirtiendo más flexible el diseño organizacional; esto es, como estructura que toma en cuenta componentes novedosos que se notan en el diseño, al influenciar el manejo de las organizaciones.

Como teoría y componente importante en el manejo de las empresas, el diseño organizacional presenta modelos para estudiar y diagnosticar según su administración interna o sus estructuras. Sin embargo, aún no se presentan elementos para realizar el diseño organizacional a cabalidad y que posibilite instaurar tácticas empresariales. PETER FERDINAND DRUCKER<sup>40</sup> menciona ello de forma indirecta, pues pone énfasis en que la estructura organizacional comprende restricciones sobre sus morfologías y funcionamiento.

#### IV. CULTURA ORGANIZACIONAL

Desde el punto de vista de JORDI ESTEVE COMAS y MARINA TOMÁS<sup>41</sup>, la cultura organizacional quiere decir que, en una empresa, el trabajo

- 
- 38 JESÚS VIGO. *Manuales de Organización, Funciones y Lineamientos Organizacionales*, Lima, PUCP, 1999.
- 39 SANTIAGO SEGURA RODRÍGUEZ. *Técnica y práctica del diseño organizacional*, Lima, Comunidad Industrial de Siderperu, 1978.
- 40 PETER FERDINAND DRUCKER. *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*, Bogotá, Editorial Norma, 1999.
- 41 JORDI ESTEVE COMAS y MARINA TOMÁS. "La cultura organizacional de las universidades y su modelo de financiación. Resultado del estudio de la cul-

debe significar un elevado nivel de compromiso y ser un determinante para la consecución de una vida apacible; ello se obtendrá mediante un adecuado clima organizacional por el que se obtendrá el objetivo de la empresa o institución.

A nivel temporal, la cultura se ha visto como la aleación de particularidades emocionales e íntimas que determinan una agrupación social en el plano temporal, por ello se considera a la tecnología como modos de vida, invenciones, ceremonias, derechos fundamentales del ser humano, creencias y sistemas de valores

A este respecto, CHIAVENATO<sup>42</sup> manifiesta que el modo de vida y las maneras de interacción aceptadas, que tienen que ver con las relaciones habituales y el sistema de creencias y valores, son los condicionantes de la cultura organizacional. Del mismo modo, DÍAS<sup>43</sup> apunta que esta es el resultado de las vivencias de las personas dentro de una organización. De igual manera, JAY BARNEY<sup>44</sup> la entiende como aquello que es compartido por los integrantes de una organización social en interrelación.

Cuando se hace mención de la cultura organizacional, se debe apuntar a que las organizaciones, al igual que las personas, cuentan con una personalidad, por lo que pueden ser estrictas o permisivas, ariscas o hacendosas, modernas o conservadoras. Estas especificidades dan cuenta de lo que se conoce como cultura de la organización.

## V. DESEMPEÑO DOCENTE

En la contemporaneidad del mundo globalizado, ciertos detalles cuentan con más relevancia en lo que se refiere a la calidad, la eficacia y la eficiencia, en otros términos, se evidencia mediante un enfoque donde prima el esfuerzo para alcanzarla, es decir, se resalta la relación directa entre el costo y los logros alcanzados.

---

tura de universidades catalanas”, en *Cuadernos para la Educación Superior*, 2005, pp. 105 a 124, disponible en [<https://bit.ly/3e4l6zo>].

42 CHIAVENATO. *Introducción a la teoría general de la administración*, cit.

43 RENATO DÍAS. *Cultura organizacional*, São Paulo, Alínea, 2003.

44 JAY BARNEY. “Organizational culture: ¿Can it be a source of sustained competitive advantage?”, *Academy of Management Review*, vol. 11, n.º 3, 1986, pp. 655 a 665, disponible en [<https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306261>].

En ese sentido, en referencia a la educación de calidad en el marco del desempeño docente, el Programa Escuelas de Calidad –PEC–<sup>45</sup> manifiesta que una institución con determinado equipamiento, infraestructura y tecnología de punta aporta al progreso general de sus estudiantes para que implementen las competencias necesarias con el fin de lograr una vida plena en relación a una sociedad democrática.

Sobre el particular, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos<sup>46</sup> entiende a la educación de calidad como la causante de asegurar en los estudiantes la adquisición de aptitudes, destrezas y conocimientos necesarios para prepararlos a la vida adulta y laboral. Por otro lado, OREALC/Unesco<sup>47</sup> afirma que la educación de calidad debe ser vista como un derecho fundamental en favor de todas las personas, cuyas particularidades más destacadas son la igualdad, la importancia y la adecuación, además de dos valores imprescindibles: eficiencia y eficacia. Por tal razón, una educación de calidad debe de tomar en cuenta un alto grado académico para el progreso de la humanidad, también para subir la productividad, el afianzamiento de la democracia y, por ende, lograr una aceptable calidad de vida.

La calidad de la enseñanza, a decir de CÓNDROR y BUNCI<sup>48</sup>, es vista como un mecanismo de incesante mejoramiento de la labor del docente que sigue paso a paso el aprendizaje integral del estudiante. No obstante, a la enseñanza se le brinda el valor en tanto las consecuencias que produce en este último; o sea, se le da la importancia necesaria siempre que el estudiante pueda alcanzar los conocimientos esperados mediante la duración del proceso.

---

45 PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD –PEC–. “Estándares de gestión para la educación básica”, México D. F., Gobierno Federal Estados Unidos Mexicanos, 2010, disponible en [<https://bit.ly/34Etruo>].

46 ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICOS. “Establecimiento de un marco para la evaluación e incentivos docentes: Consideraciones para México”, OCDE Publishing, 2011, disponible en [<http://dx.doi.org/10.1787/9789264059986-es>].

47 OREALC/Unesco. “Educación de calidad para todos: un asunto de derechos humanos”, Buenos Aires, OREALC/Unesco, 2007, disponible en [[https://issuu.com/dhpedia/docs/educacion\\_de\\_calidad\\_para\\_todos\\_un\\_asunto\\_de\\_derec](https://issuu.com/dhpedia/docs/educacion_de_calidad_para_todos_un_asunto_de_derec)].

48 BEATRIZ HORTENCIA CÓNDROR y MANUEL REMACHE BUNCI. “La evaluación al desempeño directivo y docente como una oportunidad para mejorar la calidad educativa”, *Revista Cátedra*, vol. 2, n.º 1, 2019, pp. 116 a 131, disponible en [<https://bit.ly/2HPa5iL>].

Acercas del desempeño docente, se cuenta con el enfoque de outputs e inputs; el primero permite referenciar los logros alcanzados por los estudiantes, mientras que el otro pasa al campo de recursos humanos como herramientas auténticas en el nivel primario. Al respecto, MARTÍNEZ CHAIREZ, GUEVARA ARAIZA y VALLES ORNELAS<sup>49</sup> manifiestan que, en el ámbito monetario, se estudia al centro educativo como un depósito oscuro en el que se encuentran los estudiantes con los que se ejecutan ciertas acciones de índole académica con el fin de obtener flujos de salida. Por lo general estos se entienden como objetivos racionales logrados por el estudiante y medidos por pruebas promedio habituales.

En cuanto a la evaluación docente, la Secretaría de Educación Pública<sup>50</sup> la entiende como un mecanismo sistemático que persigue alcanzar la emisión de críticas acerca de la calidad del aprendizaje y el avance de los estudiantes mediante una permanente revisión. Por consiguiente, el desempeño profesional docente es toda acción llevada a cabo por una persona, en referencia de que se la ha indicado como responsabilidad y que será evaluado en tanto su ejecución. De la misma manera, PILAR PUERTAS MOLERO *et al.*<sup>51</sup> lo comprenden como la performance docente según sus capacidades pedagógicas para poder guiar, medir y orientar el aprendizaje de los estudiantes.

## VI. CAPACIDAD PEDAGÓGICA

La docencia es un ejercicio imprescindible de las destrezas del profesor. La representación del docente es esencial para la mejora educativa. El profesor se encarga del salón de clases, puesto que diseña un

---

49 MARTÍNEZ CHAIREZ, GUEVARA ARAIZA y VALLES ORNELAS. “El desempeño docente y la calidad educativa”, cit.

50 SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. *Plan de estudios, Educación básica*, Gobierno de México, 2011, disponible en [<https://bit.ly/3kAAHCR>].

51 PILAR PUERTAS MOLERO, JOSÉ LUIS UBAGO JIMÉNEZ, RUBÉN MORENO ARREBOLA, ROSARIO PADIAL RUZ, ASUNCIÓN MARTÍNEZ MARTÍNEZ y GABRIEL GONZÁLEZ VALERO. “La inteligencia emocional en la formación y desempeño docente: una revisión sistemática”, *reop-Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 2018, vol. 29, n.º 2, pp. 128 a 142, disponible en [<https://bit.ly/3kG8WsC>].



escenario pertinente para el aprendizaje; por otro lado, tiene en cuenta que debe aprender por y para los demás por el resto de su vida<sup>52</sup>.

Según ALEJANDRO SEPÚLVEDA OBREQUE, MARGARITA OPAZO SALVATIERRA y DANIEL SÁEZ SOTOMAYOR<sup>53</sup>, las capacidades pedagógicas del profesor universitario se caracterizan por ser un conglomerado de conocimientos, destrezas, actitudes y valores convenientes al ejercicio de una docencia de calidad, es decir, se cuentan con los requerimientos para afrontar las dificultades que la enseñanza entraña. Para la implementación de estas destrezas será idóneo que los docentes piensen de forma objetiva y consideren el material informativo con el propósito de manejar los inconvenientes en el salón de clases.

Se advierte la existencia de una serie de capacidades con las que los docentes universitarios deberían trabajar. Sobre este particular, SEPÚLVEDA OBREQUE, OPAZO SALVATIERRA y SÁEZ SOTOMAYOR<sup>54</sup> mencionan cinco estrategias: la primera referida a la preparación y dominio de los contenidos a impartir, la segunda se relaciona con brindar los conocimientos y la información preparados para ser expuestos y comunicados, la tercera tiene que ver con el dominio de las TIC, la cuarta con el dominio de las metodologías y actividades organizativas y, por último, la quinta se refiere a la planificación del desarrollo de la enseñanza-aprendizaje.

## VII. RESPONSABILIDAD EN EL DESEMPEÑO DOCENTE

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura<sup>55</sup> afirma que las responsabilidades profesionales toman

52 ANTONIO BOLÍVAR. *Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico*, Madrid, La Muralla, 2019, disponible en [[https://www.ugr.es/~abolivar/Publicaciones\\_files/Una%20direccion%20escolar%20con%20capacidad%20de%20liderazgo%20pedagogico.pdf](https://www.ugr.es/~abolivar/Publicaciones_files/Una%20direccion%20escolar%20con%20capacidad%20de%20liderazgo%20pedagogico.pdf)].

53 ALEJANDRO SEPÚLVEDA OBREQUE, MARGARITA OPAZO SALVATIERRA y DANIEL SÁEZ SOTOMAYOR. “El docente universitario: capacidades pedagógicas para hacer clases, percepción de sus protagonistas”, *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, vol. 13, n.º 25, 2014, pp. 67 a 80, disponible en [<https://bit.ly/35Lgx2B>].

54 Ídem.

55 ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA. “Informe de la Comisión Internacional sobre la Edu-

en cuenta papeles desempeñados tanto dentro como fuera del salón de clases, donde se considera el compromiso general de la comunidad universitaria. Las destrezas de esta área resaltan por medio del vínculo entre los docentes, las familias y otras comunidades afines.

La responsabilidad en el desempeño docente es asumida por el profesional de la enseñanza en el momento del desarrollo de las clases y, por ello, se consideran de manera inherente los valores, destrezas, actitudes y conocimientos que se llevan a cabo en la forma de actuar y de enfrentar inconvenientes en la vida profesional<sup>56</sup>.

Ante las significativas transformaciones de diversa índole dadas en los países latinoamericanos, se requiere una etapa de innovación, transformación y modificación de los sistemas educativos en el afán de conseguir un desarrollo humano, para poder diseñar un modelo sano en la familia y en la sociedad<sup>57</sup>. Por tal razón, la responsabilidad en el desempeño docente debe tomar en cuenta lo manifestado por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación<sup>58</sup>, esto es, que las más importantes cuestiones de la educación consisten en conseguir que los individuos manejen del todo su propio desarrollo social mediante un compromiso moral y político enfocado en su transformación.

De esta manera, adquiere relevancia lo sostenido por MARLENE EDITH REYES MANRIQUE<sup>59</sup>, en lo que respecta a los cambios de pensamiento y de referentes culturales, del mismo modo que el requerimiento de novedosas competencias sociales y de conocimiento frente a la constante evolución y el uso de nuevas tecno-

---

cación para el Siglo XXI”, Santillana, 2000, disponible en [[https://servicios.uns.edu.ar/institucion/secretarias/sagriyp/docs/Resumen\\_Educac.pdf](https://servicios.uns.edu.ar/institucion/secretarias/sagriyp/docs/Resumen_Educac.pdf)].

56 NELIA GONZÁLEZ, ALONSO PIRELA y MARÍA LUISA ZERPA. “La formación docente como investigador. Una responsabilidad social universitaria”, en *Opción*, vol. 28, n.º 69, 2012, pp. 466 a 479, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/310/31025702009.pdf>].

57 ROSA MARÍA TORRES. Formación docente: Clave de la reforma educativa, en nuevas formas de enseñar y de aprender. Demandas a la educación inicial de los educadores, UNESCO-OREALC, 2010.

58 *Ibid.*

59 MARLENE EDITH REYES MANRIQUE. “Relación entre habilidades sociales y desempeño docente desde la percepción de estudiantes adultos de universidad privada en Lima, Perú”, *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, vol. 10, n.º 2, 2016, pp. 17 a 31, disponible en [<https://bit.ly/34xrcoz>].

logías que hacen posible el accionar de la educación, siendo esta ejecutada mediante la responsabilidad del desempeño docente en la práctica pedagógica.

## VIII. RELACIONES INTERPERSONALES (DOCENTE-ESTUDIANTE)

Las relaciones interpersonales hacen referencia a las influencias que el docente entrega al estudiante, al beneficiar el fortalecimiento de la personalidad y la conformación de requisitos que posibiliten un contexto adecuado para el acto enseñanza-aprendizaje<sup>60</sup>.

Es latente una serie de aspectos de índole emocional, personal y de interacción interpersonal que el docente debe aplicar para la correcta adecuación del salón de clases, entre ellos: la atención personal, el refuerzo satisfactorio, la vinculación entre individuos, el contacto emocional, la igualdad en el trato, la transparencia<sup>61</sup>.

En ese sentido, el docente presenta un rol relevante en cuanto a la elaboración de una atmósfera apropiada de vínculos interpersonales en el salón de clases, lo que se verá en la influencia durante el proceso de enseñanza-aprendizaje. No obstante, las relaciones en la universidad son difíciles, la norma quiebra el equilibrio de la convivencia y causa un constante roce entre los protagonistas de la atmósfera educativa<sup>62</sup>.

Por tal razón, en todos los espacios en los que sea posible desarrollar el proceso de aprendizaje se genera el vínculo docente-estudiante,

---

60 ELISA RAFAELA RODRÍGUEZ SALTOS, MARÍA ELENA MOYA MARTÍNEZ y MARÍA RODRÍGUEZ GÁMEZ. “Importancia de la empatía docente-estudiante como estrategia para el desarrollo académico”, en *Dominio de las Ciencias*, vol. 6, n.º 3, 2020, pp. 23 a 50, disponible en [<https://bit.ly/37Rohwz>].

61 NOBLES MONTOYA, DIANA VICTORIA; LEÓN LONDOÑO OCAMPO, SEGUNDO MARTÍNEZ PLUTARCO, ARTURO ANDRÉS RAMOS ARIAS, GEIDY PATRICIA SANTA MELLAO y ALBA MARÍA COTES SALGADO. “Tecnologías de la comunicación y relaciones interpersonales en jóvenes universitarios”, *Revista Educación y Humanismo*, vol. 18, n.º 30, 2016, pp. 14 a 27, disponible en [<http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/educacion/article/view/2374/2266>].

62 MANUEL CEBRIÁN DE LA SERNA y MARÍA JESÚS GALLEGU ARRUFAT. *Procesos educativos con las TIC en la sociedad del conocimiento*, Madrid, Editorial Pirámide, 2012.

entonces, en clase es donde se da mayor relación entre los dos y, por ende, donde se encuentra el meollo del sistema educativo relacionado a los aspectos interpersonales, siendo este multidimensional<sup>63</sup>.

---

63 FRANCISCO BERNETE. "Usos de las TIC, relaciones sociales y cambios en la socialización de las y los jóvenes", *Revista de Estudios de Juventud*, n.º 88, 2010, pp. 97 a 114, disponible en [<http://www.injuve.es/sites/default/files/RJ88-08.pdf>].

**CAPÍTULO TERCERO****Metodología**

El conocimiento del clima organizacional se considera importante en tanto proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y en conductas de los miembros, como en las estructuras organizacionales o en uno o más de los subsistemas que lo componen. De igual forma, el análisis de la supervisión del desempeño docente, aporta valiosa información para conocer la dimensión actual seguida en este ámbito, conociendo las percepciones de los docentes en este sentido.

De esta manera, es esencial realizar estudios que promuevan el conocimiento de la relación entre el clima organizacional y la supervisión del desempeño docente, pues ello se traduce en fuentes de bienestar para el personal docente de las organizaciones, así como en potencial de crecimiento de las acciones propicias para fomentar acciones basadas en los más elevados pilares de la educación. De igual manera, los beneficios derivados en la actividad docente, se traducen en aportes para los estudiantes.

## I. MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizó un enfoque cuantitativo, siendo todos los datos medibles<sup>64</sup>. Es importante resaltar que la investigación educativa cuantitativa toma en cuenta el realismo crítico (cuantitativo) representado por KARL POPPER<sup>65</sup>, quien plantea que el mundo, el hombre y su pensamiento existen con independencia de la conciencia del investigador.

En cuanto al diseño de investigación, este fue descriptivo correlacional, el cual advierte la asociación entre las variables de la investigación en una determinada muestra<sup>66</sup>.

## II. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población estuvo constituida por los estudiantes del I al X semestre de la Facultad de Ciencias de La Comunicación de la Universidad Nacional del Centro del Perú –UNCP–, con un total de 458 estudiantes y 32 docentes.

En cuanto a la muestra, se realizó un muestreo aleatorio mediante el límite central, por lo que se seleccionaron a estudiantes del I al X semestre al azar, eligiéndose 209 estudiantes y 32 docentes, cada uno. La técnica de selección fue mediante “bola de nieve”, que consta de enumerar a todos los integrantes de una población y conociendo el tamaño de la muestra; así, se empezó a extraer uno a uno hasta obtener la cantidad total de ella.

---

64 FRED KERLINGER y HOWARD LEE. *Investigación del comportamiento*, México D. F., McGraw Hill, 2002.

65 KARL POPPER. *La lógica de la investigación científica*, Madrid, Tecnos, 1985.

66 DULIO OSEDA GAGO, ABEL GONZALES CASTRO, FALESÍCIMO RAMÍREZ ROSALES y JOSÉ LUIS GAVE CHAGUA. *¿Cómo aprender y enseñar investigación científica?*, Huancavelica, Perú, Universidad Nacional de Huancavelica, 2011.

**Tabla 1.** Distribución de la población de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Forestales y del Ambiente

Semestres	Sexo		Número de estudiantes
	M	F	
Semestre I	27	19	46
Semestre II	23	18	41
Semestre III	18	19	37
Semestre IV	26	23	49
Semestre V	29	25	54
Semestre VI	23	19	42
Semestre VII	26	22	48
Semestre VIII	23	19	42
Semestre IX	28	24	52
Semestre X	24	23	47
Docentes	24	8	32
<b>Total</b>	<b>247</b>	<b>211</b>	<b>458</b>

**Tabla 2.** Población y muestra del estudio

Semestres	N.º de Estudiantes	Porcentaje	N.º de Estudiantes Muestra	Porcentaje
Semestre I	46	10.04	21	10.04
Semestre II	41	8.95	19	8.95
Semestre III	37	8.08	17	8.08
Semestre IV	49	10.70	22	10.70
Semestre V	54	11.79	25	11.79
Semestre VI	42	9.17	19	9.17
Semestre VII	48	10.48	22	10.48
Semestre VIII	42	9.17	19	9.17
Semestre IX	52	11.35	24	11.35
Semestre X	47	10.26	21	10.26
<b>Total</b>	<b>458</b>	<b>100.00</b>	<b>209</b>	<b>100.00</b>

### III. SISTEMA DE VARIABLES

Variable 1: Clima organizacional, cuyas dimensiones son Comunicación, Cooperación, Autorrealización y Condiciones Laborales.

Variable 2: Desempeño docente, cuyas dimensiones son Capacidades Pedagógicas, Dominio de la Asignatura, Evaluación y Relaciones Interpersonales.

### IV. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En lo que respecta a este aparte, se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento se emplearon dos cuestionarios, con escala de Likert de tres opciones de respuesta que consistieron en “nunca”, “a veces” y “siempre”. En ese sentido, con el primer cuestionario se midió la variable Clima organizacional el cual estuvo compuesto por cuatro dimensiones y seis ítems o reactivos cada una. Con el segundo cuestionario, se midió la variable Desempeño Docente el cual presenta el mismo número de dimensiones e ítems como el anterior. Ambos instrumentos tienen un total de 24 preguntas o ítems.

### V. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

Para establecer la validez de contenido se utilizó el método de juicio de expertos a quienes se les entregó ambos cuestionarios para que analizaran su congruencia en cuanto a la redacción, relación entre la variable y la dimensión, dimensión y el indicador, indicador y el ítem y, por último, ítems y la opción de respuesta. Los expertos consultados concluyeron que ambos cuestionarios son adecuados y congruentes con la medición de las variables de investigación.

En lo que respecta a la confiabilidad, el alfa de Cronbach para el primer instrumento fue de 0.814 y para el segundo 0.854.

### VI. MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS

Al cumplirse las fases de colección y procesamiento de datos se da inicio a una de las etapas más significativas de una investigación: el



análisis de datos. En la misma se establece cómo estudiar la información y qué instrumentos de análisis estadístico son apropiados para dicho fin.

En este trabajo el método de análisis de datos es cuantitativo, porque se consiguen datos numéricos a partir de los cuales se demostraron las hipótesis planteadas al utilizar estadísticos apropiados para establecer su umbral de aceptación o rechazo. Con estas pruebas de hipótesis, se buscan extraer conclusiones referidas a que si hay o no relación entre sí de las dos variables objeto de estudio: el Clima Organizacional y el Desempeño Docente.

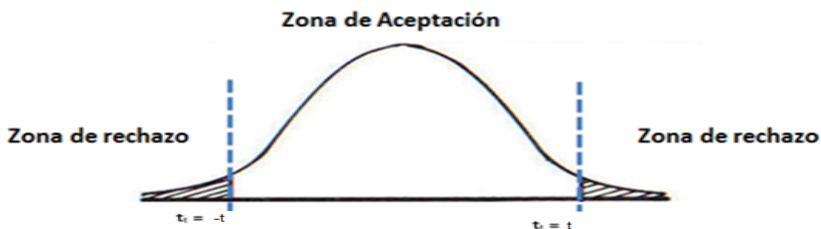
## VII. ESTADÍSTICO DE PRUEBA

La fórmula empleada para hacer las pruebas de hipótesis fue el estadístico de la Prueba t, el cual se muestra en la siguiente figura:

$$t_c = \frac{r \cdot \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

La figura 1 muestra la región de aceptación y rechazo del cuerpo de hipótesis que se sometieron a prueba.

**Figura 1.** Zona de aceptación



Para el nivel de significancia, se tomará en cuenta lo siguiente:  $\alpha = 0.05 \dots$  (5% error). Dicho de otra manera,  $1-\alpha = 0.95$  o 95%.



## Análisis e interpretación de resultados

Se dieron parte a dos escalas dirigidas a una muestra de 209 estudiantes y 32 docentes de la Facultad de Ciencias Forestales y del Ambiente de la UNCP.

El primer instrumento contiene 24 ítems y permitió evaluar el clima organizacional, el cual se divide en cuatro dimensiones: comunicación (6), cooperación (7) autorrealización (5) y condiciones laborales (6). Por otro lado, el segundo instrumento permitió evaluar el desempeño docente mediante 24 ítems, dividiéndose en cuatro dimensiones: capacidades pedagógicas (6), dominio de la asignatura (6), instrumentos de evaluación (6) y relaciones interpersonales (6), las cuales se aplicaron en el mes de julio del año académico 2016. Asimismo, se utilizó un baremo para la interpretación de tablas y gráficos, uno/nunca (deficiente) de 24 a 40; dos/a veces (regular) de 40 a 56 y tres/siempre (bueno) de 56 a 72.

### I. RESULTADOS

Resultados de la variable 1: Clima organizacional del personal docente

**Tabla 3.** Resultados de la variable clima organizacional

Dimensiones	Ítems	Escala de Validación			Total
		1 Nunca	2 A veces	3 Siempre	
1.- Comunicación	1	4	9	19	32
	2	3	25	4	32
	3	5	20	7	32
	4	1	23	8	32
	5	2	22	8	32
	6	2	24	6	32
2.- Cooperación	7	6	18	8	32
	8	3	23	6	32
	9	2	24	6	32
	10	3	22	7	32
	11	3	20	9	32
	12	5	20	7	32
	13	1	19	12	32
3.- Autorrealización	14	4	19	9	32
	15	3	5	24	32
	16	1	23	8	32
	17	2	22	8	32
	18	2	18	12	32
4.- Condiciones laborales	19	2	21	9	32
	20	1	21	10	32
	21	3	17	12	32
	22	2	23	7	32
	23	3	17	12	32
	24	5	20	7	32
Total		68	475	225	768
Porcentaje%		8.85	61.84	29.29	100

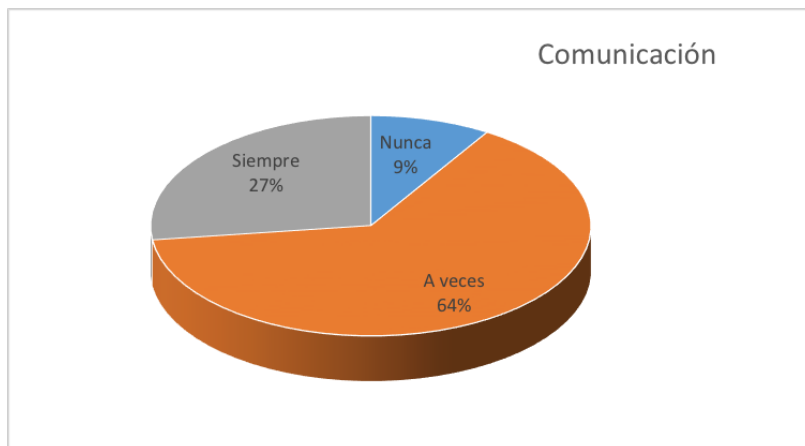
La tabla 3 muestra los resultados generales de la variable 1 en donde se aprecia que el porcentaje general dio 61.84%, demostrándose un regular clima organizacional.

## II. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN

**Tabla 4.** Resultados de la dimensión comunicación

Ítems	Escala de validación			Total
	1 Nunca	2 A veces	3 Siempre	
1	4	9	19	32
2	3	25	4	32
3	5	20	7	32
4	1	23	8	32
5	2	22	8	32
6	2	24	6	32
TOTAL	17	123	52	192
%	8.85	64.06	27.08	100

**Figura 2.** Resultados de la dimensión comunicación



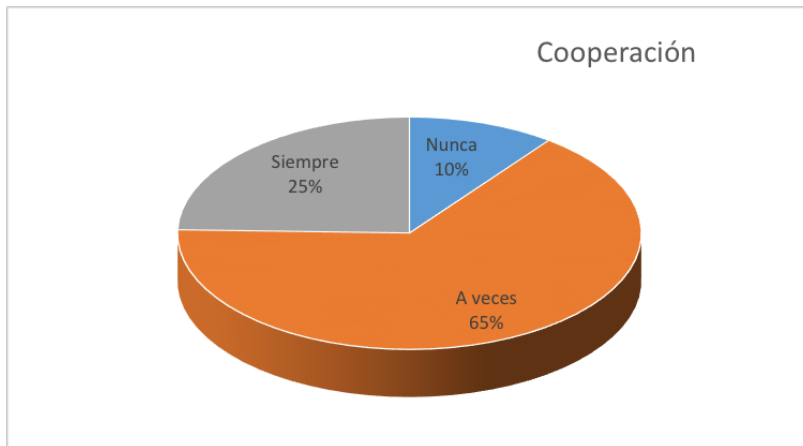
La Tabla 4 y Figura 2 indican que el 64.06% de los docentes respondió que la comunicación se da a veces, mientras que el 27.08% aseveró que es siempre, por lo que se encuentra en un buen nivel, pues solo el 8.85% manifestó que nunca se comunican (nivel bajo).

### III. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN: RASGOS DE LA GESTIÓN

**Tabla 5.** Resultados de la dimensión cooperación

Ítems	Escala de validación			Total
	1 Nunca	2 A veces	3 Siempre	
7	6	18	8	32
8	3	23	6	32
9	2	24	6	32
10	3	22	7	32
11	3	20	9	32
12	5	20	7	32
13	1	19	12	32
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>146</b>	<b>55</b>	<b>224</b>
<b>%</b>	<b>10.26</b>	<b>65.17</b>	<b>24.55</b>	<b>100</b>

**Figura 3.** Resultados de la dimensión cooperación



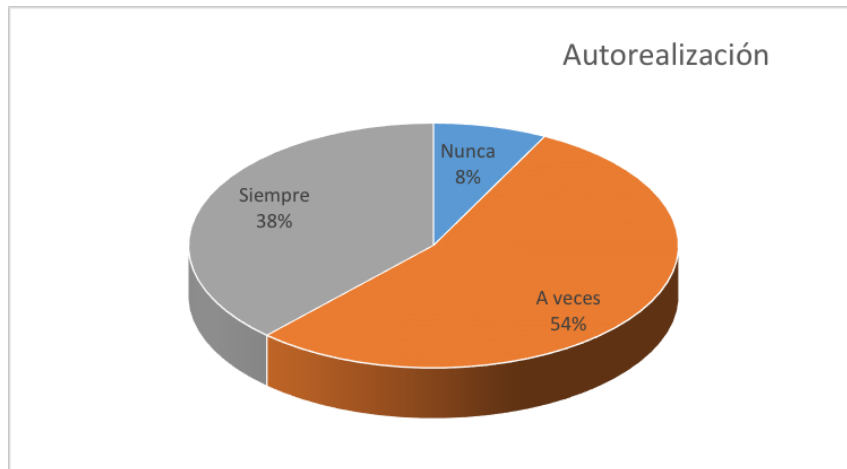
La Tabla 5 y la Figura 3 señalan que el 65.17% de los docentes respondió que la cooperación se encuentra en un nivel regular (a veces), mientras que el 24.55% afirmó que siempre se da, por lo que esta dimensión se encuentra en un buen nivel, pues solo el 10.26% manifestó que nunca se realiza, es decir, que es deficiente.

## IV. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

**Tabla 6.** Resultados de la dimensión autorrealización

Ítems	Escala de validación			Total
	1 Nunca	2 A veces	3 Siempre	
14	4	19	9	32
15	3	5	24	32
16	1	23	8	32
17	2	22	8	32
18	2	18	12	32
Total	12	87	61	160
%	7.5	54.37	38.12	100

**Figura 4.** Resultados de la dimensión autorrealización



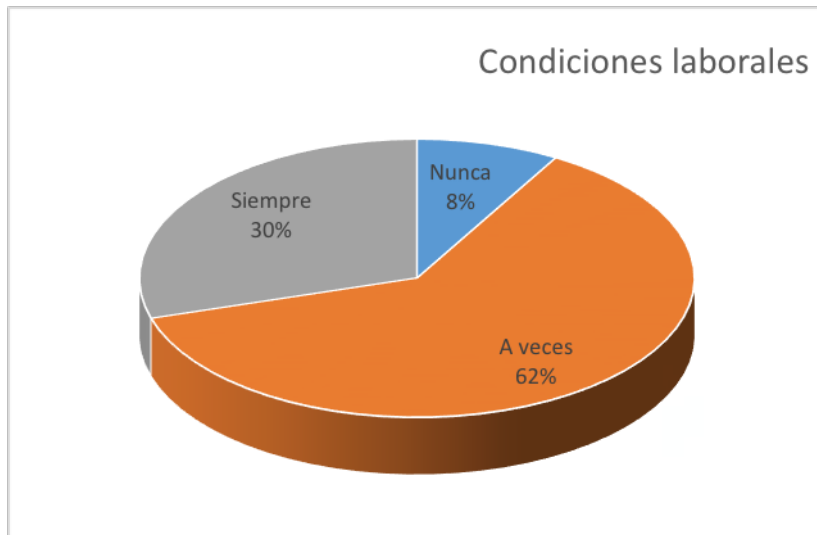
La Tabla 6 y Figura 4 indican que el 54.37% de los docentes respondieron que la autorrealización del ambiente organizacional se ubica en un nivel regular (a veces), mientras que el 38.12% afirmó que se encuentra en un buen nivel (siempre) y el 7.5% manifestó que se ubica en un nivel bajo o deficiente (nunca).

## V. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN: CONDICIONES LABORALES

**Tabla 7.** Resultados de la dimensión condiciones laborales

Ítems	Escala de validación			Total
	1 Nunca	2 A veces	3 Siempre	
19	2	21	9	32
20	1	21	10	32
21	3	17	12	32
22	2	23	7	32
23	3	17	12	32
24	5	20	7	32
Total	16	119	57	192
%	8.33	61.97	29.68	100

**Figura 5.** Resultados de la dimensión condiciones laborales



La Tabla 7 y Figura 5 señalan que el 61.97% de los docentes respondió que las condiciones laborales se posicionan en un nivel regular (a veces), mientras que el 29.68% manifestó que tienen un buen nivel (siempre) y el 8.33% afirmó que se encuentran en un nivel deficiente (nunca).



## VI. RESULTADOS DE LA VARIABLE 2: DESEMPEÑO DEL PERSONAL DOCENTE

**Tabla 8.** Resultados de la variable desempeño docente

Dimensiones	Ítems	Escala de validación			Total
		1 Nunca	2 A veces	3 Siempre	
1.- Capacidades pedagógicas	1	2	3	27	32
	2	2	25	5	32
	3	4	23	5	32
	4	2	19	11	32
	5	2	19	11	32
	6	2	23	7	32
2.- Dominio de la asignatura	7	2	22	8	32
	8	2	23	7	32
	9	3	21	8	32
	10	2	19	11	32
	11	2	17	13	32
	12	2	16	14	32
3.- Evaluación	13	2	15	15	32
	14	3	14	15	32
	15	4	8	20	32
	16	1	22	9	32
	17	3	21	8	32
	18	2	17	13	32
4. Relaciones interpersonales	19	3	15	14	32
	20	2	18	12	32
	21	5	19	8	32
	22	2	20	10	32
	23	3	16	13	32
	24	1	17	14	32
Total		58	432	278	768
Porcentaje%		7.55	56.25	36.19	100

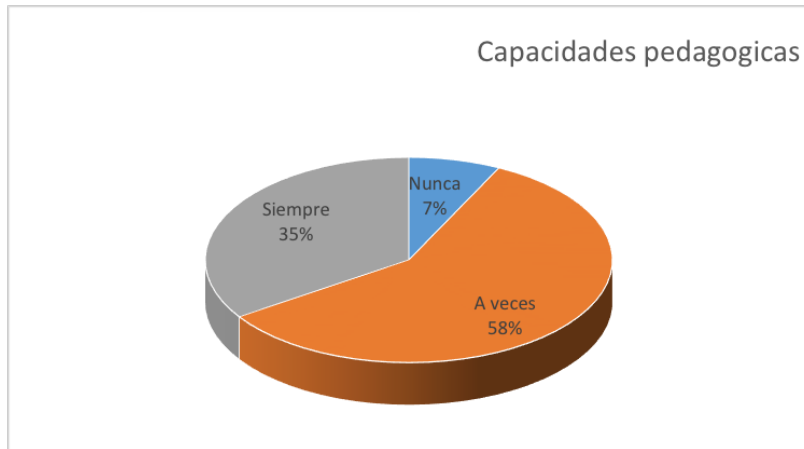
En lo referente al desempeño docente, el porcentaje total arrojó 56.25% al demostrar que la variable 2 es regular (ver tabla 8).

## VII. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN: CAPACIDADES PEDAGÓGICAS

**Tabla 9.** Resultados de la dimensión capacidades pedagógicas

Ítems	Escala de validación			Total
	1 Nunca	2 A veces	3 Siempre	
1	2	3	27	32
2	2	25	5	32
3	4	23	5	32
4	2	19	11	32
5	2	19	11	32
6	2	23	7	32
Total	14	112	66	192
%	7.29	58.33	34.37	100

**Figura 6.** Resultados de la dimensión capacidades pedagógicas



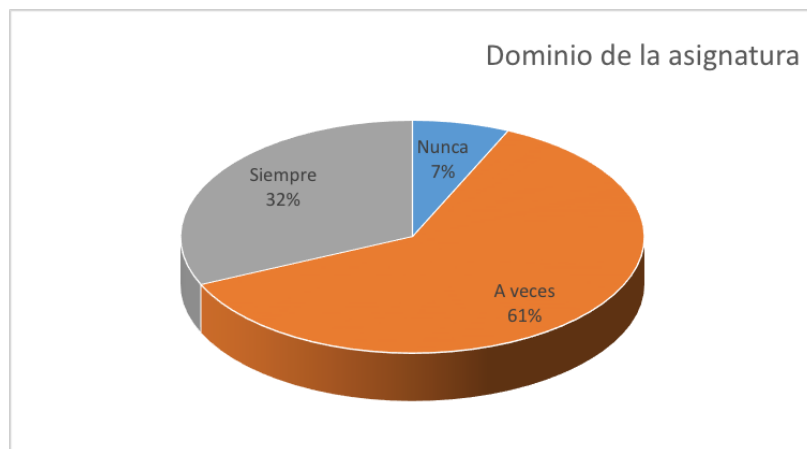
La Tabla 9 y Figura 6 indican que el 58.33% de los docentes respondió que las capacidades pedagógicas se hallan en un nivel regular (a veces), mientras que el 34.37% sostuvo que se encuentran en un buen nivel (siempre) y el 7.29% afirmó que se ubican en un nivel deficiente (nunca).

## VIII. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN: DOMINIO DE LA ASIGNATURA

**Tabla 10.** Resultados de la dimensión dominio de asignatura

Ítems	Escala de validación			Total
	1 Nunca	2 A veces	3 Siempre	
7	2	22	8	32
8	2	23	7	32
9	3	21	8	32
10	2	19	11	32
11	2	17	13	32
12	2	16	14	32
Total	13	118	61	192
%	6.77	61.45	31.77	100

**Figura 7.** Resultados de la dimensión dominio de la asignatura



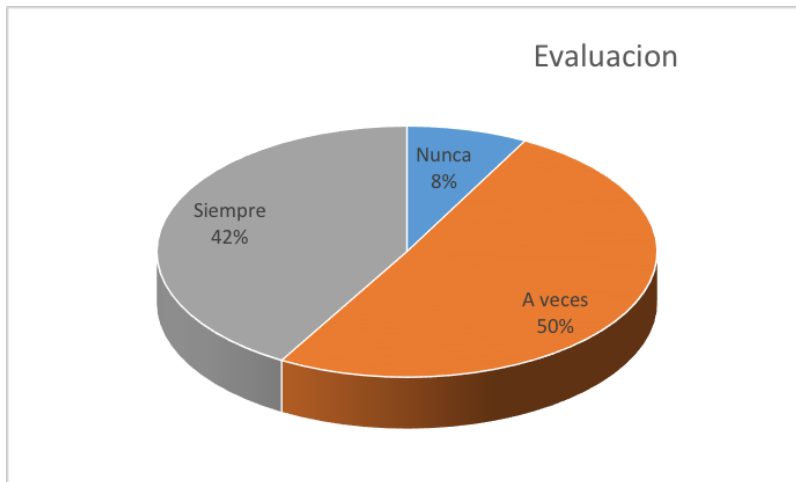
La Tabla 10 y Figura 7 indican que el 61.45% de los docentes respondió que el dominio de la asignatura se encuentra en un nivel regular (a veces), mientras que el 31.77% afirmó que se ubican en un buen nivel (siempre) y el 6.77% sostuvo que se encuentran en uno deficiente (nunca).

## IX. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN: EVALUACIÓN

**Tabla 11.** Resultados de la dimensión evaluación

Ítems	Escala de validación			Total
	1 Nunca	2 A veces	3 Siempre	
13	2	15	15	32
14	3	14	15	32
15	4	8	20	32
16	1	22	9	32
17	3	21	8	32
18	2	17	13	32
Total	15	97	80	192
%	7.81	50.52	41.66	100

**Figura 8.** Resultados de la dimensión evaluación



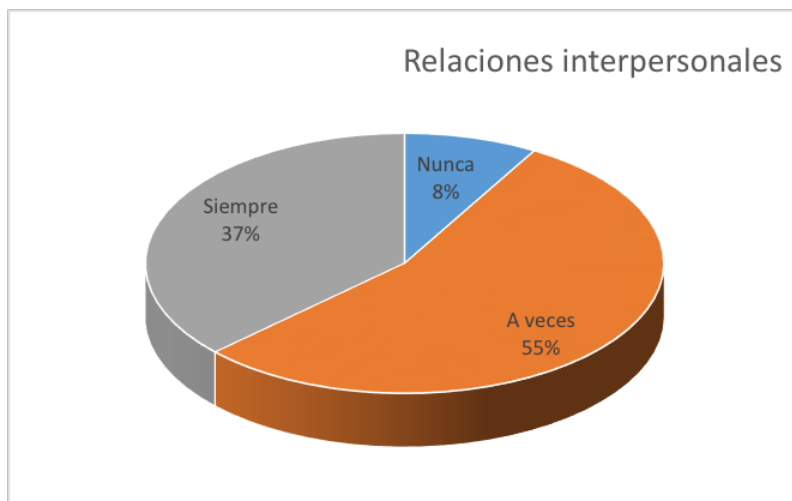
La Tabla 11 y Figura 8 señalan que el 8.69% de los estudiantes respondió que la evaluación se ubica en un nivel deficiente (nunca), mientras que el 38.03% sostuvo que se halla en un buen nivel (siempre) y el 53.26% afirmó que se encuentra en un nivel regular (a veces).

## X. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN: RELACIONES INTERPERSONALES

**Tabla 12.** Resultados de la dimensión relaciones interpersonales

Ítems	Escala de validación			Total
	1 Nunca	2 A veces	3 Siempre	
19	3	15	14	32
20	2	18	12	32
21	5	19	8	32
22	2	20	10	32
23	3	16	13	32
24	1	17	14	32
Total	16	105	71	192
%	8.33	54.68	36.97	100

**Figura 9.** Resultados de la dimensión relaciones interpersonales



La Tabla 12 y Figura 9 indican que el 8.33% de los docentes respondió que las relaciones interpersonales están en un nivel deficiente (nunca), mientras que el 36.97% manifestó “que se hallan en un buen nivel (siempre) y el 54.68% sostuvo “que se encuentran en un nivel regular (a veces).

## XI. RESULTADOS DE LAS CORRELACIONES SEGÚN LOS OBJETIVOS DEL ESTUDIO

**Tabla 13.** Interpretación de la correlación

r	Interpretación
$\pm 1$	Correlación perfecta (+) o (-)
$\pm 0.85$ a $\pm 0.99$	Correlación alta y fuerte (+) o (-)
$\pm 0.60$ a $\pm 0.84$	Correlación alta (+) o (-)
$\pm 0.40$ a $\pm 0.59$	Correlación moderada (+) o (-)
$\pm 0.15$ a $\pm 0.39$	Correlación baja (+) o (-)
$\pm 0.01$ a $\pm 0.14$	Correlación baja y débil (+) o (-)
0	Correlación nula (+) o (-)

## XII. CORRELACIONES ENTRE LABOR DOCENTE Y CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DOCENTE

**Tabla 14.** Correlación entre las variables Desempeño docente y clima organizacional

			Clima Organizacional	Desempeño docente
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	1.000	.361**
		Sig. (bilateral)	.	.036
		N	32	32
	Desempeño docente	Coefficiente de correlación	.361**	1.000
		Sig. (bilateral)	.036	.
		N	32	32

Nota: \*\* Nivel de significancia igual a 0.01.

La Tabla 14 determina que las variables labor docente y clima organizacional presentan una correlación de 0.361, siendo esta una correlación baja positiva.

### XIII. CORRELACIONES ENTRE COMUNICACIÓN Y CAPACIDADES PEDAGÓGICAS

**Tabla 15.** Correlación entre las dimensiones comunicación y capacidades pedagógicas

			Comunicación	Capacidades pedagógicas
Rho de Spearman	Comunicación	Coefficiente de correlación	1.000	.832**
		Sig. (bilateral)	.	.037
		N	32	32
	Capacidades pedagógicas	Coefficiente de correlación	.832**	1.000
		Sig. (bilateral)	.037	.
		N	32	32

Nota: \*\* Nivel de significancia igual a 0.01

La Tabla 15 determina que las variables comunicación y capacidades pedagógicas presentan una correlación de 0.832, siendo esta una correlación alta positiva.

### XIV. CORRELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES COOPERACIÓN Y DOMINIO DE LA ASIGNATURA

**Tabla 16.** Correlación entre las dimensiones cooperación y dominio de la asignatura

			Cooperación	Dominio de la asignatura
Rho de Spearman	Cooperación	Coefficiente de correlación	1.000	.370**
		Sig. (bilateral)	.	.005
		N	32	32
	Dominio de la asignatura	Coefficiente de correlación	.370**	1.000
		Sig. (bilateral)	.005	.
		N	32	32

Nota: \*\* Nivel de significancia igual a 0.01

La Tabla 16 determina que las variables cooperación y dominio de la asignatura presentan una correlación de 0.370, siendo esta una correlación baja positiva.

## XV. CORRELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES AUTORREALIZACIÓN Y EVALUACIÓN

**Tabla 17.** Correlación entre las dimensiones autorrealización y evaluación

			Autorrealización	Evaluación
Rho de Spearman	Autorrealización	Coefficiente de correlación	1.000	.411**
		Sig. (bilateral)		.050
		N	32	32
	Evaluación	Coefficiente de correlación	.411**	1.000
		Sig. (bilateral)	.050	.
		N	32	32

Nota: \*\* Nivel de significancia igual a 0.01.

La Tabla 17 determina que las variables autorrealización y evaluación presentan una correlación de 0.411, siendo esta una correlación moderada positiva.

## XVI. CORRELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES CONDICIONES LABORALES Y RELACIONES INTERPERSONALES

**Tabla 18.** Correlación entre las dimensiones condiciones laborales y relaciones interpersonales

			Condiciones Laborales	Relaciones Interpersonales
Rho de Spearman	Condiciones laborales	Coefficiente de correlación	1.000	.454**
		Sig. (bilateral)		.037
		N	32	32
	Relaciones interpersonales	Coefficiente de correlación	.454**	1.000
		Sig. (bilateral)	.037	.
		N	32	32

Nota: \*\* Nivel de significancia igual a 0.01.



La Tabla 18 determina que las variables Condiciones laborales y Relaciones interpersonales presentan una correlación de 0.454, siendo esta una correlación moderada.

Prueba de hipótesis

Prueba de hipótesis general

Primero, se plantea la hipótesis estadística:

Ho: El clima organizacional no se relaciona significativamente con el desempeño docente.

$p = 0$  (significatividad teórica 0.05)

Ha: El clima organizacional sí se relaciona significativamente con el desempeño docente.

$r; p \neq 0$  ( $-0.05 < p < 0.05$ )

Segundo, se analiza el nivel de riesgo, donde:

$\alpha = 0.05$

$n = 32gl = (32-2) = 30$

Valor crítico = 1.99.

**Figura 10.** Prueba de la hipótesis general



Tercero, se aplica la regla de decisión, donde se acepta o rechaza la Ho.

Cuarto, se calcula el estadístico de la prueba, mediante  $Rho = .36$  (correlación entre la comunicación y la evaluación).

$$t_c = \frac{r \cdot \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$t_c = (0,36) \sqrt{\frac{32-2}{1-(0,36)^2}} = 2,11$$

$$t_t = -1.99, \text{ para dos colas.}$$

Quinto, se decide estadísticamente. En este caso se rechaza la  $H_0$  y se acepta la  $H_a$  ( $2.11 > 1.96$ ).

Prueba de la hipótesis específica 1

Primero, se plantea la hipótesis estadística:

$H_0$ : La comunicación no se relaciona significativamente con las capacidades pedagógicas.

$H_a$ : La comunicación sí se relaciona significativamente con las capacidades pedagógicas en los docentes.

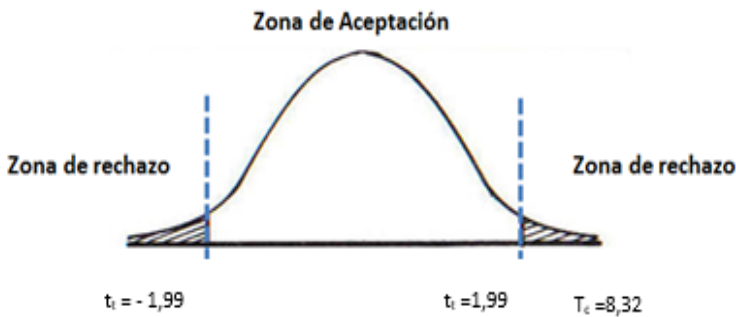
Segundo, se analiza el nivel de riesgo, donde:

$$\alpha = 0.05$$

$$n = 32; \text{ gl} = (32-2) = 30$$

$$\text{Valor crítico} = 1.99$$

**Figura 11.** Prueba de la hipótesis específica 1



Tercero, se aplica la regla de decisión, donde se acepta o rechaza la  $H_0$ .

Cuarto, se calcula el estadístico de la prueba, mediante  $Rho = .832$  (dimensión cooperación y capacidades pedagógicas).

$$t_c = \frac{r \cdot \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$t_c = (.832) \sqrt{\frac{32-2}{1-(.832)^2}} = 8.32$$

$$t_t = -1.99, \text{ para dos colas.}$$

Quinto, se decide estadísticamente. En este caso se rechaza la  $H_0$  y se acepta la  $H_a$  ( $8.32 > 1.96$ ).

Prueba de hipótesis específica 2

Primero, se plantea la hipótesis estadística:

$H_0$ : La cooperación no se relacionan significativamente con el dominio de la asignatura en docentes.

$H_a$ : La cooperación sí se relaciona significativamente con el dominio de la asignatura en docentes.

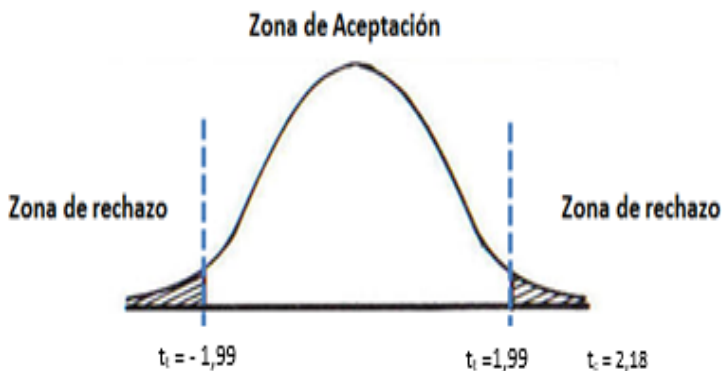
Segundo, se analiza el nivel de riesgo, donde:

$$\alpha = 0.05$$

$$n = 32 - 1 = (32 - 2) = 30$$

$$\text{Valor crítico} = 1.99$$

Figura 12. Prueba de la hipótesis específica 2



Tercero, se aplica la regla de decisión, donde se acepta o rechaza la  $H_0$ .

Cuarto, se calcula el estadístico de la prueba, mediante  $Rho = .370$  (dimensión cooperación y capacidades pedagógicas).

$$\frac{r \cdot \sqrt{n - 2}}{\sqrt{1 - r^2}}$$

$$t_c = (.370) \sqrt{\frac{32 - 2}{1 - (.370)^2}} = 2.18$$

$$t_t = 1.99, \text{ para dos colas.}$$

Quinto, se decide estadísticamente. En este caso se rechaza la  $H_0$  y se acepta la  $H_a$  ( $2.18 > 1.99$ ).

### Prueba de hipótesis específica 3

Primero, se plantea la hipótesis estadística:

Ho: La autorrealización no se relaciona significativamente con la evaluación en los docentes.

Ha: La autorrealización sí se relaciona significativamente con la evaluación en los docentes.

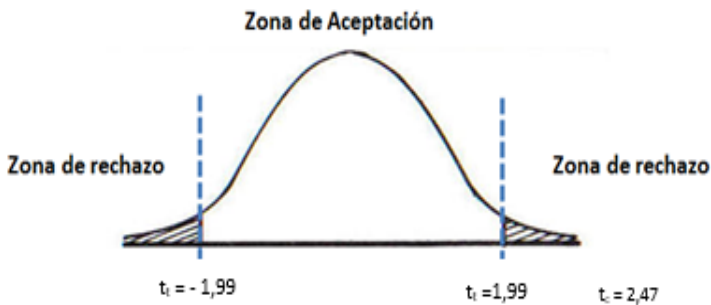
Segundo, se analiza el nivel de riesgo, donde:

$$\alpha = 0.05$$

$$n = 32 \text{ gl} = (32 - 2) = 30$$

$$\text{Valor crítico} = 1.99$$

**Figura 13.** Prueba de la hipótesis específica 3



Tercero, se aplica la regla de decisión, donde se acepta o rechaza la Ho.

Cuarto, se calcula el estadístico de la prueba, mediante  $Rho = .411$ .

$$t_c = \frac{r \cdot \sqrt{n - 2}}{\sqrt{1 - r^2}}$$

$$t_c = (0.411) \sqrt{\frac{32 - 2}{1 - (0.411)^2}} = 2.47$$

$$t_t = 1.99 \text{ para dos colas.}$$

Quinto, se decide estadísticamente. En este caso se rechaza la Ho y se acepta la Ha ( $2.47 > 1.99$ ).

### Prueba de hipótesis 4

Primero, se plantea la hipótesis estadística:

Ho: Las condiciones laborales no se relacionan significativamente con las relaciones interpersonales en docentes.

Ha: Las condiciones laborales sí se relacionan significativamente con las relaciones interpersonales en docentes.

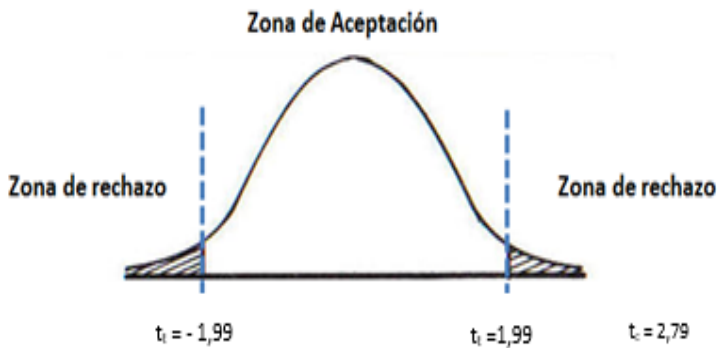
Segundo, se analiza el nivel de riesgo, donde:

$$\alpha = 0.05$$

$$n = 32 \text{ gl} = (32-2) = 30$$

$$\text{Valor crítico} = 1.99$$

Figura 14. Prueba de la hipótesis 4



Tercero, se aplica la regla de decisión, donde se acepta o rechaza la Ho.

Cuarto, se calcula el estadístico de la prueba, mediante  $Rho = .454$ .

$$t_c = \frac{r \cdot \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$t_c = (0.454) \sqrt{\frac{32-2}{1-(0.454)^2}} = 2.79$$

$$t_t = 1.99, \text{ para dos colas.}$$

Quinto, se decide estadísticamente. En este caso se rechaza la Ho y se acepta la Ha ( $2.79 > 1.99$ ).

Resultados de la variable 1

**Tabla 19.** Resultados generales de la variable 1: Clima organizacional (estudiantes)

Dimensiones	Ítems	Escala de validación			Total
		1	2	3	
		Nunca	A veces	Siempre	
1.- Comunicación	1	18	61	130	209
	2	13	90	106	209
	3	16	118	75	209
	4	11	144	54	209
	5	19	153	37	209
	6	18	150	41	209
2.- Cooperación	7	14	165	30	209
	8	17	153	39	209
	9	58	111	40	209
	10	59	108	42	209
	11	18	146	45	209
	12	42	120	47	209
	13	50	115	44	209
3.- Autorrealización	14	39	114	46	209
	15	20	48	141	209
	16	13	152	44	209
	17	25	139	45	209
	18	11	141	57	209
4.- Condiciones Laborales	19	15	142	52	209
	20	8	154	47	209
	21	29	131	49	209
	22	20	149	40	209
	23	19	134	46	209
	24	16	134	59	209
Total		568	3072	1356	5016
Porcentaje%		11.32	61.24	27.03	100

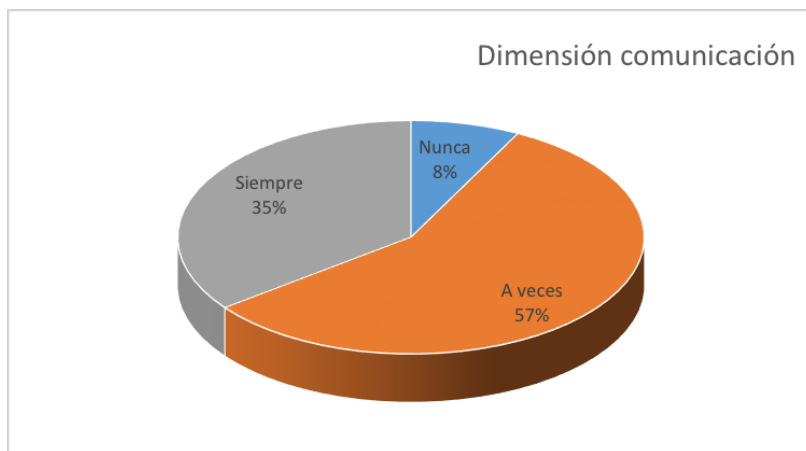
Para el clima organizacional, la proporción fue de 61.24%, demostrándose un clima organizacional regular (ver tabla 19).

## XVII. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN

**Tabla 20.** Resultados de la dimensión comunicación

Ítems	Escala de validación			Total
	1 Nunca	2 A veces	3 Siempre	
1	18	61	130	209
2	13	90	106	209
3	16	118	75	209
4	11	144	54	209
5	19	153	37	209
6	18	150	41	209
Total	95	716	443	1254
%	7.57	57.09	35.32	100

**Figura 15.** Resultados de la dimensión comunicación



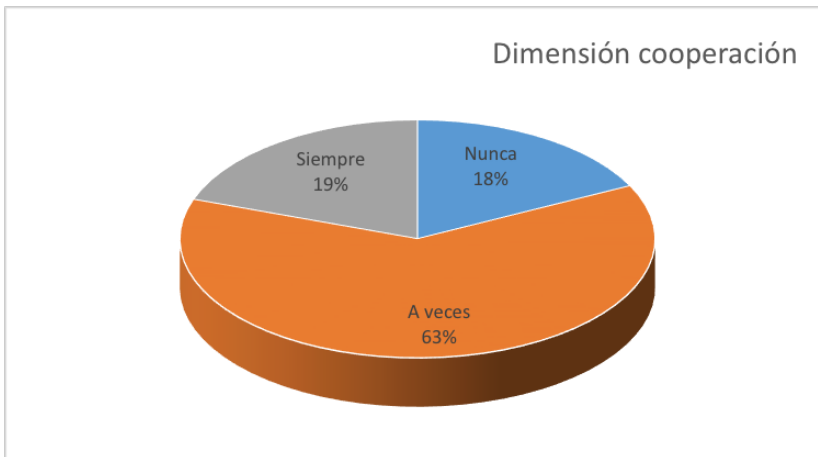
De acuerdo con la Tabla 20 y Figura 15, el 57.09% de los estudiantes respondieron que la comunicación se encuentra en un nivel regular (a veces), mientras que el 35.32% aseveraron que existe en un buen nivel (siempre) y el 7.57% respondió que se da un bajo nivel (nunca); concluyendo que hay una regular comunicación.

## XVIII. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN: RASGOS DE LA GESTIÓN

**Tabla 21.** Resultados de la dimensión cooperación

Ítems	Escala de validación			Total
	1 Nunca	2 A veces	3 Siempre	
7	14	165	30	209
8	17	153	39	209
9	58	111	40	209
10	59	108	42	209
11	18	146	45	209
12	42	120	47	209
13	50	115	44	209
Total	258	918	287	1463
%	17.63	62.74	19.61	100

**Figura 16.** Resultados de la dimensión cooperación



De acuerdo con la Tabla 21 y Figura 16, el 62.74% de los estudiantes manifestaron que la cooperación se encuentra en un nivel regular (a veces), mientras que el 19.61% aseveró que existe un buen nivel de cooperación (siempre) y el 17.63% respondió que se da un nivel deficiente (nunca), concluyéndose que los estudiantes encuestados afirmaron que hay una regular cooperación del clima organizacional.

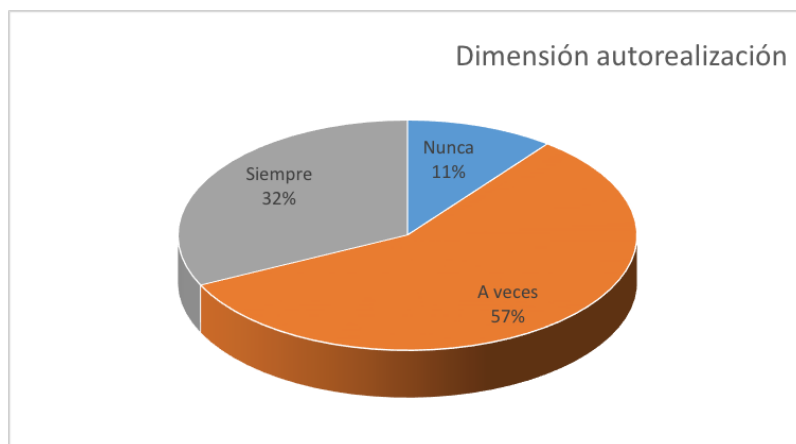


## XIX. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN: AUTORREALIZACIÓN

**Tabla 22.** Resultados de la dimensión autorrealización

Ítems	Escala de validación			Total
	1 Nunca	2 A veces	3 Siempre	
14	39	114	46	209
15	20	48	141	209
16	13	152	44	209
17	25	139	45	209
18	11	141	57	209
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>594</b>	<b>333</b>	<b>1045</b>
<b>%</b>	<b>10.33</b>	<b>56.84</b>	<b>31.86</b>	<b>100</b>

**Figura 17.** Resultado de la dimensión autorrealización



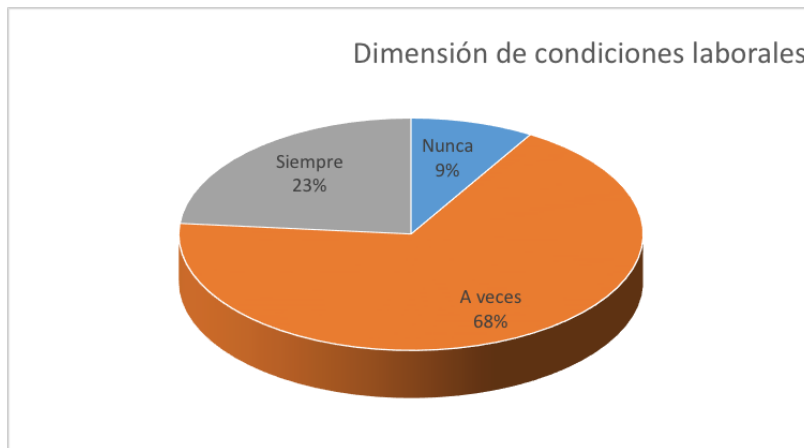
De acuerdo con la Tabla 22 y Figura 17, el 56.84% de los estudiantes manifestaron que la autorrealización del clima organizacional es regular (a veces), mientras que el 31.86% respondió que está en buen nivel (siempre) y el 10.33% aseveró que existe un nivel deficiente (nunca), concluyéndose que hay una regular autorrealización del clima organizacional.

## XX. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN: CONDICIONES LABORALES

**Tabla 23.** Resultados de la dimensión condiciones laborales

Ítems	Escala de validación			Total
	1 Nunca	2 A veces	3 Siempre	
19	15	142	52	209
20	8	154	47	209
21	29	131	49	209
22	20	149	40	209
23	19	134	46	209
24	16	134	59	209
Total	107	844	293	1254
%	8.53	67.30	23.36	100

**Figura 18.** Resultados de la dimensión condiciones laborales



De acuerdo con la Tabla 23 y Figura 18, se indica que el 67.30% de los estudiantes manifestaron que las condiciones laborales se encuentran en un nivel regular (a veces), el 23.36% aseveró que está en un nivel bueno (siempre) y el 8.53% manifestó que existe un nivel deficiente (nunca), concluyéndose que existe condiciones laborales regulares.

## XXI. RESULTADOS DE LA VARIABLE 2

**Tabla 24.** Resultados de la variable 2: Desempeño docente (estudiantes)

Dimensiones	Ítems	Escala de validación			Total
		1 Nunca	2 A veces	3 Siempre	
1.- Capacidades pedagógicas	1	16	50	143	209
	2	13	105	91	209
	3	16	114	79	209
	4	10	125	74	209
	5	12	150	47	209
	6	18	137	54	209
2.- Dominio de la Asignatura	7	16	152	41	209
	8	14	148	47	209
	9	36	121	46	209
	10	39	113	57	209
	11	15	127	67	209
	12	20	128	61	209
3.- Evaluación	13	24	115	70	209
	14	22	125	62	209
	15	17	67	125	209
	16	16	102	91	209
	17	18	118	73	209
	18	12	141	56	209
4.- Relaciones interpersonales	19	16	156	37	209
	20	24	145	40	209
	21	29	145	35	209
	22	22	148	39	209
	23	48	116	45	209
	24	52	107	50	209
<b>Total</b>		<b>525</b>	<b>2955</b>	<b>1530</b>	<b>5016</b>
<b>Porcentaje %</b>		<b>10.46</b>	<b>58.91</b>	<b>30.50</b>	<b>100</b>

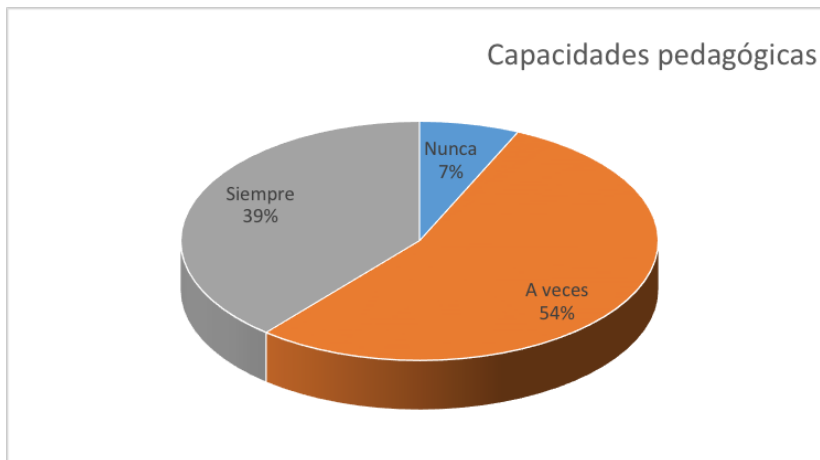
En la tabla 24 se muestran los resultados de la encuesta para el desempeño docente, la proporción fue de 58.91% demostrándose un regular desempeño docente.

## XXII. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN: CAPACIDADES PEDAGÓGICAS

**Tabla 25.** Resultados de la dimensión capacidades pedagógicas

Ítems	Escala de validación			Total
	1 Nunca	2 A veces	3 Siempre	
1	16	50	143	209
2	13	105	91	209
3	16	114	79	209
4	10	125	74	209
5	12	150	47	209
6	18	137	54	209
Total	85	681	488	1254
%	6.77	54.30	38.91	100

**Figura 19.** Resultados de la dimensión capacidades pedagógicas



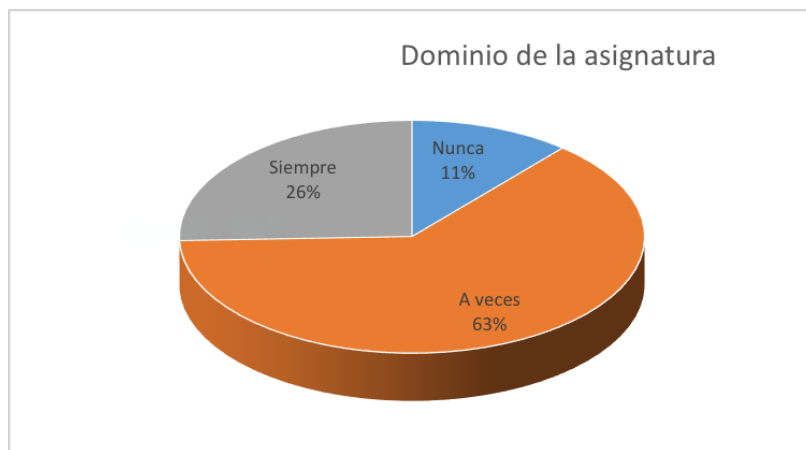
De acuerdo con la Tabla 25 y Figura 19, el 54.30% de los estudiantes manifestaron que las capacidades pedagógicas se encuentran en un nivel regular (a veces), el 38.91%, aseveró que existe un buen nivel (siempre) y el 6.77% afirmó que se da un nivel deficiente (nunca), concluyéndose que hay un manejo regular de las capacidades pedagógicas.

## XXIII. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN: DOMINIO DE LA ASIGNATURA

**Tabla 26.** Resultados de la dimensión dominio de la asignatura

Ítems	Escala de validación			Total
	1 Nunca	2 A veces	3 Siempre	
7	16	152	41	209
8	14	148	47	209
9	36	121	46	209
10	39	113	57	209
11	15	127	67	209
12	20	128	61	209
Total	140	789	319	1254
%	11.16	62.91	25.44	100

**Figura 20.** Resultados de la dimensión dominio de la asignatura



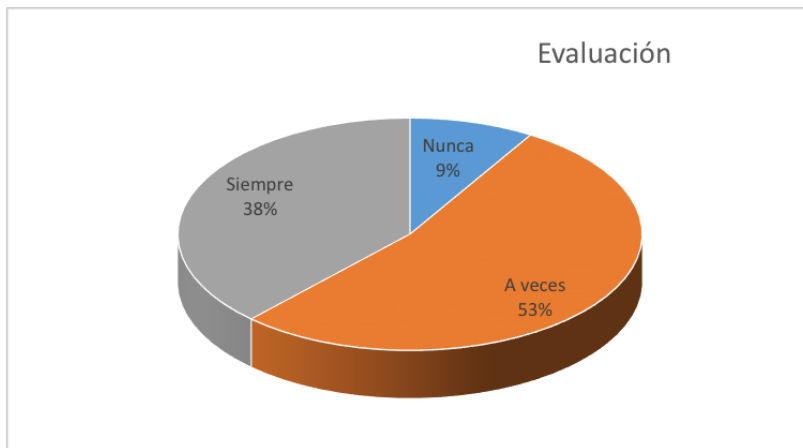
De acuerdo con la Tabla 26 y Figura 20, el 62.91% de los docentes manifestaron que el dominio de la asignatura se encuentra en un nivel regular (a veces), mientras que el 25.44% respondió que existe un buen nivel (siempre) y el 11.16% aseveró que se da un nivel deficiente (nunca), concluyéndose que hay un regular dominio de la asignatura.

## XXIV. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN: EVALUACIÓN

**Tabla 27.** Resultados de la dimensión evaluación

Ítems	Escala de validación			Total
	1 Nunca	2 A veces	3 Siempre	
13	24	115	70	209
14	22	125	62	209
15	17	67	125	209
16	16	102	91	209
17	18	118	73	209
18	12	141	56	209
Total	109	668	477	1254
%	8,69	53,26	38.03	100

**Figura 21.** Resultado de la dimensión evaluación



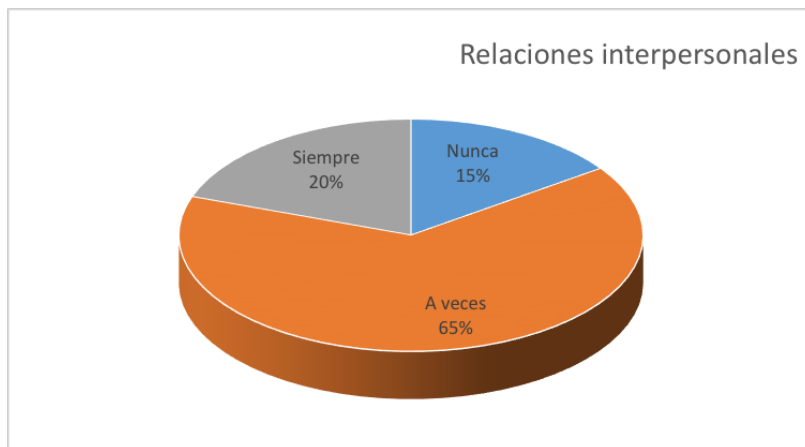
De acuerdo con la Tabla 27 y Figura 21, el 8.69% de los estudiantes manifestaron que la evaluación se encuentra en un nivel deficiente (nunca), el 38.03% aseveró que se encuentra en un buen nivel (siempre) y el 53.26% cree que se ubica en un nivel regular (a veces), concluyéndose que hay una regular evaluación.

## XXV. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN: RELACIONES INTERPERSONALES

**Tabla 28.** Resultados de la dimensión relaciones interpersonales

Ítems	Escala de validación			Total
	1 Nunca	2 A veces	3 Siempre	
19	16	156	37	209
20	24	145	40	209
21	29	145	35	209
22	22	148	39	209
23	48	116	45	209
24	52	107	50	209
Total	191	817	246	1254
%	15.23	65.15	19.61	100

**Figura 22.** Resultados de la dimensión relaciones interpersonales



De acuerdo con la Tabla 28 y la Figura 22, el 15.23% de los estudiantes manifestaron que las relaciones interpersonales se hallan en un nivel deficiente (nunca), el 19.61% aseveró que se ubican en un buen nivel (siempre) y el 65.15% manifestó que se encuentran un nivel regular (a veces), concluyéndose las relaciones interpersonales se dan en un nivel regular.

## XXVI. RESULTADOS DE LAS CORRELACIONES SEGÚN LOS OBJETIVOS DE LA PRESENTE INVESTIGACIÓN

Correlación entre el desempeño docente y el clima organizacional en la Facultad de Ciencias Forestales y del Ambiente de la UNCP, Huan-cayo, año 2016

**Tabla 29.** Correlación entre las variables desempeño docente y clima organizacional

			Clima Organizacional	Desempeño Docente
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	1.000	.203**
		Sig. (bilateral)	.	.037
		N	209	209
	Desempeño docente	Coefficiente de correlación	.203**	1.000
		Sig. (bilateral)	.037	.
		N	209	209

Nota: \*\* Nivel de significancia igual a 0.01.

La Tabla 29 determina que las variables ejercicio docente y clima organizacional presentan una correlación de 0.203, siendo esta una correlación baja positiva.



## XXVII. CORRELACIÓN ENTRE LA COMUNICACIÓN Y LAS CAPACIDADES PEDAGÓGICAS

**Tabla 30.** Correlación entre la variable comunicación y las capacidades pedagógicas

			Comunicación	Capacidades Pedagógicas
Rho de Spearman	Comunicación	Coefficiente de correlación	1.000	.235**
		Sig. (bilateral)	.	.037
		N	209	209
	Capacidades Pedagógicas	Coefficiente de correlación	.235**	1.000
		Sig. (bilateral)	.037	.
		N	209	209

Nota: \*\* Nivel de significancia igual a 0.01.

La tabla 30 determina que las variables comunicación y capacidades pedagógicas, presentan una correlación de 0.235, siendo esta una correlación baja positiva (ver tabla 14). Correlación entre las dimensiones relaciones interpersonales y comunicación

## XXVIII. CORRELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES COOPERACIÓN Y DOMINIO DE LA ASIGNATURA

**Tabla 31.** Correlación entre las dimensiones cooperación y dominio de la asignatura

			Cooperación	Dominio de la asignatura
Rho de Spearman	Cooperación	Coefficiente de correlación	1.000	.155**
		Sig. (bilateral)	.	.025
		N	209	209
	Dominio de la asignatura	Coefficiente de correlación	-.155**	1.000
		Sig. (bilateral)	.025	.
		N	209	209

Nota: \*\* Nivel de significancia igual a 0.01.

La Tabla 31 determina que las variables cooperación y dominio de la asignatura presentan una correlación de 0.155, siendo esta una correlación baja y positiva.

## XXIX. CORRELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES AUTORREALIZACIÓN Y EVALUACIÓN

**Tabla 32.** Correlación entre las dimensiones autorrealización y evaluación

			Autorrealización	Evaluación
Rho de Spearman	Autorrealización	Coefficiente de correlación	1.000	.213**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	209	209
	Evaluación	Coefficiente de correlación	.213**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	209	209

Nota: \*\* Nivel de significancia igual a 0.01.

La Tabla 32 determina que las dimensiones autorrealización y evaluación presentan una correlación de 0.213, siendo esta una correlación baja y positiva.

## XXX. CORRELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES CONDICIONES LABORALES Y RELACIONES INTERPERSONALES

**Tabla 33.** Correlación entre las dimensiones condiciones laborales y relaciones interpersonales

			Condiciones laborales	Relaciones interpersonales
Rho de Spearman	Condiciones laborales	Coefficiente de correlación	1.000	.163**
		Sig. (bilateral)		.036
		N	209	209
	Relaciones interpersonales	Coefficiente de correlación	.163**	1.000
		Sig. (bilateral)	.036	.
		N	209	209

Nota: \*\* Nivel de significancia igual a 0.01.

La Tabla 33 determina que las dimensiones condiciones laborales y relaciones interpersonales presentan una correlación de 0.163, siendo esta una correlación baja y positiva.

Prueba de hipótesis 2

Prueba de hipótesis general

Primero, se plantea la hipótesis estadística:

Ho: El clima organizacional no se relaciona significativamente con el desempeño docente en los estudiantes.

$p = 0$  (significatividad teórica 0.05)

Ha: El clima organizacional sí se relaciona significativamente con el desempeño docente en los estudiantes.

$r; p \neq 0$  ( $-0,05 < p < 0,05$ )

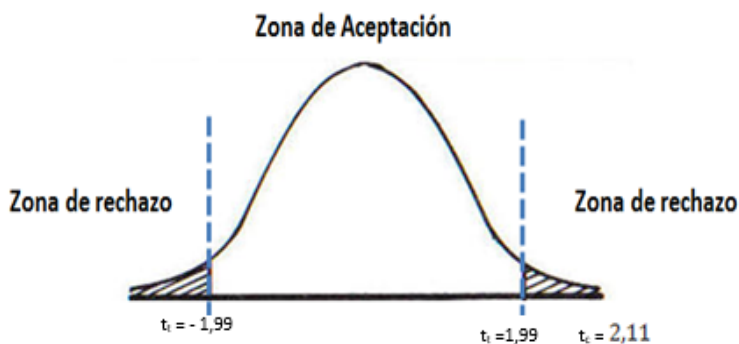
Segundo, se analiza el nivel de riesgo, donde:

$\alpha = 0.025$

$n = 209$   $gl = (209-2) = 207$

Valor crítico = 1.99

Figura 23. Prueba de la hipótesis general



Tercero, se aplica la regla de decisión, donde se acepta o rechaza la Ho.

Cuarto, se calcula el estadístico de la prueba, mediante  $Rho = .203$

$$t_c = \frac{r \cdot \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$t_c = (0.203) \sqrt{\frac{209-2}{1-(0.203)^2}} = 2,99$$

$$t_t = -1,99, \text{ para dos colas.}$$

Quinto, se decide estadísticamente. En este caso se rechaza la  $H_0$  y se acepta la  $H_a$  ( $2.99 > 1.99$ ).

Prueba de la hipótesis específica 1

Primero, se plantea la hipótesis estadística:

$H_0$ : La comunicación no se relaciona significativamente con las capacidades pedagógicas en los estudiantes.

$H_a$ : La comunicación sí se relaciona significativamente con las capacidades pedagógicas en los estudiantes.

Segundo, se analiza el nivel de riesgo, donde:

$$\alpha = 0.025$$

$$n = 209 \text{ gl} = (209 - 2) = 207$$

$$\text{Valor crítico} = 1.99$$

Figura 24. Prueba de la hipótesis específica 1



Tercero, se aplica la regla de decisión, donde se acepta o rechaza la  $H_0$ .

Cuarto, se calcula el estadístico de la prueba, mediante  $Rho = .235$

$$t_c = \frac{r \cdot \sqrt{n - 2}}{\sqrt{1 - r^2}}$$

$$t_c = (.235) \sqrt{\frac{209 - 2}{1 - (.235)^2}} = 3.48$$

$$t_t = -1.99, \text{ para dos colas.}$$

Quinto, se decide estadísticamente. En este caso se rechaza la  $H_0$  y se acepta la  $H_a$  ( $3.48 > 1.99$ ).

Prueba de la hipótesis específica 2

Primero, se plantea la hipótesis estadística:

Ho: La cooperación no se relaciona significativamente con el dominio de la asignatura en los estudiantes.

Ha: La cooperación sí se relaciona significativamente con el dominio de la asignatura en los estudiantes.

Segundo, se analiza el nivel de riesgo, donde:

$$\alpha = 0.025$$

$$n = 209 \text{ gl} = (209 - 2) = 207$$

$$\text{Valor crítico} = 1.99$$

Figura 25. Prueba de la hipótesis específica 2



Tercero, se aplica la regla de decisión, donde se acepta o rechaza la Ho.

Cuarto, se calcula el estadístico de la prueba mediante  $Rho = -.155$

$$t_c = \frac{r \cdot \sqrt{n - 2}}{\sqrt{1 - r^2}}$$

$$t_c = (-.155) \sqrt{\frac{209 - 2}{1 - (-.155)^2}} = 2,27$$

$$t_t = 1,99, \text{ para dos colas.}$$

Quinto, se decide estadísticamente. En este caso se rechaza la Ho y se acepta la Ha ( $2,27 > 1,99$ ).

Prueba de la hipótesis específica 3

Primero, se plantea la hipótesis estadística:

Ho: La autorrealización no se relaciona significativamente con la evaluación en los estudiantes.

Ha: La autorrealización sí se relaciona significativamente con la evaluación en los estudiantes.

Segundo, se analiza el nivel de riesgo, donde:

$$\alpha = 0.025$$

$$n = 209 \text{ gl} = (209 - 2) = 207$$

$$\text{Valor crítico} = 1.99$$

**Figura 26.** Prueba de la hipótesis específica 3



Tercero, se aplica la regla de decisión, donde se acepta o rechaza la Ho.

Cuarto, se calcula el estadístico de la prueba mediante  $Rho = .213$

$$t_c = \frac{r \cdot \sqrt{n - 2}}{\sqrt{1 - r^2}}$$

$$t_c = (0.213) \sqrt{\frac{209 - 2}{1 - (0.213)^2}} = 3.14$$

$$t_t = 1.99, \text{ para dos colas.}$$

Quinto, se decide estadísticamente. En este caso se rechaza la Ho y se acepta la Ha ( $3.14 > 1.99$ ).

Prueba de la hipótesis específica 4

Primero, se plantea la hipótesis estadística:

Ho: Las condiciones laborales no se relacionan significativamente con las relaciones interpersonales en los estudiantes.

Ha: Las condiciones laborales sí se relacionan significativamente con las relaciones interpersonales en los estudiantes.

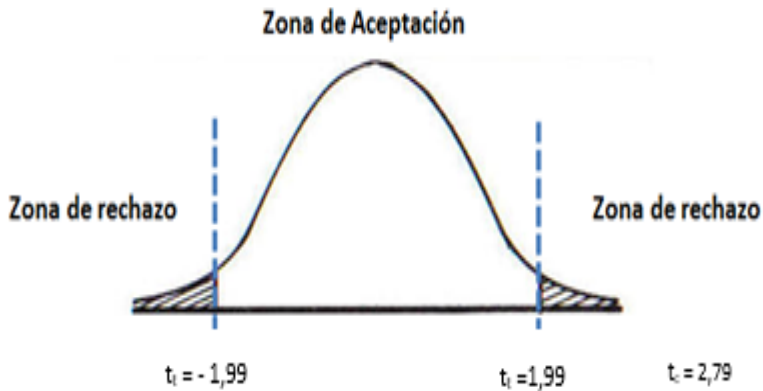
Segundo, se analiza el nivel de riesgo, donde:

$$\alpha = 0.025$$

$$n = 209 \text{ gl} = (209 - 2) = 207$$

$$\text{Valor crítico} = 1.99$$

Figura 27. Prueba de la hipótesis específica 4



Tercero, se aplica la regla de decisión, donde se acepta o rechaza la  $H_0$ .

Cuarto, se calcula el estadístico de la prueba mediante  $Rho = .163$

$$t_c = \frac{r \cdot \sqrt{n - 2}}{\sqrt{1 - r^2}}$$

$$t_c = (0.163) \sqrt{\frac{209 - 2}{1 - (0.163)^2}} = 2.38$$

$$t_t = 1.99, \text{ para dos colas.}$$

Quinto, se decide estadísticamente. En este caso se rechaza la  $H_0$  y se acepta la  $H_a$  ( $2.38 > 1.99$ ).

## XXXI. ANÁLISIS DE RESULTADOS

### *A. Análisis de resultados en base a las hipótesis establecidas*

Se corroboró la hipótesis general, puesto que se da una relación significativa entre el clima o ambiente organizacional y el desempeño o labor docente.

Se contrastó si se da una correlación estrecha entre el ambiente de la organización y la labor docente. Después de este paso, se identificó el valor de la *t* de Student de la tabla (coeficiente de correlación “*r*” de Spearman), para 30 grados de libertad y un nivel de significancia  $\alpha = 0.05$  ( $t_{\alpha/2} = 1.99$ ).

Con el procesamiento de los datos, a partir de los instrumentos estadísticos, se correlacionó la escala del clima organizacional y la del ejercicio docente de los 32 pedagogos, obteniéndose el valor para el coeficiente de correlación de Spearman  $r_c = 0.361$ . A continuación, se ejecutó la prueba de hipótesis para la comparación entre el valor teórico de la *t* de Student (1.99) y el valor calculado (2.11) en la muestra definida, rechazándose la hipótesis nula y aceptándose la hipótesis alterna, de esta manera, se demostró que sí existe una correlación directa y significativa entre ambas variables. Por tanto, se determina que a mejor clima organizacional, mejor desempeño docente (nivel de confianza del 95%).

La hipótesis específica 1 evidencia una correspondencia significativa entre las capacidades pedagógicas y la comunicación en los docentes, al determinar una correspondencia entre ambas dimensiones.

Al momento de calcular el valor de la *t* de Student:  $t_c = 8.32$ , se pudo realizar el contraste de la prueba de hipótesis, al rechazar la  $H_0$  y al aceptar la  $H_1$ , lo que muestra una correlación estrecha entre las capacidades pedagógicas y la comunicación en los docentes ( $\alpha = 0.05$ ).

La hipótesis específica 2 evidencia una correspondencia significativa entre el dominio de la asignatura y la comunicación en los docentes, al implicar una correspondencia determinante.

Después, se precisó el valor teórico de  $t_{\alpha/2} = 1.99$  (nivel de significancia  $\alpha = 0.05$ ), además del valor de la *t* de Student calculada:  $t_c = 2.46$  y con ello el contraste de la hipótesis 2, aceptándose la  $H_1$ , por lo que sí se da una correlación estrecha entre el dominio de la asignatura y la comunicación en los docentes.



En cuanto la hipótesis específica 3, esta evidencia una relación significativa entre la evaluación y la comunicación en los docentes, al implicar una correspondencia determinante.

Luego se obtuvo el valor de la “t” de Student calculada:  $t_c = 2.18$ , que permitió contrastar la prueba de hipótesis. Así, mediante la regla de decisión, se rechaza la  $H_0$  y se acepta la  $H_1$ :  $t_c < -t_{\alpha/2}$  ó  $t_c > t_{\alpha/2}$ , evidenciándose que sí se generó una correlación significativa y directa entre la evaluación y la comunicación en los docentes.

### ***B. Análisis de los resultados en base a la teoría asumida***

Los planteamientos teóricos abordados son comprobados con los resultados encontrados y permiten aceptar la hipótesis general de investigación, pues se demostró, en términos estadísticos, que se da una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño docente:  $r = 0.356$ , prueba t de Student para 30 grados de libertad y un 95% de nivel de confianza.

Entre los estudios que apoyan los resultados hallados está el de RONALD RÉVOLO<sup>67</sup>, quien determinó una relación estrecha y directa entre la gestión institucional y el clima organizacional de la Facultad de Ciencias Forestales y del Ambiente de la UNCP, para el año 2014. Dicha investigación fue de tipo aplicada-cuantitativa y de diseño correlacional. Los docentes y estudiantes de la referida institución educativa formaron parte de la población de estudio; asimismo, la muestra fue no probabilística (32 docentes y 123 estudiantes).

La hipótesis se demostró mediante la utilización de la Rho de Spearman en lo referente a las correlaciones; además, se empleó la t de Student, concluyéndose que sí existe una relación estrecha entre la gestión institucional y el clima organizacional, con un nivel de significancia de 0.05,  $|t_c| > |t_t|$  ( $2.7 > 1.96$ ) y la Rho = 0.452.

---

67 RONALD RÉVOLO. “Clima organizacional y gestión institucional de la Facultad de Ciencias Forestales y del Ambiente en la Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo en el año 2014”, tesis de doctorado, Universidad César Vallejo, Repositorio Institucional ucv, 2014, disponible en [<https://bit.ly/3jG1EDV>].

## CONCLUSIONES

La investigación realizada presenta evidencias teóricas para validar los resultados obtenidos de acuerdo con los instrumentos utilizados para identificar la relación entre el desempeño docente y el clima organizacional (tipo escala Likert). De igual manera, los resultados aportan una herramienta muy importante para la Facultad de Ciencias Forestales y del Ambiente de la UNCP, debido a que hacen posible entrever ciertos aspectos de las variables en estudio. Por otra parte, se debe reconocer la investigación como un estudio novedoso que oriente nuevas pesquisas y sea el inicio de futuros proyectos de intervenciones que promuevan y evalúen características propias de estos conceptos.

Además, se propone ahondar en futuras investigaciones mediante la realización de mayor cantidad de encuestas a los estudiantes para abordarlos de forma objetiva, permitiendo profundizar en el problema. Por consiguiente, es importante tener en cuenta que:

- El clima organizacional establece una relación significativa con el desempeño docente.
- La comunicación presenta un estrecho vínculo con las capacidades pedagógicas, así como con el dominio de la asignatura, la evaluación de los docentes y las relaciones interpersonales.
- La cooperación se relaciona en esencia con las capacidades pedagógicas, así como con el dominio de la asignatura, la evaluación de los docentes y las relaciones interpersonales.
- La autorrealización se vincula de manera significativa con las capacidades pedagógicas, el dominio de la asignatura, la evaluación de los docentes y las relaciones interpersonales.
- Las condiciones laborales se entrelazan de manera importante con las capacidades pedagógicas, el dominio de la asignatura, la evaluación de los docentes y las relaciones interpersonales.

## BIBLIOGRAFÍA

- ABANTO VÉLEZ, WALTER IVÁN. *Diseño y desarrollo del proyecto de investigación*, Trujillo, Universidad César Vallejo, 2014.
- ALCOVER, CARLOS MARÍA; DAVID MARTÍNEZ IÑIGO, FERNANDO RODRÍGUEZ MAZO y ROBERTO DOMÍNGUEZ BILBAO. *Introducción a la psicología del trabajo*, Madrid, McGraw-Hill, 2004.
- ÁLVAREZ SILVA, LUIS ANTONIO; LURDES SABRINA GUDIÑO GÓMEZ, MARÍA MERCEDES MACÍAS MONTOYA y HUGO SANTIAGO IZQUIERDO LARA. “Coaching educativo: desarrollo de competencias en el educando de nivel superior”, en *Innova Research Journal*, vol. 3, n.º 11, 2018, pp. 169 a 182, disponible en [<https://bit.ly/2G3qfoh>].
- ANGULO H., PEDRO; JUAN ESPINOZA y PEDRO J. ANGULO A. “Educación universitaria de calidad con formación integral y competencias profesionales”, en *Horizonte de la Ciencia*, vol. 6, n.º 11, 2016, pp. 159 a 167, disponible en [<https://bit.ly/3mtn6xD>].
- ARGYRIS, CHRIS. “Personality and organization: The conflict between system and the individual”, en *Administrative Science Quarterly*, vol. 58, n.º 4, 1957, disponible en [<https://bit.ly/2HyEAPJ>].
- ARNOLD CATHALIFAUD, MARCELO. “Teoría de sistemas, nuevos paradigmas: Enfoque de Niklas Luhmann”, *Revista Paraguaya de Sociología*, vol. 26, n.º 75, 1989, pp. 51 a 72, disponible en [<https://bit.ly/3jAVARL>].
- ATKINSON, JOHN W. *An introduction to motivation*, New Jersey, Princeton, Van Nostrand, 1964.
- AYLLON, A. “El clima organizacional en una institución pública de la UGEL 01 - San Juan de Miraflores”, tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Repositorio Institucional PUCP, 2011, disponible en [<https://bit.ly/35H2f3d>].

- BARNEY, JAY. "Organizational culture: ¿Can it be a source of sustained competitive advantage?", *Academy of Management Review*, vol. 11, n.º 3, 1986, pp. 655 a 665, disponible en [<https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306261>].
- BERNETE, FRANCISCO. "Usos de las TIC, relaciones sociales y cambios en la socialización de las y los jóvenes", *Revista de Estudios de Juventud*, n.º 88, 2010, pp. 97 a 114, disponible en [<http://www.injuve.es/sites/default/files/RJ88-o8.pdf>].
- BOLÍVAR, ANTONIO. *Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico*, Madrid, La Muralla, 2019, disponible en [[https://www.ugr.es/~abolivar/Publicaciones\\_files/Una%2odireccion%2o escolar%2ocon%2ocapacidad%2ode%2oliderazgo%2opedagogico.pdf](https://www.ugr.es/~abolivar/Publicaciones_files/Una%2odireccion%2o escolar%2ocon%2ocapacidad%2ode%2oliderazgo%2opedagogico.pdf)].
- BUENGER, VICTORIA; RICHARD DAFT, EDWARD CONLON y JEFFREY AUSTIN. "Competing values in organizations: Contextual influences and structural consequences", en *Organization Science*, vol. 7, n.º 5, 1996, pp. 557 a 576, disponible en [<https://bit.ly/2G4oiOL>].
- BUNGE, MARIO. *La ciencia, su método y su filosofía*, Buenos Aires, Siglo XXI, 1962.
- CABERO ALMENARA, JULIO; MARÍA DEL CARMEN LLORENTE CEJUDO y JUAN ANTONIO MORALES LOZANO. "Evaluación del desempeño docente en la formación virtual: ideas para la configuración de un modelo", *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, vol. 21, n.º 1, 2018, pp. 261 a 279, disponible en [<http://revistas.uned.es/index.php/ried/article/view/17206>].
- CEBRIÁN DE LA SERNA, MANUEL y MARÍA JESÚS GALLEGO ARRUFAT. *Procesos educativos con las TIC en la sociedad del conocimiento*, Madrid, Editorial Pirámide, 2012.
- CHANDLER, ALFRED. *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*, Massachusetts, MIT Press, 1990.

- CHIAVENATO, IDALBERTO. *Introducción a la teoría general de la administración*, 10.<sup>a</sup> ed., Madrid, McGraw-Hill, 2019.
- CHIRINOS ARAQUE, YAMARÚ DEL VALLE; VÍCTOR HUGO MERIÑO CÓRDOBA y CARMEN MARTÍNEZ DE MERIÑO. “El clima organizacional en el emprendimiento sostenible”, *Revista EAN*, n.º 84, 2018, pp. 43 a 61, disponible en [<http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n84/0120-8160-ean-84-00043.pdf>].
- CÓNDOR, BEATRIZ HORTENCIA y MANUEL REMACHE BUNCI. “La evaluación al desempeño directivo y docente como una oportunidad para mejorar la calidad educativa”, *Revista Cátedra*, vol. 2, n.º 1, 2019, pp. 116 a 131, disponible en [<https://bit.ly/2HPa5iL>].
- CORNELL, FRANCIS. “Socially perceptive administration”, en *The Phi Delta Kappan*, vol. 36, n.º 6, 1955.
- CUBA LEANDRO, GLICERIA VIANEY. “Relación entre clima institucional y desempeño docente en la I. E. N.º 4.021 del distrito de Ventanilla-Callao”, tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola, Repositorio Institucional USIL, 2010, disponible en [<https://bit.ly/3e9UjLq>].
- DE LA PEÑA CONSUEGRA, GEILERT y RENÉ MANUEL VELÁZQUEZ ÁVILA. “Algunas reflexiones sobre la teoría general de sistemas y el enfoque sistémico en las investigaciones científicas”, *Revista Cubana de Educación Superior*, vol. 37, n.º 2, 2018, pp. 31 a 44, disponible en [<http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v37n2/rceso3218.pdf>].
- DE ZALDÍVAR, ISABEL. “Mejora de competencias: Introducción de la gestión de calidad en nuevas metodologías educativas. Profesorado”, *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, vol. 21, n.º 2, 2017, pp. 279 a 308, disponible en [<https://bit.ly/37Z8AKf>].
- DÍAS, RENATO. *Cultura organizacional*, São Paulo, Alínea, 2003.
- DRUCKER, PETER FERDINAND. *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*, Bogotá, Editorial Norma, 1999.

- EACHEVERRÍA SAMANES, BENITO y PILAR MARTÍNEZ CLARES. “Revolución 4.0, competencias, educación y orientación”, *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, vol. 12, n.º 2, 2018, pp. 4 a 34, disponible en [<https://bit.ly/2HCmLtx>].
- ESTEVE COMAS, JORDI y MARINA TOMÁS. “La cultura organizacional de las universidades y su modelo de financiación. Resultado del estudio de la cultura de universidades catalanas”, en *Cuadernos para la Educación Superior*, 2005, pp. 105 a 124, disponible en [<https://bit.ly/3e4l6zo>].
- FERRER, MARÍA ALEJANDRA. “Innovación y diseño organizacional”, *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 21, n.º 74, 2016, pp. 190 a 192, disponible en [<https://bit.ly/3kGHPw>].
- FIGUEROA HUENCHO, VERÓNICA DE LOURDES. “Capital social y desarrollo indígena urbano: una propuesta para una convivencia multicultural. Los mapuches de Santiago de Chile”, tesis de doctorado, Universidad Ramón Llull, Repositorio Institucional URL, 2007, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=6149>].
- GAMARRA ASTUHUAMAN, GUILLERMO; JORGE BERROSPI FELICIANO, ÓSCAR EUGENIO PUJAY CRISTÓBAL y RUDY CUEVAS CIPRIANO. *Estadística e investigación*, Lima, San Marcos, 2010.
- GARCÍA RAMÍREZ, MARÍA GUADALUPE y LUIS ALBERTO IBARRA VELÁZQUEZ. *Diagnóstico de clima organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato*, Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso, 2011, disponible en [<https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>].
- GONZÁLEZ, MARLENY. “Formación docente en competencias TIC para la mediación de aprendizajes en el Proyecto Canaima Educativo”, *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, vol. 18, n.º 3, 2016, pp. 492 a 507, disponible en [<https://core.ac.uk/reader/196158610>].

- GONZÁLEZ, NELIA; ALONSO PIRELA y MARÍA LUISA ZERPA. “La formación docente como investigador. Una responsabilidad social universitaria”, en *Opción*, vol. 28, n.º 69, 2012, pp. 466 a 479, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/310/31025702009.pdf>].
- GUZMÁN MARÍN, FRANCISCO. “Problemática general de la educación por competencias”, *Revista Iberoamericana de Educación*, vol. 74, n.º 1, 2017, pp. 107 a 120, disponible en [<https://bit.ly/37OT5UY>].
- HODGE, BILLY; WILLIAM ANTHONY y LAWRENCE GALES. *Teoría de la organización: Un enfoque estratégico*, Madrid, Pearson Education, 2003.
- JIMÉNEZ, PABLO. “La educación como derecho social, humano y fundamental: principios y perspectivas de la educación moderna”, *Revista de Investigações Constitucionais*, vol. 6, n.º 3, 2019, pp. 669 a 686, disponible en [<https://bit.ly/35LaICh>].
- KERLINGER, FRED y HOWARD LEE. *Investigación del comportamiento*, México D. F., McGraw Hill, 2002.
- LÓPEZ SALAZAR, ALEJANDRA; JOSÉ FELIPE OJEDA HIDALGO y MARTHA RÍOS MANRÍQUEZ. “La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano. Estudio de un caso”, *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, vol. 20, n.º 1, 2017, pp. 36 a 46, disponible en [<https://bit.ly/3jCMcs3>].
- MARTÍNEZ CHAIREZ, GUADALUPE IVÁN; ALBERTICO GUEVARA ARAIZA y MARÍA MANUELA VALLES ORNELAS. “El desempeño docente y la calidad educativa”, en *Ra Ximhai*, vol. 12, n.º 6, 2016, pp. 123 a 134, disponible en [<https://bit.ly/3kGlyQe>].
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN REPÚBLICA DEL PERÚ. *Relaciones interpersonales en la institución educativa*, Modulo cuatro, Oficina de Apoyo a la Administración de la Educación, 2011, disponible en [<https://bit.ly/3jLqPq>].
- MINTZBERG, HENRY y JAMES BRIAN QUINN. *The strategy process, concepts, contexts and cases*, Prentice Hall International, 1996.

- NIÑO CUEVA, DANÉS CARLOS ENRIQUE. “Desempeño docente y su relación con el rendimiento académico en la institución educativa Telésforo Catacora del nivel secundario en el distrito de Ate”, tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Repositorio Institucional UNE, 2008, disponible en [<http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/447>].
- NOBLES MONTOYA, DIANA VICTORIA; LEÓN LONDOÑO OCAMPO, SEGUNDO MARTÍNEZ PLUTARCO, ARTURO ANDRÉS RAMOS ARIAS, GEIDY PATRICIA SANTA MELLAO y ALBA MARÍA COTES SALGADO. “Tecnologías de la comunicación y relaciones interpersonales en jóvenes universitarios”, *Revista Educación y Humanismo*, vol. 18, n.º 30, 2016, pp. 14 a 27, disponible en [<http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/educacion/article/view/2374/2266>].
- ÑAUPAS PAITÁN, HUMBERTO. *Metodología de la investigación científica y asesoramiento de tesis*, San Marcos, 2009.
- OREALC/Unesco. “Educación de calidad para todos: un asunto de derechos humanos”, Buenos Aires, OREALC/Unesco, 2007, disponible en [[https://issuu.com/dhpedia/docs/educaci\\_n\\_de\\_calidad\\_para\\_todos\\_un\\_asunto\\_de\\_derec](https://issuu.com/dhpedia/docs/educaci_n_de_calidad_para_todos_un_asunto_de_derec)].
- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA. “Informe de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI”, Santillana, 2000, disponible en [[https://servicios.uns.edu.ar/institucion/secretarias/sgrityp/docs/Resumen\\_Educac.pdf](https://servicios.uns.edu.ar/institucion/secretarias/sgrityp/docs/Resumen_Educac.pdf)].
- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICOS. “Establecimiento de un marco para la evaluación e incentivos docentes: Consideraciones para México”, OCDE Publishing, 2011, disponible en [<http://dx.doi.org/10.1787/9789264059986-es>].
- OSEDA GAGO, DULIO; ABEL GONZALES CASTRO, FALESÍCIMO RAMÍREZ ROSALES y JOSÉ LUIS GAVE CHAGUA. *¿Cómo aprender y enseñar investigación científica?*, Huancavelica, Perú, Universidad Nacional de Huancavelica, 2011.



- PACO CCORA, ROBERTO y JOSÉ MATAS CASTAÑEDA. “Clima organizacional y desempeño laboral docente en instituciones educativas de nivel primario y secundario”, en *Apuntes de Ciencia y Sociedad*, vol. 5, n.º 2, 2015, pp. 334 a 338, disponible en [<https://bit.ly/3ejyxoZ>].
- PALLARÈS PIQUER, MARC; ÓSCAR CHIVA BARTOLL, JORDI PLANELLA y RAMÓN LÓPEZ MARTÍN. “Repensando la educación. Trayectoria y futuro de los sistemas educativos modernos”, en *Perfiles educativos*, vol. 41, n.º 163, 2019, pp. 143 a 157, disponible en [<https://bit.ly/37OWyCY>].
- PÉREZ PEREA, LIZETTE y ALINA MARÍA SEGREDO PEREA. “El Clima organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos”, *Revista de Información Científica para la Dirección en Salud*, INFODIR, n.º 4, 2016, disponible en [<http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/viewFile/236/282>].
- PÉREZ PAEZ, NORMA MILADY. “Caso aplicativo: Clima organizacional a la Dirección Nacional de Derecho de Autor bajo el método de medición IMCOC”, Bogotá, Universidad La Salle, 2014.
- POPPER, KARL. *La lógica de la investigación científica*, Madrid, Tecnos, 1985.
- PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD. “Estándares de gestión para la educación básica”, México D. F., Gobierno Federal Estados Unidos Mexicanos, 2010, disponible en [<https://bit.ly/34EtrUo>].
- PUERTAS MOLERO, PILAR; JOSÉ LUIS UBAGO JIMÉNEZ, RUBÉN MORENO ARREBOLA, ROSARIO PADIAL RUZ, ASUNCIÓN MARTÍNEZ MARTÍNEZ y GABRIEL GONZÁLEZ VALERO. “La inteligencia emocional en la formación y desempeño docente: una revisión sistemática”, *REOP-Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 2018, vol. 29, n.º 2, pp. 128 a 142, disponible en [<https://bit.ly/3kG8WsC>].
- PULGAR VIDAL, LAURA HUAMÁN y FRANKLIN RÍOS RAMOS. *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*, Lima, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas –UPC–,

2017, disponible en [[https://www.academia.edu/32718070/Metodolog%C3%ADas\\_para\\_implantar\\_la\\_estrategia\\_dise%C3%B1o\\_organizacional\\_de\\_la\\_empresa](https://www.academia.edu/32718070/Metodolog%C3%ADas_para_implantar_la_estrategia_dise%C3%B1o_organizacional_de_la_empresa)].

QUINTERO DÍAZ, LILIA y ARMANDO SÁNCHEZ MACÍAS. “El clima organizacional como factor para la calidad en Instituciones de Educación Superior”, *Atenas Revista Científico Pedagógica*, vol. 4, n.º 48, 2019, pp. 47 a 63, disponible en [<https://bit.ly/3ouhvjb>].

RÉVOLO, RONALD “Clima organizacional y gestión institucional de la Facultad de Ciencias Forestales y del Ambiente en la Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo en el año 2014”, tesis de doctorado, Universidad César Vallejo, Repositorio Institucional UCV, 2014, disponible en [<https://bit.ly/3jG1EDV>].

REYES MANRIQUE, MARLENE EDITH. “Relación entre habilidades sociales y desempeño docente desde la percepción de estudiantes adultos de universidad privada en Lima, Perú”, *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, vol. 10, n.º 2, 2016, pp. 17 a 31, disponible en [<https://bit.ly/34xrcoz>].

RIVERA AGUILERA, GUILLERMO. “La construcción discursiva del joven trabajador: Un análisis crítico a los informes de tendencias mundiales de empleo”, en *Universitas Psychologica*, vol. 17, n.º 1, 2018, pp. 1 a 14, disponible en [<https://bit.ly/35BanCl>].

RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, IRAIDA JUSTINA; ALEIDA GONZÁLEZ GONZÁLEZ, PATRICIA NOY VIAMONTES y SIBELYS PÉREZ SOTOLONGO. “Metodología de diseño organizacional integrando enfoque a procesos y competencias”, en *Ingeniería Industrial*, vol. 33, n.º 2, 2012, pp. 188 a 199, disponible en [<https://bit.ly/2TuqBaB>].

RODRÍGUEZ SALTOS, ELISA RAFAELA; MARÍA ELENA MOYA MARTÍNEZ y MARÍA RODRÍGUEZ GÁMEZ. “Importancia de la empatía docente-estudiante como estrategia para el desarrollo académico”, en *Dominio de las Ciencias*, vol. 6, n.º 3, 2020, pp. 23 a 50, disponible en [<https://bit.ly/37Rohwz>].

SAGREDO LILLO, EMILIO y ANTONI CASTELLÓ TARRIDA. “Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas

adultas en Chile”, en *Actualidades Investigativas en Educación*, vol. 19, n.º 2, 2019, pp. 1 a 25, disponible en [<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/view/36895>].

SÁNCHEZ CARLESSI, HÉCTOR HUGO y CARLOS REYES MESA. *Metodología y diseños en la investigación científica*, Lima, Visión Universitaria, 2006.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. *Plan de estudios, Educación básica*, Gobierno de México, 2011, disponible en [<https://bit.ly/3kAAHCR>].

SEGREDO PÉREZ, ALINA MARÍA; ANA JULIA GARCÍA MILIAN, PABLO LEÓN CABRERA y IRENE PERDOMO VICTORIA. “Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual”, *Revista de Información Científica para la Dirección en Salud*, INFODIR, n.º 24, 2016, pp. 86 a 99, disponible en [<https://bit.ly/3e51Lrs>].

SEGURA RODRÍGUEZ, SANTIAGO. *Técnica y práctica del diseño organizacional*, Lima, Comunidad Industrial de Siderperu, 1978.

SEPÚLVEDA OBREQUE, ALEJANDRO; MARGARITA OPAZO SALVATIERRA y DANIEL SÁEZ SOTOMAYOR. “El docente universitario: capacidades pedagógicas para hacer clases, percepción de sus protagonistas”, *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, vol. 13, n.º 25, 2014, pp. 67 a 80, disponible en [<https://bit.ly/35Lgx2B>].

SEPÚLVEDA OBREQUE, ALEJANDRO; MARGARITA OPAZO SALVATIERRA y DANIEL SÁENZ SOTOMAYOR. “El docente universitario: capacidades pedagógicas para hacer clases, percepción de sus protagonistas”, *REXE. Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, vol. 13, n.º 25, 2014, pp. 67 a 80, disponible en [<https://bit.ly/3jAVjJX>].

TOBAR GÓMEZ, ALEXANDER OVIDIO. “Índice de competencias TIC en docentes de educación superior”, en *Campus Virtuales*, vol. 6, n.º 2, 2017, pp. 113 a 125, disponible en [<https://bit.ly/35Ooo0J>].

TORRES, ROSA MARÍA. *Formación docente: Clave de la reforma educativa, en nuevas formas de enseñar y de aprender. Demandas a la educación inicial de los educadores*, UNESCO-OREALC, 2010.

TRIOLA, MARIO. *Estadística*, México, Pearson Educación, 2009, disponible en [<https://www.uv.mx/rmipe/files/2015/09/Estadistica.pdf>].

VALLES, LUIS. “Nueva Ley Universitaria”, *Revista de la Sociedad Química del Perú*, vol. 81, n.º 2, 2015, pp. 79 a 80, disponible en [<https://bit.ly/3oAoaId>].

VARGAS HERNÁNDEZ, JOSÉ. *La culturocracia organizacional en México*, 2007, disponible en [<https://eumed.net/>].

VIGO, JESÚS. *Manuales de Organización, Funciones y Lineamientos Organizacionales*, Lima, PUCP, 1999.

VILLEGAS VILLEGAS, LEONARDO; ROBERTO MARROQUÍN PEÑA, VLADIMIRO DEL CASTILLO NARRO y ROGIL SÁNCHEZ QUIN. *Teoría y praxis de la investigación científica*, Lima, San Marcos, 2011.



Editado por el Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–,  
en diciembre de 2021

Se compuso en caracteres Minion Pro de 11 y 9 ptos.

Bogotá, Colombia

