

**UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO  
CARRERA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



**TESIS DE GRADO**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN  
DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA UNIDAD  
EDUCATIVA “PEDRO DOMINGO MURILLO B”  
GESTIÓN 2022**

**POSTULANTE: ALICIA FELIZA QUISPE PATTY**

**TUTOR : Dr. I. GERMAN RAMOS QUINO Ph. D.**

**El Alto-Bolivia  
2022**

# DEDICATORIA

**A MI HIJO E INSPIRACIÓN**

**JHON F. L. QUISPE**

## AGRADECIMIENTO:

**“EN GRATITUD A TODAS MIS  
AMISTADES”**

# **CAPÍTULO I**

## **GENERALIDADES**

### **1. INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones surgen principalmente para satisfacer las necesidades de la sociedad, sin embargo, no se puede desvincular su funcionamiento de la calidad de los recursos humanos que en ellas prestan sus servicios, puesto que es bajo la responsabilidad de los docentes donde descansan las reales posibilidades para alcanzar las metas y los objetivos institucionales. Por esta razón, para las ciencias administrativas y en especial para la gestión del talento humano, surge la necesidad de estudiar las variables que están vinculadas al clima laboral de una institución, dado que esto ejerce un papel fundamental en el éxito organizacional.

En esta investigación se aborda la percepción que los director y administrador y docentes de la Unidad Educativa “Pedro Domingo Murillo B”, tienen de los diferentes componentes que afectan la organización y, por consiguiente, el comportamiento de los mismos en el ámbito institucional. Esta interacción individuo - organización no es más que un aspecto del clima organizacional, que en variadas circunstancias alteran las expectativas, la motivación, la satisfacción personal, así como a la contribución que estos ofrecen para el alcance de las metas y los objetivos terminales. Visto así, el clima organizacional puede ser considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales, que implican la captación e interpretación del conjunto de características respecto a una organización específica, que se genera a consecuencia de la acción del medio y de la personalidad del individuo.

El propósito fundamental de este trabajo investigativo es analizar la relación entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los docentes y administrativos de la Unidad Educativa “Pedro Domingo Murillo B”, y para ello se pretende analizar los factores del clima organizacional, identificar las habilidades del personal y las estrategias. La investigación tiene como objetivo principal describir las características de toda la dinámica institucional en cuanto al clima organizacional y el desempeño laboral desde la perspectiva de los actores principales que trabajan en mencionada unidad educativa, asimismo, realizar un diagnóstico

de todo aquellos elementos organizacionales que están afectando las referencias internas de su personal de manera negativa con respecto al trabajo, por lo tanto ameriten estrategias de intervención que garanticen la excelencia funcional de la entidad educativa.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La observación realizada en la Unidad Educativa “Pedro Domingo Murillo B” de la ciudad de El Alto, permitió realizar un análisis de los problemas por lo que atraviesa, aspectos que se muestran a continuación:

- Mantiene una estructura netamente piramidal, en la cual la comunicación adopta un estilo vertical, que de cierto modo distorsiona las órdenes dirigidas hacia los docentes y generalmente los mensajes que pretenden dirigir desde el nivel operativo a sus superiores tardan demasiado tiempo o no llegan de la manera esperada, esto a su vez se debe a la práctica del liderazgo autocrático que impide mantener una comunicación abierta dentro la organización y que no permite a los docentes participar activamente en todas las actividades de la organización, contribuyendo de esta manera a que el clima organizacional se torne desfavorable para los docentes quienes demuestran su disconformidad a través de su desempeño laboral deficiente.
- Existe ciertas condiciones desfavorables en torno a la comunicación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y otras.
- La dirección de la unidad educativa, durante los últimos cinco años ha realizado cambios significativos, respecto a la administración; sin embargo, ha descuidado las políticas de recursos humanos, en especial la formalización de política de mejora del clima organizacional y motivación de los docentes.
- Existe cierto descuido de la dirección de la unidad educativa respecto a la gestión del talento humano, no existe políticas de incentivo, procedimientos y/o sistemas de medición del clima organizacional.

Todos los factores mencionados generaron efectos negativos en el clima organizacional y la gestión educativa mencionada, tales como:

- La no mejora del clima organizacional se han presentado una serie de inconvenientes, entre ellos una comunicación deficiente entre director y administrador y docentes, la

falta de trabajo en equipo, el incumplimiento de metas organizacionales, desmotivación, ausentismo y conflictos.

Lo expuesto anteriormente, ha trascendido negativamente en un bajo desempeño laboral del personal administrativo y docente, desembocando en que el director de la unidad educativa, realice cambios significativos como ser despidos, llamadas de atención, rotación del personal y otras decisiones.

Entendiendo, que el clima organizacional es “una manifestación del capital afectivo de la organización, también puede ser uno de los factores que genera adversidad en las organizaciones” (Jovell, 2007) . Lo antes señalado, plantea la existencia de un capital afectivo, es decir, un cumulo de interacciones armónicas o no dentro de la institución educativa, lo cual puede ser un factor determinante en su éxito organizacional, pero, también es posible que ocurra, sobre todo si el director no genera un ambiente de trabajo idóneo, un caos institucional.

Lo descrito anteriormente confirma que el clima organizacional constituye, de hecho, la personalidad de una institución, además, determina y condiciona el comportamiento de los docentes de la unidad educativa, lo que genera un alto grado de satisfacción respecto a la labor docente.

Por otro lado, el desempeño es un “proceso permanente en el que se aclara y comunica a los docentes las expectativas de desempeño, y luego se les ofrece coaching y retroalimentación para asegurar las acciones deseadas” (Newstrom, 2007). A partir de esta teoría, se puede observar a un Director que participa de las actividades a realizar por los docentes y administrativos, y les hacen saber qué es lo que se espera de ellos, lo cual muchas veces no conduce a lograr los resultados esperados por la entidad educativa, pues esto, crea un ambiente de trabajo inseguro y autoritario que genera un clima hostil.

A partir de la problematización realizada, realizando varias visitas a la unidad educativa de la ciudad de El Alto, se evidenció que varios docentes y administrativos presentan problemas laborales, no se identifican con la gestión educativa de la entidad, por lo que se crea un ambiente laboral desalentador.

Por lo descrito anteriormente, justifica la importancia de realizar la presente investigación, porque el clima laboral desfavorable en unidad educativa, demanda una atención prioritaria, habida cuenta que la entidad educativa cuenta con:

- 33 profesores
- 4 administrativos,
- 250 estudiantes.

Por otro lado, los docentes, manifiestan desmotivación y quejas, en las diferentes áreas de trabajo, siendo el director y administrativos quienes aparentemente no generan un ambiente propicio para relacionarse con docentes, buscan formas de mejorar la calidad de sus productos así también estructuralmente, pero al parecer estos cambios crea dispersión de procedimientos y funciones en las diferentes áreas, los mismos que no se cumplen y no son claros, así mismo las personas asignadas en cada lugar de trabajo son en un gran porcentaje empíricas, sin entrenamiento profesional, (así mismo existe insatisfacción por la remuneración salarial, dado los horarios extralimitados de trabajo).

La unidad educativa, debería implementar un programa de mejoramiento que le permita reforzar el liderazgo, el trabajo en equipo, los estilos de comunicación y los incentivos necesarios que incidan en los docentes, con el fin de mantener un ambiente laboral motivador y consecuentemente se mejore el desempeño laboral.

## **2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Sobre la base de la problematización realizada se plantea el siguiente problema de investigación:

¿Cuáles son los factores determinantes del clima organizacional que influyen en la gestión del desempeño docente de la Unidad Educativa “Pedro Domingo Murillo B” gestión 2022?

## **3. JUSTIFICACIÓN**

Existen numerosas razones para que el Director de la Unidad Educativa “Pedro Domingo Murillo B” propicie un clima organizacional que conlleve al efectivo desempeño laboral de los docentes. Cabe señalar que, los equipos de docentes más exitosos son los que comparten un elemento común en sus aspiraciones individuales, lograr que el personal se sienta inspirado e involucrado con su trabajo.

### **3.1. JUSTIFICACIÓN SOCIAL**

Desde un punto de vista social el estudio se justifica, porque se enmarcará en diferentes cambios en la forma de dirigir y gestionar la Unidad Educativa “Pedro Domingo Murillo B” con verdadero liderazgo, que impulse a los docentes a lograr efectivamente las metas deseadas. Creando un clima organizacional favorable acorde a las expectativas de todos sus docentes, considerando que el desempeño laboral conlleva a mejorar las relaciones humanas y por consiguiente a brindar un servicio de calidad de los más de 451 estudiantes.

La mejora del clima organizacional tendrá un impacto social positivo para la unidad educativa, dado que este coadyuvará a incentivar a los docentes a ser competentes, logrando mejores resultados educativos, tales como buen rendimiento académico de los estudiantes, docentes más comprometidos, padres de familia con un alto grado de satisfacción, un ambiente de trabajo favorable que dé como resultado altos niveles de satisfacción laboral, siendo éste el indicador fundamental para el buen desempeño de los docentes. Así mismo, superar las dificultades del clima organizacional en la unidad educativa, además de mejorar el desempeño laboral de los docentes, trascenderá en una efectivo rendimiento académico y acordes relaciones y comunicación de los 451 estudiantes, 33 docentes y 4 administrativos que tiene la unidad educativa.

### **3.2. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

La investigación tiene como aporte teórico significativo al profundizar y validar la teoría de la gestión y administración educativa en torno al clima organizacional, desempeño laboral y los factores que indican en estos aspectos; además pretende analizar y reforzar teorías referidas a los métodos de comunicación eficiente, reconocimientos públicos, disminución de conflictos, la práctica de liderazgo participativo.



Por otro lado, el estudio se justifica desde el punto de vista teórico, porque analizará y propondrá elementos teóricos en torno a la concepción del clima organizacional, los tipos de clima y su incidencia en el desempeño laboral. También realizará un aporte sustantivo a la teoría del enfoque de liderazgo directivo, comunicación y relaciones interpersonales, así como también aspectos inherentes al desempeño laboral de docentes, enfocándose en sus habilidades y estrategias.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar los factores del clima organizacional que influyen en la gestión docente en la Unidad Educativa “Pedro Domingo Murillo B”, gestión 2022 en la ciudad de El Alto.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico del estado actual del Clima Organizacional y desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa “Pedro Domingo Murillo B”.
- Analizar las principales teorías sobre Clima Organizacional y Desempeño Laboral y otros temas inherentes a la investigación.
- Proponer estrategias orientadas a mejorar la comunicación, motivación y liderazgo para mejorar el clima organizacional y desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa “Pedro Domingo Murillo B”.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2. MARCO TEÓRICO**

##### **2.1. Administración**

Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos a fin de conseguir objetivos (Chiavenato, 2007, pág. 14)

La administración en la actualidad a más de planificar, organizar, dirigir y controlar tiene la labor de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo y haciendo uso de los recursos disponibles, alcancen con eficacia y eficiencia las metas y objetivos organizacionales.

Dado que la administración es una ciencia dinámica, que debe enfrentar nuevas realidades de la competencia, le corresponde al grupo administrativo diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo y haciendo uso de los recursos disponibles alcancen con eficiencia metas seleccionadas y para ello juega un papel fundamental el desarrollo organizacional como instrumento para el logro del cambio. El comportamiento organizacional que es la disciplina que estudia, dentro de las estructuras formales de la empresa, las distintas conductas o comportamientos, de cada individuo, de los grupos que la integran, y de las interrelaciones que se da entre los mismos; analiza el clima organizacional que influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo (Chiavenato, 2007, pág. 25).

Dicho comportamiento se lo puede conocer a través de una fluida comunicación organizacional, para detectar sus causas, y para ello es recomendable utilizar la comunicación multidireccional, ya que ésta se maneja de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa, entre otras, con la finalidad de mantener una comunicación abierta, sin tomar en cuenta únicamente la comunicación desde los niveles superiores a los inferiores.

El liderazgo influye en el clima organizacional en gran parte, pues el gerente es el encargado de encaminar los esfuerzos de los docentes hacia el logro de una o más metas, por lo tanto es

importante que el líder empiece a transformar dicho ambiente con la aplicación de un nuevo liderazgo, desechando el autocrático que consiste en ordenar y esperar obediencia, es dogmático y positivo y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o castigos, que es lo que ocasiona la falta de confianza y de libertad de ideas por parte de los docentes, en este caso es recomendable aplicar el liderazgo participativo analizando seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico (García E. , 2005, pág. 20).

El recurso humano debe ser tratado como una piedrita de oro que está en espera de ser descubierta, la aportación de ideas podría llevarnos al éxito empresarial. La motivación laboral es fundamental, con el fin de que tengan un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos. A través de la motivación se consigue, una mayor productividad, mayor eficiencia, creatividad, responsabilidad y un mayor compromiso por parte de los docentes, que a su vez esperan el reconocimiento de sus logros, elogiándolos por el trabajo realizado, o dándoles reconocimiento ante sus compañeros (Chiavenato, 2007, pág. 35).

Una organización cuya gente se encuentre motivada, con su autoestima alta, constituida por la propia personalidad, las actitudes y las habilidades, que son los aspectos que constituyen la base de la identidad personal, y como punto fundamental el compromiso organizacional que es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella.

## **2.2. Administración Educativa**

Como ciencia, proporciona los principios y las técnicas para prever, planear, organizar, dirigir, integrar y evaluar todos los componentes del sistema educativo en ámbitos restringidos, como las escuelas y las respectivas comunidades o en ámbitos más amplios, como los de supervisión y alta dirección del sistema, de tal modo que cada uno pueda contribuir de modo eficaz al logro de los objetivos educacionales (Espaillat, 2011, pág. 45).

Otros autores conceptualizan la Administración educativa como "la aplicación racional y sistemática de los principios y las teorías de la administración general al manejo de organizaciones educativas", esta disciplina busca resolver en una organización educacional

la asignación y coordinación de los distintos recursos con los que ella cuenta, sean estos materiales, financieros, tecnológicos, académicos, con el fin de lograr los objetivos y metas trazados por la institución (Temuco, 2008, pág. 51).

De manera específica, la administración escolar está referida a la dirección de la institución misma; al uso y ejercicio estratégico de los recursos humanos, intelectuales, tecnológicos y presupuestales; a la proyección de necesidades humanas futuras; a la previsión estratégica de capacitación del recurso humano y la formación docente; a la vinculación con el entorno; la generación de identidad del personal con la organización; la generación de una visión colectiva de crecimiento organizacional en lo colectivo, individual, profesional y el principio de colaboración como premisa de desarrollo (Villegas, 2008, pág. 65).

Desde el punto de vista funcional, la administración educativa tiene a su cargo la implementación de las políticas educativas; y desde la óptica institucional, la administración educativa es el conjunto de las estructuras organizacionales que deben asegurar la prestación de los servicios educativos a la población.

La administración educativa implica el logro de objetivos por parte de personas que aportan sus mayores esfuerzos, y de acuerdo con acciones que de antemano se pre establecen, situación que puede presentarse tanto en el sector educativo privado como en el gubernamental. Aquella se puede conceptualizar como la aplicación racional y sistemática de los principios y teorías de la administración al manejo de organismos educativos; o bien como la forma razonable y segura de conducir la escuela hacia el logro pleno de los objetivos de la educación (Espaillat, 2011, pág. 58).

### **2.3. Gestión Educativa**

La gestión educativa como proceso dentro de las instituciones educativas ha comenzado documentarse desde mediados del siglo pasado, por lo tanto, muchos investigadores la consideran como un proceso que todavía no ha llegado a un nivel desarrollo completo, por lo que se requiere realizar minuciosos estudios en este campo con la finalidad de documentar y producir teorías válidas y aplicables al campo educativo. En tal sentido, la gestión educativa hallará su rumbo y especificidad en la misma medida que ciertos principios generales tengan la tendencia a adaptarse en el área de la gerencia educativa como rama auxiliar de la gerencia

empresarial. La práctica de la gestión Educativa está influenciada y determinada, en muchos casos, por el accionar de las políticas y legislación educativas, sin embargo, la institución educativa representa el reto de optar por formular estrategias y prácticas educativas que retoquen de forma efectiva la praxis educativa adaptándola a un contexto nacional, regional y zonal. De allí que, en su quehacer, se crea y cobra sentido desde la dimensión política que orienta su acción hacia procesos de que conlleven al mayor aprovechamiento de los recursos locales e interinstitucionales en miras de alcanzar los objetivos y fines que plantea el plan y las políticas de la nación. (Casassus & Arancibia, 1997, pág. 58).

Entre los postulados más innovadores relacionados con la gestión, se encuentra el valor del talento humano en la organización, en tal sentido, Casassús, señala que la empresa está en capacidad de practicar la observación de las aptitudes, actitudes y desarrollo de actividades de cada trabajador con la finalidad de entender y comprender el comportamiento social de los grupos y equipos de trabajo. De igual forma se entiende que cada trabajador es parte de un componente que persigue un fin, pero a su vez en el mismo proceso de gestionar y valorar al personal la organización debe entender que cada trabajador representa un individuo con características propias, que requiere ser conducido al consenso organizacional a través de un liderazgo efectivo. (Casassus, J., 2000, pág. 68).

### **2.3.1. Tipos de Gestión Educativa**

Dentro de la gestión educativa se tiene los siguientes: Gestión directiva. En un proceso netamente gerencial y de liderazgo que se encarga básicamente de brindar las orientaciones pedagógicas acerca de las normativas interna, organización escolar, parámetros pedagógicos y cualquier otro que afecte al proceso pedagógico de la institución. (Vélaez, 1999, pág. 78).

- **Gestión Pedagógica.** Conjunto de procesos encaminados a la acción pedagógica que compromete la planificación y evaluación, formulación de actividades, programación e implementación de estrategias pedagógicas y reorientación de los procesos de aprendizajes que implican bajo impacto en los diseños curriculares y en la sociedad en la que se desempeñará el estudiante.

- **Gestión Social.** Es el compendio de un grupo de acciones encaminada a convertir a la institución en un sistema abierto que interactúa c que fomenta la interacción de sus miembros y que se relaciona con su entorno externo, propiciando soluciones en un sentido más amplio para el ambiente que la rodeas.
- **Gestión de proyectos.** La orientación de la actividad de forma sistemática representa la integración de un conjunto de acciones particulares con la finalidad de enfocar cada esfuerzo en un macro orientado a alcanzar y construir de forma sinérgica productos y servicios elaborados y completos.
- **Gestión de conocimiento.** Representa un recurso importante en las organizaciones que se perfilan hacia la excelencia, pues la misma valora el talento de su personal y los beneficios que pudiesen representar las organizaciones que se interrelacionan con la institución o en muchos casos las que se encuentran en el mismo entorno. El conocimiento se convierte en un recurso valioso al mismo momento cuando es identificado, reconocido y se encuentran los medios para que este sea transferido de forma eficaz.
- **Gestión Ambiente.** En el ámbito conservacionista y manejo de recursos ambientales, se destaca la gestión ambiental, la cual debe atender el proyecto de relación ambiente – institución para así contribuir a mejorar la calidad de vida a través de ejecución de actividades que conlleven al reciclaje, recuperación de espacios naturales y protección de especies en extinción o autóctona de la región.
- **Gestión Estratégica.** Se fundamenta en generar planes estratégicos de la institución, donde se pueda marcar un punto de partida, un camino y un fin de la organización tomando en consideración el diagnóstico de debilidades y amenazas y la proyección de sus fortalezas y oportunidades, a través de la conformación de su visión, misión y valores.
- **Gestión Administrativa.** Es un tema relevante al momento de gerenciar un negocio, pues la gestión administrativa, podría significar un punto para determinante en el éxito o fracaso de la organización, debido a que dicha gestión se encargará del uso eficiente de los recursos financieros, humanos, tecnológicos, materiales, entre otros en la organización.
- **Gestión Gerencial.** En la gestión gerencial se pretende enfocar el proceso productivo de la empresa por ejemplo su uso, empaque, precio, mercados; en las empresas comerciales,

su interés radica en el mercadeo, el cliente, la oferta, la demanda y en las empresas de servicios en la acomodación de los recursos para que el cliente sienta plena satisfacción de aquello que en la mayoría de los casos no palpa, pero si percibe que ha obtenido un buen resultado.

- **Gestión Financiera.** Se presenta como el proceso que participa activamente en búsqueda, obtención y distribución de los recursos financieros monetarios y no monetarios necesarios para que la organización funciones adecuadamente.
- **Gestión pública.** Representa un grupo de acciones encaminada a ofrecer y proyectar una imagen adecuada de la organización frente a la sociedad, sus competidores y los organismos reguladores del sistema.

#### **2.4. La Organización**

Las personas no podemos vivir aisladas, necesitamos de una continua interacción con nuestros semejantes y así poder satisfacer nuestras necesidades al socializar. Además, las personas necesitan del trabajo en equipo para cumplir con ciertos objetivos que con el trabajo individual no podrían alcanzarse.

El psicólogo inglés Adrian Furnham (2001 p.7) define a las organizaciones de la siguiente manera: “Las organizaciones son creaciones humanas, son entidades en las que los individuos interactuantes y fundamentalmente interdependientes trabajan bajo una estructura para lograr un objetivo común”.

Pero el autor Idalberto Chiavenato (2009, p.34) les otorga un sentido más social a las organizaciones con la siguiente definición: “Las organizaciones son unidades sociales (O agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para el logro de objetivos específicos... Una organización no es nunca una unidad completa y terminada, sino un organismo social vivo y sujeto a constantes cambios.”

Se puede concluir entonces que, las organizaciones son sistemas sociales que están conformados por individuos, los cuales están coordinados e interactúan bajo un conjunto de normas y políticas con el propósito de cumplir objetivos específicos.

Desde una perspectiva psicosocial, uno de los efectos más importantes de la presencia de las organizaciones en la vida de los individuos lo constituye su papel “moldeador” de la identidad tanto individual como social. Desde la ciudadanía (como miembros de un Estado) hasta las creencias o prácticas espirituales (como miembros de determinada religión) hasta las profesiones y oficios (como asociados o integrantes de organizaciones profesionales), la identidad de los individuos se va construyendo muy de la mano con las normas, valores, relaciones y objetivos que caracterizan a las organizaciones que pertenecemos y viceversa las organizaciones van formando su cultura con base en los valores de la sociedad. (García E. , 2005, pág. 47)

#### **2.4.1. Comportamiento Organizacional**

El comportamiento organizacional se interesa particularmente en las situaciones que pertenecen al empleo, por lo que se destaca el comportamiento en lo que se refiere al trabajo, puestos, ausentismo, rotación, productividad, desempeño humano y administración. De igual forma, el comportamiento organizacional facilita la comprensión de las relaciones interpersonales, que son aquéllas en las que interactúan entre personas o más. (Gómez, 2008, pág. 54).

“Principalmente, el estudio del comportamiento organizacional se enfoca en describir el modo en que se conducen las personas, comprender por qué se comportan de ese modo, qué conducta futura tendrán y buscar formas para controlar, al menos parcialmente, las actividades humanas en el contexto laboral” (Gómez, 2008, pág. 69)

#### **2.4.2. Clima Organizacional**

El clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, entre otros, son influyentes. El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización. (Chiavenato I. , 2009, pág. 21)

Para Goncalves, A. (2000). El Clima organizacional “es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen



en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”.

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente.

También se manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social (Mendez, 2006, pág. 48).

Carlos Méndez define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno (Méndez A. C., 2006, pág. 87).

El clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la institución.

#### **2.4.2.1. Características del Clima Organizacional**

Según Brunet, el clima organizacional posee las siguientes características: (Brunet, 1987, pág. 59).

- El clima es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma tan permanente como la cultura. Por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular.

- El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente).
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Para Méndez el clima organizacional posee las siguientes características: (Mendez, 2006, pág. 81)

- Incluye elementos objetivos estructurales de la organización. Son los aspectos formales e informales que la persona encuentra en la organización, que pueden entenderse en el marco de variables tales como objetivos, liderazgo, relaciones interpersonales, cooperación, toma de decisiones, motivación y control, comunes a todas las personas de la organización y son consideradas como parámetros sobre los cuales se establecen procesos de integración social.
- Contempla los aspectos subjetivos que el individuo, en el proceso de interacción social con el líder, los compañeros y la organización, construye con base en su experiencia, creencia, percepciones, grado de participación y actitud, aspectos que se convierten en objetos de medición en la identificación del clima organizacional.
- Incluye la capacidad que tiene el individuo de cambiar las condiciones objetivas que le permitan ajustar sus percepciones del clima organizacional; aspecto que reafirma la visión integracionista de la definición. Respecto a este componente, otras

definiciones señalan el carácter dinámico de la organización, así como de los comportamientos de las personas.

- La construcción del clima organizacional que cada individuo realiza (elementos subjetivos) por las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social con otras personas de la organización (jefes y compañeros de trabajo) en el marco de variables (elementos objetivos y estructurales), tienen incidencia en aspectos de tipo subjetivo, como la satisfacción en el trabajo, y la motivación que se reflejan en aspectos objetivos de la organización, por ejemplo, los niveles de eficiencia y de productividad.

#### 2.4.2.2. Funciones del Clima Organizacional

Son funciones del clima organizacional: (Gomez & Cardy, 2011, pág. 95)

- **Desvinculación.** Lograr que un grupo que actúa mecánicamente; un conjunto de personas que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.
- **Obstaculización.** Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, se vuelvan útiles.
- **Espíritu.** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- **Intimidad.** Que los docentes gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- **Alejamiento.** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
- **Énfasis en la producción.** Hace énfasis al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

- **Empuje.** Es el comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- **Consideración.** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- **Estructura.** Las opiniones de los docentes acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos
- **Responsabilidad.** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- **Recompensa.** La sensación de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- **Riesgo.** El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización;
- **Cordialidad.** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- **Apoyo.** La ayuda percibida de los gerentes y otros docentes del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- **Normas.** La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- **Formalización.** El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- **Conflicto.** La sensación de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- **Identidad.** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo.
- **Conflicto e inconsecuencia.** El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

- **Tolerancia a los errores.** la importancia con que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.
- **Adecuación de la planeación.** El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

## **2.5. Tipos del Clima Organizacional**

Por su parte, el investigador Rousseau (1988,p. 67), hizo diferenciación conceptual entre cuatro tipos de clima organizacional, los mismos que se describen a continuación:

### **2.5.1. Clima Psicológico**

Es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las personas, es decir, la forma en que cada uno de los docentes organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones, al igual que los ambientes inmediatos o próximos en los que el sujeto es un agente activo. Diversos factores dan forma al clima psicológico, incluidos los estilos de pensamiento individual, la personalidad, los procesos cognoscitivos, la estructura, la cultura y las interacciones sociales. Estas percepciones no necesitan coincidir con las de otras personas en el mismo ambiente para que sean significativas puesto que, es posible que el ambiente próximo de un individuo sea particular y las diferencias individuales desempeñan un papel importante en estas percepciones. (Gómez, 2008, pág. 14)

### **2.5.2. Clima Agregado**

Implica las percepciones individuales promediadas en algún nivel jerárquico, como se observa en el trabajo en grupo, departamentos, división, planta, sector, organizaciones, entre otros. Los climas agregados se construyen con base en las pertenencias de las personas a alguna unidad identificable de la organización formal o informal y en acuerdo consenso dentro de la unidad respecto a las percepciones lo cual implicaría un significado compartido. Sin embargo, hasta la fecha no existen investigaciones que hayan justificado esta relación entre las percepciones agregadas y la interpretación. (Gómez, 2008, pág. 18)

### **2.5.3. Clima Colectivos**

Surgen del consenso entre individuos respecto a su percepción de los contactos del comportamiento. A diferencia del clima agregado, se identifican los climas colectivos tomando percepciones individuales de los factores situaciones y combinándolas en grupos que reflejen resultados parecidos del clima. Los factores personales y situacionales se han considerado elementos de producción de la pertenencia de los grupos, pero las conclusiones señalan que los factores personales, como la administración y la experiencia laboral, el tiempo en el puesto actual y la edad explican algunos grupos, mientras que los factores situaciones, como el área funcional, la ubicación y los cambios explican otros grupos. (Gómez, 2008, pág. 21)

En el caso del clima colectivo (grupo estadístico), se decide que las interacciones desempeñan un papel importante en la determinación de las percepciones compartidas, aunque su papel no haya sido evaluado de manera satisfactoria en términos empíricos.

### **2.5.4. Clima Laboral u organizacional**

Hace relación a las interpretaciones que pueden evaluarse a través de las percepciones individuales, el clima refleja la orientación de los miembros de la organización (interior), a diferencia de las categorías analíticas de quienes no pertenecen a la organización (exterior). Por tanto, las percepciones del clima y estructurales pueden compararse con las orientaciones interior y exterior respectivamente. El clima organizacional puede considerarse un descriptor de los atributos organizaciones, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización (Cantell, 2014, pág. 68).

## **2.6. Enfoques de Clima Organizacional**

### **2.6.1. Enfoque del Clima Organizacional según Rensis Likert**

La teoría de clima organizacional de Likert, citado por Brunet; establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento

administrativo y las condiciones organizacionales que los docentes perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima organizacional. (Brunet, 1987, pág. 34)

**Cuadro 1. Variables de clima organizacional según Likert**

<b>VARIABLES CAUSALES</b>	Son las variables independientes, las cuales determinan el sentido en que una organización evoluciona.
<b>VARIABLES INTERMEDIAS</b>	Están destinadas a medir el estado interno y la salud de una organización
<b>VARIABLES FINALES</b>	Son variables dependientes que resultan del efecto conjuntos de los dos precedentes. Reflejan el resultado obtenido por la organización.

**Fuente:** Adaptado del Clima de Trabajo de las Organizaciones, por Brunet, p. 45, 1987.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional

**2.6.2. Efectos del Clima Organizacional**

Se dice que los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación, en especial de aquellas que tienen autoridad, es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas (Pérez, 2010, pág. 54).

Los efectos del clima organizacional pueden resumirse en dos grandes categorías, que son los efectos directos y los efectos de interacción. Los efectos directos se refieren a la influencia

de las propiedades o atributos propios de una organización sobre el comportamiento de la mayoría o de una parte de sus miembros; según este tipo de efectos, los comportamientos de un individuo varían de un clima a otro, el efecto de interacción se refiere a la influencia de los atributos de la organización en personas diferentes, así como a todos aquellos apoyos que el ambiente de trabajo le ofrece al individuo”. (Rodríguez, Rematal, Linaza, & Cornejo, 2011, pág. 24)

### **2.6.2. Variables del Clima Organizacional**

Partiendo del marco teórico de las relaciones humanas, el IMCOC permite medir el clima de la organización, a partir de las variables definidas por Elton Mayo y otros representantes de las relaciones humanas y de comportamiento, que involucran los conceptos básicos que fundamentan la dirección del recurso humano en la administración moderna. Los conceptos teóricos permiten definir las variables: (Cantell, 2014, pág. 68)

- **Objetivos**

Los objetivos de la organización se refieren al conocimiento que tiene el trabajador sobre la razón de ser y fines hacia los que se orienta la institución en la que trabaja.

- **Cooperación**

Es la posibilidad de establecer procesos asociativos entre los miembros de la institución, en el ejercicio de sus funciones, permite el logro de los objetivos organizacionales.

- **Toma de decisiones**

Es un subproceso de la función de dirección; por tanto, está relacionado y depende del estilo de dirección que ejerza el líder en la organización, las decisiones que se toman en la institución definen lineamientos y cursos de acción, que deben seguirse para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- **Motivación**

En la motivación se pudo señalar los comportamientos que, a través de los líderes, definen en el trabajador elementos motivacionales que los llevan al cumplimiento y eficacia en el trabajo asignado.

- **Control y equidad**



El control y la equidad permiten saber si el trabajo realizado, en un tiempo determinado, ha permitido el cumplimiento de los objetivos planteados para la institución

- Liderazgo

Permite identificar la forma como se percibe el ejercicio del liderazgo, a partir de conductas y comportamientos del jefe o superior. Las preguntas se refieren al ejercicio del “liderazgo formal” y la percepción que tiene el trabajador de su jefe; esto es, miden la relación que existe con el superior en la ejecución de trabajos.

- **Variables del clima organizacional según Likert**

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los docentes.
- Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los docentes y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la institución, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planificación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planificación, así como la formación deseada. (Vélasquez, 2003, pág. 54)

## 2.7. Teorías del Clima Organizacional

De acuerdo a las investigaciones realizadas, expondremos las teorías que fueron a lo largo de este tiempo las más trascendentales.

### 2.7.1. Teoría del clima organizacional según Likert

La teoría de Clima organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados, dependen directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, la reacción estará determinada por la percepción. Para este autor, existen algunos factores que influyen en la percepción del clima organizacional como: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional. Asimismo, establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima, las cuales son orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Comprende la estructura organizativa y administrativa como las reglas, decisiones, competencias y las actitudes. (Rodríguez, Rematal, Linaza, & Cornejo, 2011, pág. 44)

- **Variables Intermedias:** orientadas a medir el estado interno de la organización, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.
- **Variables Finales:** surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad. Están orientada a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, niveles de costos, calidad y utilidades.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos (2) grandes tipos de clima organizacional, así como de cuatro (4) sistemas que influyen de diversas formas: (Rodríguez, Rematal, Linaza, & Cornejo, 2011, pág. 84)

**Cuadro 2: Sistema del Clima organizacional**

<b>Tipos → CLIMA TIPO AUTORITARIO CLIMA CERRADO</b>		<b>CLIMA → TIPO PARTICIPATIVO CLIMA ABIERTO</b>		
<b>Sistemas</b>	<b>Autoritarismo Explotador</b>	<b>Autoritarismo Paternalista</b>	<b>Consultivo</b>	<b>Participación en Grupo</b>
<b>Tipo de Mando</b>	La dirección no les tiene confianza a sus docentes	La confianza es condescendiente en sus docentes	La dirección tiene confianza en sus docentes.	La dirección tiene plena confianza en sus docentes
<b>Modo de Comunicación</b>	Las pocas interacciones entre superiores y subordinados se establecen con base en el miedo y desconfianza.	Las interacciones entre superior y subordinados son con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.	La comunicación es de tipo descendente	Es no solo de forma ascendente o descendente si no lateral.
<b>Toma de Decisiones</b>	Se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una	Se toman en la cima, pero algunas en escalones inferiores.	Se toman en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más	Este disperso en toda la organización e integrados a cada uno de los niveles.

	función descendente		específicas en los niveles inferiores	
<b>Método de Motivación</b>	Dentro de una atmósfera de miedo, castigos, amenazas, ocasionalmente de recompensas.	Recompensas y algunas veces castigos son los métodos más utilizados para motivar a los docentes.	Se trata de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.	Los docentes están motivados por la participación y la implicación. Por los métodos de trabajo.

**Fuente:** Se elaboró la tabla a partir de (BRUNET, L El Clima de Trabajo en la Organizaciones. Trillas Pag. 16, 2011).

Esta teoría es una de las más dinámicas y explicativas del clima organizacional debido a que postula el surgimiento y establecimiento de un clima participativo, es decir, será necesario asumir este tipo de clima lo que permitirá una óptima percepción de los docentes hacia el ambiente laboral, afirmando de esta manera, que aquella organización que emplee métodos que aseguren la realización de sus fines y aspiraciones de sus miembros, tendrán un clima positivo y finalmente alcanzaran un mejor rendimiento dentro de la organización.

### **2.7.2. Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer.**

La teoría de Litwin y Stringer (1968, p.54), intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización, utilizando los conceptos como motivación y clima. Según esta teoría, las percepciones y respuestas que abarcan el Clima

Organizacional se originan en una gran variedad de factores, identificaron la productividad relacionándola con los comportamientos asociados con las investigaciones de David McClelland. David McClelland propuso un modelo de motivación, el cual dividía las necesidades motivadoras en tres categorías: El poder, la afiliación y el logro. La investigación de McClelland lo llevó a creer que la necesidad del logro es un motivo humano distintivo que puede distinguirse de los demás. (Quevedo, 2003).

### **2.7.3. Teoría de la acción humana en las Organizaciones de Pérez López.**

Para representar el modo como funciona una organización humana, el autor Juan Antonio Pérez López (1934-1996), Profesor de "Teoría de la Organización" del IESE Business School.

Plantea bajo un paradigma antropológico, un modelo, en el cual, se incluye una concepción de la motivación humana, según la cual las personas que componen una organización se mueven intentando el logro simultaneo de tres tipos de motivos: motivos externos, motivos intrínsecos y motivos trascendentes, este último refiere a el servicio o utilidad que ese trabajo tenga para otras personas. Según esto Pérez López representa dicho modelo a través del siguiente esquema (Perez, 1991, pág. 35).

### **2.7.4. Teoría de “X” y “Y” – Douglas McGregor**

Expuso dos modelos llamados: (Rodríguez, Rematal, Linaza, & Cornejo, 2011, pág. 45)

- Teoría “X”: basada en el antiguo modelo de amenazas y la presunción de mediocridad de masa, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que el trabajo es una forma de castigo, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación. Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización. El ser humano común prefiere que lo

dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad. Esto es consecuencia, de la naturaleza de las organizaciones industriales de su filosofía, política y gestión.

- Teoría “Y”: los director y administrador consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, que las instituciones deben liberar las aptitudes de sus docentes en dichos resultados. El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego o el descanso; las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas; las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino tratarán de obtenerla. Como resultado del modelo de la Teoría “Y”, se ha concluido en que, si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuadas para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos (estructura, liderazgo, toma de decisiones, etc.), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

## **2.8. Factores que inciden en el clima Organizacional**

Los nueve factores que repercuten en la generación del clima organizacional (estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad). (Litwin & Stinger, 2004, pág. 97)

- **Estructura.** Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento es la composición

orgánica, plasmada en el organigrama de la institución. Dependiendo de cada organización, la estructura se optimiza mediante normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la organización.

- **Responsabilidad.** Este aspecto va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre los docentes.
- **Recompensa.** Este factor se refiere a lo que se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo. Básicamente, un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, y un plan de incentivos.
- **Desafío.** En la medida en que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.
- **Relaciones.** Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.
- **Cooperación.** Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.
- **Estándares.** Hace referencia a un parámetro o patrón que indica su alcance o cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.
- **Conflicto.** El conflicto es generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre docentes de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

- **Identidad.** También denominado sentido de pertenencia, es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización.

Cada uno de los aspectos mencionados produce en los colaboradores diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en la moral laboral individual y la suma de todas a nivel grupal, termina conformando el clima organizacional.

### **2.9. Motivación Laboral**

“Un motivo es un conjunto de sentimientos que impulsan a una persona a ansiar y pretender ciertas cosas y en consecuencia a actuar de una determinada manera para lograr lo que ansía o pretende.” (Díaz & Montalbán, 2004, pág. 54)

La motivación consiste en el acto de animar a los docentes, con el fin de que tengan un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos. A través de la motivación se consigue, una mayor productividad, mayor eficiencia, creatividad, responsabilidad y un mayor compromiso por parte de los docentes.

### **2.10. Reciprocidad**

En toda organización debe lograrse la satisfacción de las expectativas mutuas, tanto del individuo como de la organización, las cuales van más allá del contrato formal de trabajo entre el empleado y la institución. Es un proceso de complementación en donde el individuo y la organización se vuelven parte uno del otro.

Todo sistema social puede ser asumido en términos de grupo de personas ocupadas en el intercambio de sus recursos con base a ciertas expectativas. Esos recursos que no se limitan a recursos materiales, ya que incluyen ideas, sentimientos, habilidades y valores, son constantemente permutados.

“En el intercambio de recursos dentro de los sistemas sociales se desarrollan contratos psicológicos entre hombres y sistemas, entre hombre y grupos y sistemas, donde prevalece



el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo en compensación” (Marín, 2002, pág. 54)

En el marco del estudio de clima organizacional la Reciprocidad debe ser analizada a través de los siguientes parámetros:

- Retribución
- Equidad

### **2.11. Comunicación organizacional**

Es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización (Goldhaber, 1986, pág. 58).

La Comunicación Multidireccional se maneja de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa, entre otras. Con la finalidad de mantener una comunicación abierta, sin tomar en cuenta únicamente la comunicación desde los niveles superiores a los inferiores.

### **2.12. Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral puede definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en su propio trabajo. Es el grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros. La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la institución y el desempeño laboral. Los sistemas de salarios, incentivos, gratificaciones, compensaciones y políticas de ascensos deben ser justos, no ambiguos sí equitativos y deben estar acorde a sus expectativas. (Pintado, 2011, pág. 65)

La satisfacción laboral se define como la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional. Estas actitudes son basadas desde el ambiente de trabajo donde se desenvuelve, se relaciona directamente con el desempeño, ya que un trabajador feliz es un trabajador productivo. Mientras el trabajador se encuentra satisfecho contento con las actividades que realiza y con

el ambiente laboral, pondrá mayor insistencia en sus actividades y obtendrá mejores resultados (Palma, 2005, pág. 87).

- Dimensiones de la Satisfacción Laboral según Sonia Palma

1. **Condiciones Físicas y/o Materiales:** son los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma.
2. **Beneficios Laborales y/o Remunerativos:** es el grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza. Cuando el salario se ve como justo con base en las demandas de trabajo, el nivel de habilidad del individuo y los estándares de salario de la comunidad, favorecen a la satisfacción.
3. **Políticas Administrativas:** es el grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador.
4. **Relaciones Sociales:** es el grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quienes se comparten las actividades laborales cotidianas. Para Chiavenato, las relaciones interpersonales incrementan la confiabilidad de liderazgo y la unión de sus miembros, aumentando la motivación y reforzamiento entre el personal, logrando un comportamiento responsable y de compromiso; en sintonía con la productividad de la organización.
5. **Desarrollo Personal:** es la oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas para su autorrealización. Los trabajos que tienen muy poco desafío provocan aburrimiento; pero si manifiestan un reto moderado, los docentes emanarán placer y satisfacción.
6. **Desempeño de Tareas:** es la valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad en la que labora.
7. **Relación con la Autoridad:** es la apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas. Cuando la autoridad ofrece halagos por el buen desempeño, escucha las opiniones de sus docentes y muestra un interés personal en ellos, se incrementa la posibilidad de tener docentes satisfechos,

lo cual no significa que el supervisor pase por alto conductas negativas de su personal, sino que sepa manejar la situación, sin crear malestar en su ambiente de trabajo.

- Entre las dimensiones de la satisfacción laboral Peiró, Cook et al. (1981, 45) mencionan los siguientes:

1. Satisfacción con el jefe.
2. Satisfacción con la organización.
3. Satisfacción con los colegas de trabajo.
4. Satisfacción con las condiciones de trabajo.
5. Satisfacción con las progresiones en la carrera.
6. Satisfacción con las perspectivas de promoción.
7. Satisfacción con las recompensas de los sueldos.
8. Satisfacción con los subordinados.
9. Satisfacción con la estabilidad en el empleo.
10. Satisfacción con la cantidad de trabajo.
11. Satisfacción con el desempeño personal.
12. Satisfacción intrínseca en general.

- Teoría de la Pirámide de necesidades de Maslow

La teoría de la motivación de Maslow está basada en la llamada pirámide de las necesidades, es decir, las necesidades se pueden jerarquizar o clasificar por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano. Abraham Maslow identificó las siguientes necesidades:

1. Las necesidades fisiológicas son las de alimentación, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento. También se les llama necesidades biológicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.
2. Las necesidades de seguridad son las de estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegido contra amenazas del entorno externo. También están estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo.

3. Las necesidades sociales son las de amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto.
4. Las necesidades de estima son las relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo.
5. Las necesidades de autorrealización son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades. Son las necesidades humanas que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y
6. reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida.
7. En resumen, existen dos clases de necesidades, las de orden inferior o primarias, como las fisiológicas y las de seguridad, las cuales son satisfechas de forma externa (por medio de la remuneración, la permanencia en el empleo y las condiciones de trabajo) y las de orden superior o secundarias, como las necesidades sociales, de estima y de realización personal, que el individuo satisface en su interior. (Chiavenato I. , 2009, pág. 84)

- Teoría de los dos factores motivacionales de Herzberg

La motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados: (Cantell, 2014, pág. 45)

1. Los factores higiénicos o extrínsecos son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los docentes, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc. Son el contexto del trabajo. En la práctica, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas. Por ello los llamados factores de insatisfacción incluyen:
  - Salario percibido.
  - Prestaciones sociales percibidas.

- Condiciones físicas de trabajo y comodidad.
- Relaciones con el gerente.
- Relaciones con los colegas y camaradería.
- Políticas de la organización.

Los factores higiénicos están relacionados con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias.

2. Los factores motivacionales o intrínsecos se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella. Los factores de satisfacción son:

- Uso pleno de las habilidades personales
- Libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo
- Responsabilidad total por el trabajo
- Definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo
- Autoevaluación del desempeño.

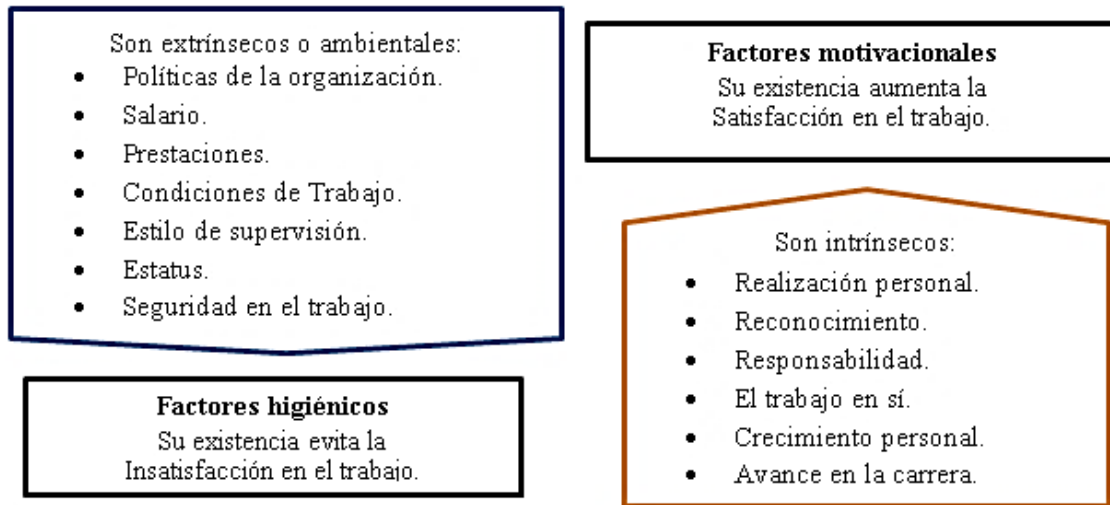
Los factores motivacionales son las condiciones internas del individuo que conducen a sentimientos de satisfacción y realización personales. Están relacionados con las necesidades secundarias.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional son distintos de los que causan la insatisfacción y están totalmente desligados de ellos. En su opinión, lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción.

De igual manera, lo opuesto de la insatisfacción no es la satisfacción, sino la ausencia de insatisfacción. Cada uno de los dos factores tiene una dimensión propia. Maslow y Herzberg

coinciden en algunos puntos, lo que ofrece una perspectiva más amplia y positiva sobre la motivación humana para el trabajo. (Chiavenato I. , 2009, pág. 45)

**Figura 1: Perspectiva positiva de la Motivación humana para el Trabajo según Chiavenato**



**Fuente:** (Chiavenato, 2009) Comportamiento Organizacional “La Dinámica del éxito en las Organizaciones” Segunda edición pág. 246.

## 2.12. Desempeño Laboral

Para la administración, el adecuado manejo de los recursos de una empresa y su funcionamiento es indispensable y fundamental el talento humano, por lo que es imprescindible que el mismo posea la capacitación necesaria para el ejercicio de su cargo, de esta forma, el personal pasa a ocupar un lugar privilegiado en la organización, convirtiéndose en un elemento estratégico clave del éxito, siendo esto la fuente de toda ventaja competitiva. (Valle, 2000, pág. 84).

(Robbin, indica que existe teoría acerca el desempeño laboral y menciona que los tres conjuntos de criterios más importantes en una evaluación de desempeño son los resultados de las tareas, los comportamientos y los rasgos individuales. En los resultados de las tareas individuales, el vendedor podría ser evaluado por el volumen total de ventas y el aumento en ingreso por las ventas. Los comportamientos influirán la presteza al entregar informes

mensuales o el estilo de liderazgo que muestra. Y por último, decimos que los rasgos es el más alejado del desempeño real en el puesto ya que nos referimos a la “buena actitud”, mostrar “confianza”, ser “cooperador” o poseer “amplia experiencia”, pueden o no estar relacionados con resultados positivos, pero sería ingenuo ignorar la realidad de que se emplean a menudo en las empresas para evaluar el nivel de desempeño de los docentes (Robbin, 2004, pág. 101).

Chiavenato, I. (2007,p.48), Sostiene que “la evaluación del desempeño es un proceso dinámico mediante el cual se identifica el rendimiento que un colaborador logra en su puesto de trabajo, es una apreciación sistemática de un trabajador en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo, se apoya en el análisis de puestos y adicionalmente es utilizado para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y sobretodo su contribución a la organización”

### **2.12.1. Importancia del Desempeño Laboral**

- Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo (Alles, 2005, pág. 91)

Mediante la evaluación del desempeño puede fijarse oportunidades nuevas para el empleado en la empresa, como: traslado a puestos más adecuado a su formación o habilidades. También se puede implementar planes para la formación y hacer visible las aptitudes del mando intermedio como guía del equipo de trabajo, analizar cómo se desarrolla la comunicación en la entidad, hasta se podría corroborar en qué nivel el empleado se siente identificado con la cultura de la organización. La importancia del desempeño laboral se debe integrar al personal mediante capacitaciones a su vez esté presente un sentimiento de pertenencia con la organización. Siendo de importancia la herramienta de evaluación de desempeño que conlleva promover al personal de acorde al perfil que la organización requiere y a la vez brinda conocimientos que aplicaran a la organización (Bordas, 2016, pág. 41).

### **2.12.2. Dimensiones del Desempeño Laboral**

El mismo refiere que existe dimensiones por la que se puede medir el desempeño laboral de los colaboradores dentro de la organización, dentro de los cuales se puede mencionar a: Chiavenato, I. (2007) (Chiavenato, 2007, pág. 21).

- **Habilidades y capacidades:** Referidas a las estrategias que el colaborador utiliza para ejecutar sus funciones dentro de la organización, logrando así el cumplimiento de metas.
- **Comportamiento:** Es la actitud que tiene el colaborar hacia el entorno que lo rodea ejerciendo una participación activa y comunicación entre sus compañeros de trabajo.
- **Metas y resultados:** Logro que se obtiene de un arduo trabajo en equipo considerando que el capital humano es el pilar fundamental dentro de una institución.

### **2.12.3. Evaluación del Desempeño docente**

Es claro que entre las múltiples acciones que pueden realizarse para mejorar la calidad de la educación, “la evaluación del docente juega un papel de primer orden, pues permite caracterizar su desempeño y por lo tanto orientar las acciones encaminadas a propiciar su desarrollo futuro y constituye una vía fundamental para su atención y estimulación”. En este sentido, la autora es enfática en reconocer que los docentes son un actor fundamental en el proceso de enseñanza y aprendizaje y, además, que sin docentes eficaces no se podrá mejorar la educación en forma efectiva: Por ello, no extraña que señale que “podrán perfeccionarse los planes de estudio, programas, textos escolares; construirse magníficas instalaciones, obtener excelentes medios de enseñanza y nuevas tecnologías, pero sin docentes eficientes no podrá tener lugar el perfeccionamiento real de la educación” (Schulmeyer, 2002, pág. 77).

Sin embargo, cuando se estudian los cambios y transformaciones implementadas en la mayoría de las reformas educativas de los países de América Latina, es posible evidenciar que “éstas han puesto el énfasis en el redimensionamiento del rol del Estado, en la conducción de los sistemas educativos, en la transformación curricular, en el mejoramiento de los contextos físicos en que tiene lugar el acto educativo, incluso en la capacitación, etc....”(Schulmeyer, 2002: 26), pero no han puesto un énfasis en el perfeccionamiento ni en el proceso de selección de los docentes. Más descuidados aún han estado aspectos como el mejoramiento de la formación inicial de los profesores ni la transformación del desempeño



profesional de los docentes, constituyendo aspectos muchas veces olvidados de las reformas educativas (Schulmeyer, 2002, pág. 81).

El proceso de evaluación docente, es necesario considerar que la evaluación de desempeño docente no debe verse “como una estrategia de vigilancia jerárquica que controla las actividades de los profesores, sino como una forma de fomentar el perfeccionamiento del profesorado, como una manera de identificar las cualidades que conforman a un buen profesor para, a partir de ahí, generar políticas educativas que coadyuven a su generalización” (Schulmeyer, 2002, pág. 84).

Sin embargo, Javier Murillo ha sido claro en afirmar que todos los sistemas de evaluación del desempeño docente, por lo menos de América Latina, tienen dos propósitos elementales:

1. Mejorar o asegurar la calidad de la enseñanza
2. Obtener información para tomar alguna decisión respecto al docente (incremento salarial, promoción, etc.).

De esta forma, el primer propósito implica una evaluación de tipo formativo y el segundo implica procesos de evaluación sumativa. El signo de estos procesos muchas veces ha sido jerárquico y poco consensuado, provocando rechazos permanentes en los actores evaluados (Murillo, 2005, pág. 45).

Teniendo en cuenta estas distinciones, el autor plantea que es posible distinguir dos tipos de reconocimientos para los docentes, utilizados en la mayoría de los países latinoamericanos: “Por un lado, estaría lo que se denomina promoción horizontal, por la cual los docentes ven mejoradas sus condiciones económicas, laborales y profesionales sin cambiar de forma significativa sus funciones como docentes de aula; y por otro, la promoción vertical, a través de la cual los profesores y profesoras pueden ejercer tareas diferentes a la docencia directa, tales como cargos director y administrador o de supervisión” (Murillo, 2005, pág. 48).

Desde una mirada complementaria, Rizo plantea que el proceso evaluativo debe privilegiar una profunda reflexión en torno a las posibilidades de mejoramiento, como arma esencial para potenciar la capacidad transformadora que coadyuve a la solución de las más sentidas problemáticas siempre en pro de una sociedad más justa y humana. De esta manera, incorpora

en el proceso de evaluación objetivos relacionados con el fin de la práctica docente, más que centrarse en la forma de llevar adelante la labor. (Rizo, 2005, pág. 85).

#### **2.12.4. La gestión del desempeño docente**

La gestión del desempeño es una actividad netamente práctica, donde el personal dedicado a la docencia no se enfoca en la productividad, sino en ofrecer servicios traducidos en actividades y estrategias significativas que permitan al estudiante obtener conocimientos significativos y útiles para la vida. Las organizaciones educativas están formadas por personas, que ofrecen y reciben un tipo de servicios especial, pues la educación y labor de docente en su gestión se enmarca en formación de personas aptas para integración a la sociedad y a la maquinaria productiva de un país, sin embargo, a nivel micro dicha actividad representa el bienestar de la institución que compensa su inversión con la subvención o aporte que recibe de cada usuario. Ante tal idea las organizaciones educativas buscarán el apoyo en docente comprometidos con la labor educativa que conlleve a la integración de sus experiencias en la forma más adecuada de facilitar el conocimiento (Valdés, 2009, pág. 86).

Se define el desempeño docente al conjunto de principios, supuestos, conceptos, así como de métodos, procedimientos e instrumentos que ponen en marcha los director y administrador, los alumnos, sus padres y los profesores, los que, ordenadamente, relacionados entre sí, contribuyen a recoger y sistematizar la información que previamente se ha considerado relevante a los efectos de alcanzar juicios justificados de valor sobre la calidad la gestión del profesional de estos últimos. (Valdés, 2009, pág. 89).

## **6. HIPÓTESIS**

“La realización personal, los objetivos, cooperación, toma de decisiones, motivación, control y equidad, liderazgo, comunicación, disponibilidad de recursos y estabilidad, serán los factores determinantes para un clima organizacional que influirán en el desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa “Pedro Domingo Murillo B”.

## **CAPÍTULO III**

### **DISEÑO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Tipo de Investigación**

El presente trabajo, es una investigación de tipo descriptivo y transversal, describirá el clima organizacional, se realizó la recogida de la información en un momento del tiempo, a través del empleo de encuestas.

Descriptivo: Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que es sometido a análisis, éstos miden o evalúan los datos recolectados sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar (Hernández S. , 2012).

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. (Hernández & Fernández, 2006)

#### **3.1. Métodos**

##### **3.1.1. Métodos Teóricos**

Permiten descubrir en el objeto de investigación las relaciones esenciales y las cualidades fundamentales, no detectables de manera sensoperceptual. Por ello se apoya básicamente en los procesos de abstracción, análisis, síntesis, inducción y deducción.

Entre los métodos teóricos que se emplearon en el estudio fueron:

El Método Lógico. - El método aborda la esencia del objeto de estudio, investigando las leyes generales y primordiales de su funcionamiento y desarrollo. Dentro del método lógico están incluidos el deductivo, que se aplicará en el estudio. (Hernández & Fernández, 2006)

El Método Deductivo. - La deducción, es ir de lo general a lo particular. El proceso deductivo no es suficiente por sí mismo para explicar el conocimiento. Es útil principalmente para la

lógica y las matemáticas, donde los conocimientos de las ciencias pueden aceptarse como verdaderos por definición. (Hernández & Fernández, 2006)

La aplicación de este método en el trabajo de investigación permitirá analizar y explicar las teorías aplicadas a la evaluación de competencias del proceso de aprendizaje. Se desarrolló una propuesta adecuada al problema de investigación, y también se aplicará en la construcción del Marco Teórico.

### **3.1.2. Métodos Empíricos**

El conocimiento empírico se desprende de la experiencia y a través de los sentidos. Es el conocimiento que le permite al hombre interactuar con su ambiente; es generacional, sin un razonamiento elaborado, ni una crítica al procedimiento de obtención ni a las fuentes de información. El conocimiento encuentra su validez en su relación con la experiencia; significa que la experiencia es la base de todos los conocimientos no solo en cuanto a su origen sino también en cuanto a los contenidos del mismo. (Hernández & Fernández, 2006)

Este método se aplicará en la presente investigación para recolectar toda la información relacionada con el objeto de estudio por medio de la observación y encuestas.

## **3.2. Técnicas**

### **3.2.1. Entrevista**

“Se puede definir como una conversación de carácter planificado entre el entrevistado y el entrevistador” (Carrasco D. , 2015)

Esta técnica se aplicará al personal docente directa e indirectamente involucradas con el proceso de aprendizaje que brindarán información confiable y fidedigna.

### **3.2.2. Encuesta**

Es una de las técnicas de recolección de información más usadas. La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. (Carrasco D. , 2015) Esta técnica se aplicó a los estudiantes de sexto de secundaria, a través de cuestionarios mediante preguntas previamente elaboradas

para obtener información respecto a sus percepciones y conocimientos relacionados con las competencias de aprendizaje de los estudiantes del sexto de secundaria.

### **3.2.3. Revisión documental**

Esta es una técnica que consiste en la revisión de información escrita, así como de revistas, periódicos, libros, información estadística y otros. (Carrasco D. , 2015)

En el presente trabajo de investigación se constituye como el respaldo importante de la investigación en base a recopilación de datos estadísticos y documentos relacionados con el aprendizaje por competencias, y que mostrará en el sustento teórico.

## **3.3. Procedimientos e instrumentos de investigación**

### **3.3.1. Guía de entrevista**

Esta guía consiste en una serie de preguntas, que sirven de base para el dialogo por desarrollar entre el entrevistador y el informante. Además de servir de recordatorio para el entrevistador, el uso de la guía permite el desarrollo lógico, así como la uniformidad en el apunte de la información obtenida.

### **3.3.2. Cuestionario**

Se elaboró un cuestionario dirigido a los estudiantes del sexto de secundaria de la Unidad Educativa “Pedro Domingo Murillo B” para determinar percepciones sobre el aprendizaje por competencias en torno al desarrollo de sus clases.

## **3.4. Población**

La población es un conjunto de seres que poseen la característica o evento a estudiar y que se enmarcan dentro el criterio de inclusión. (Hernández & Fernández, 2006)

El universo del presente trabajo de investigación son los profesores y administrativos de la Unidad Educativa “Pedro Domingo Murillo B”.

Está compuesto por 39 profesores y 4 administrativos.

### **3.4.1. Selección de la técnica de muestreo**

- **Muestreo no probabilístico**

Cuando la selección de los elementos de la población que pasan a formar parte de la muestra se hace a criterio de la persona que está tomando la muestra, sin que medie ningún tipo de procedimiento aleatorio para su selección. (Hernández & Fernández, 2006)

Las encuestas fueron aplicadas a 39 profesores de primaria y secundaria.

### **3.4.2. Tamaño de la muestra**

Las encuestas fueron aplicadas a 39 profesores de primaria y secundaria, según la siguiente distribución:

<b>Curso</b>	<b>N° de profesores</b>
Tercero A de primaria	6
Tercero B de primaria	5
Cuarto A de primaria	9
Cuarto A y B de secundaria	19
Quinto A de secundaria	3
Total	42

## **7.5. Criterios de inclusión y exclusión**

### **Criterios de inclusión**

- Profesores que participan regularmente de las clases

### **Criterios de exclusión**

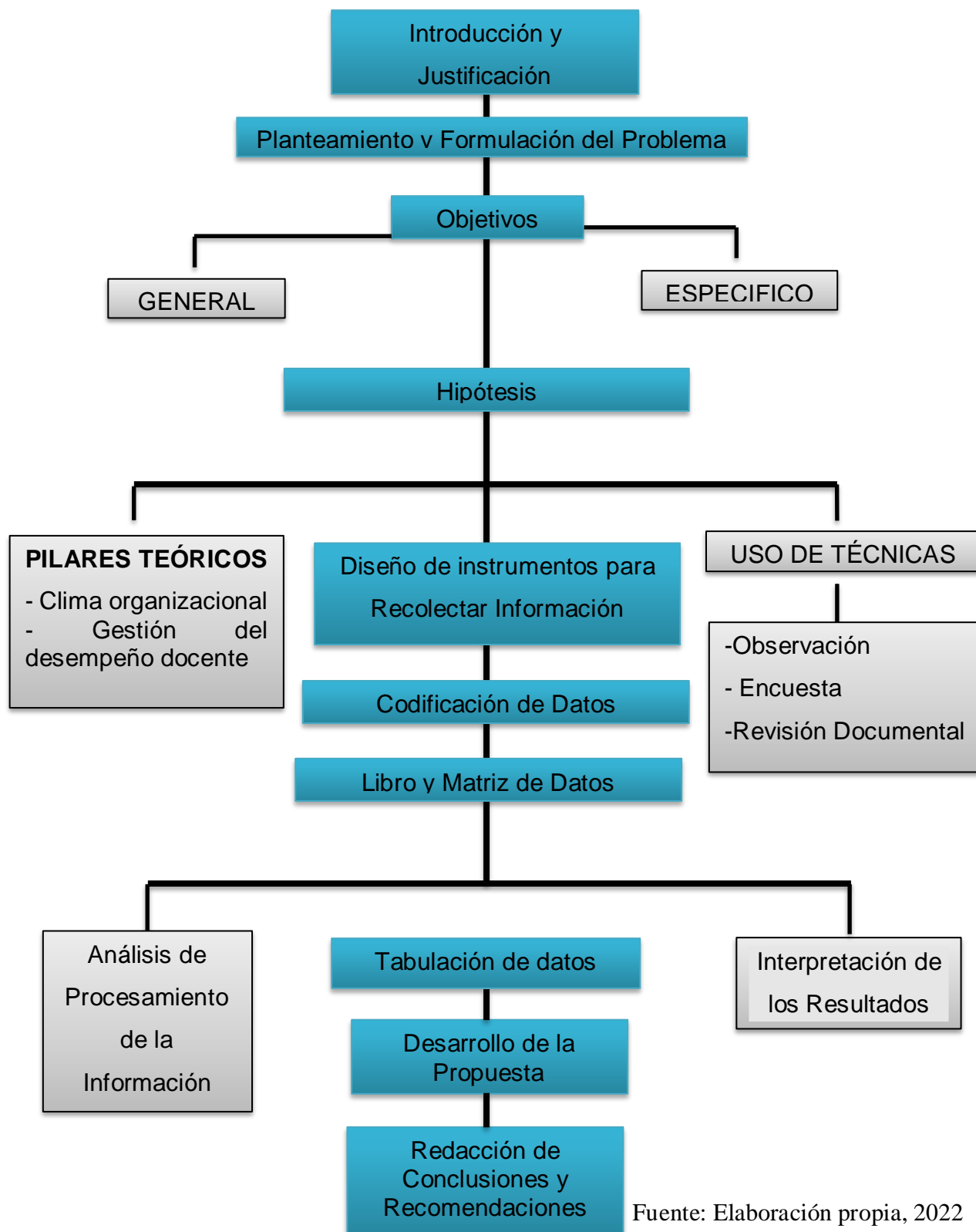
- Profesores con asistencia irregular y ausentismo a clases

## **3.4. Procedimientos e identificación de variables**

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se sigue un formato de procedimientos, que se detalla en la siguiente ilustración:

**Figura 1.**

**Procedimiento del trabajo de Investigación**



Fuente: Elaboración propia, 2022

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Análisis e interpretación de los resultados.

El presente capítulo se analiza las variables de investigación, para arribar a los resultados según objetivos específicos de la investigación.

A continuación se presentan el análisis de cuantitativo de los resultados:

1.- ¿A qué curso pertenece?

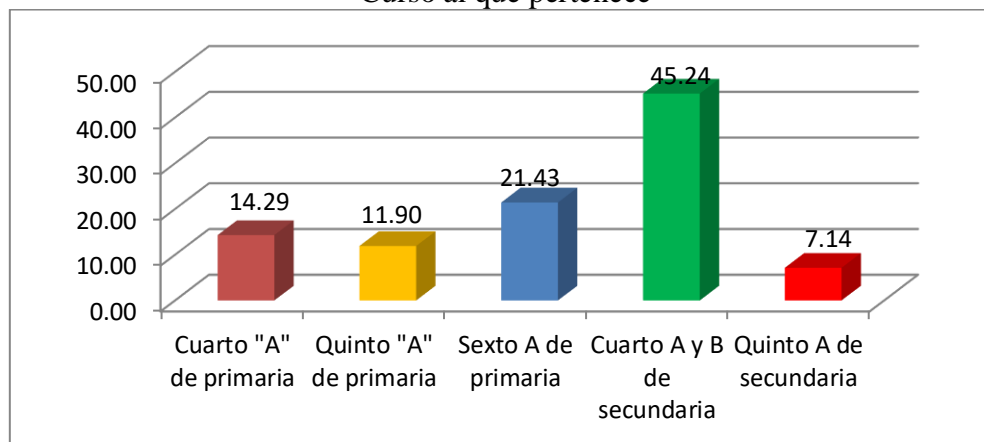
Cuadro No 1  
Curso al que pertenece

Alternativas de respuesta	N° de encuestados	Porcentaje
Cuarto "A" de primaria	6	14.29
Quinto "A" de primaria	5	11.90
Sexto A de primaria	9	21.43
Cuarto A y B de secundaria	19	45.24
Quinto A de secundaria	3	7.14
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022

Gráfico N° 1

Curso al que pertenece



Fuente: Elaboración propia, 2022

#### Análisis:

Se puede apreciar en el cuadro y gráfico precedente, que la mayoría de los profesores pertenecen a Cuarto de Primaria "A" y "B" con un valor de 45,24 %, seguido de Sexto "A" de primaria, Cuarto "A" de primaria, Quinto "A2 de primaria con valores de 21,43 %, 14,29 %, 11,90 % y 7,14 % respectivamente.



2.- ¿Cuál es su nivel de formación?

Cuadro No 3.

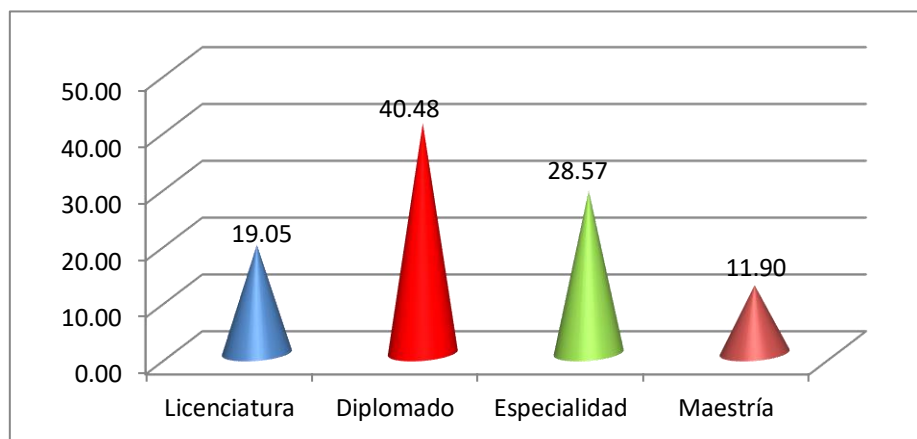
Nivel de formación

Alternativas de respuesta	N° de encuestados	Porcentaje
Licenciatura	8	19.05
Diplomado	17	40.48
Especialidad	12	28.57
Maestría	5	11.90
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022

Gráfico No 2

Nivel de formación



Fuente Elaboración propia, 2022

**Análisis:**

Nítidamente se puede observar destacan los niveles de formación de Diplomado, Especialidad, Licenciatura y Maestría con valores de 40, 48 %, 28,57 %, 19,05 % y 11,90 % respectivamente.

**Interpretación:** Los resultados denotan un nivel de actualización aceptable por parte del docente de la unidad educativa.

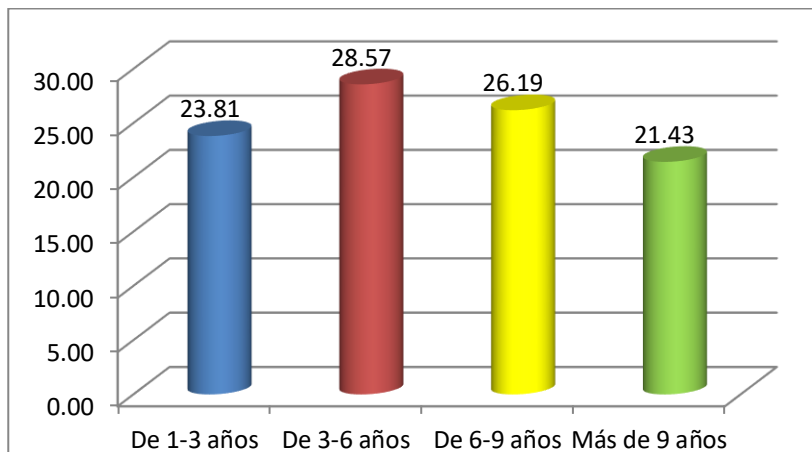
3.- ¿Cuánto tiempo trabaja en la unidad educativa?

**Cuadro No 4**

Alternativas de respuesta	Nº de encuestados	Porcentaje
De 1-3 años	10	23,81
De 3-6 años	12	28,57
De 6-9 años	11	26,19
Más de 9 años	9	21,43
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022

**Gráfico No 3**



Fuente: Elaboración propia, 2022

**Análisis:**

Aproximadamente el 50 % de los docentes tiene una permanencia de 6 años para adelante, el resto en valor similar, ha trabajado menos de 6 años.

**Interpretación:**

Con una antigüedad superior a 5 años están la mitad de los docentes, este dato estaría indicando que estas personas ha realizado una carrera institucional en la unidad educativa.

El resto de los docentes tiene un récord menor de 6 años, durante la encuesta se pudo advertir que varios docentes ingresaron hace un año, y que cuando se realizaba esta prueba se le estaba tomando un examen técnico a estos.

4.- ¿Cómo le agrada desempeñar sus funciones?

Cuadro N° 5

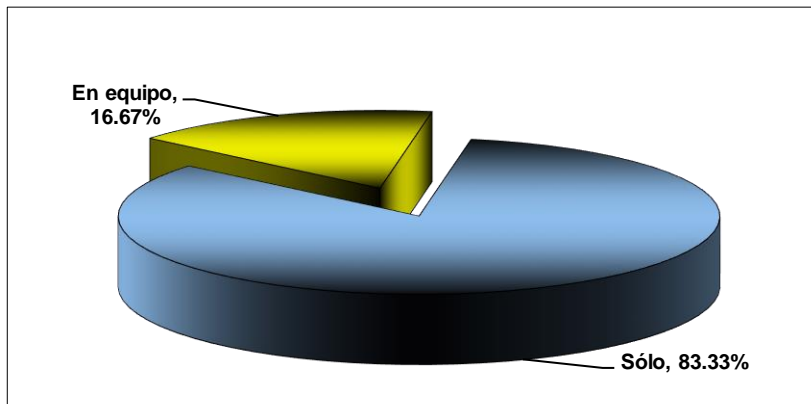
Forma de trabajo

Alternativas de respuesta	N° de encuestados	Porcentaje
Sólo	35	7,00
En equipo	7	16,67
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, 2022

Gráfico No 4

Estilo de trabajo



Fuente: Elaboración propia, 2022

**Análisis:** Como se puede observar en el cuadro N° y gráfico N° , a un 83,33 % de los docentes les agrada trabajar solos, en cambio el resto prefieren trabajar en equipo.

**Interpretación:**

Estos resultados son signos que estarían indicando que no existe un adecuado clima laboral o en su defecto no existe una política para promover el trabajo en equipo, es decir el trabajo colectivo.

5.- ¿Cómo son las relaciones humanas con el personal?

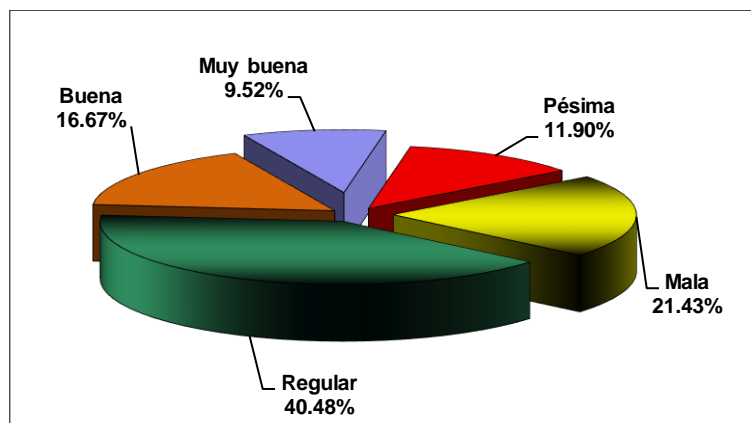
Cuadro N° 6  
Relaciones Humanas

Alternativas de respuesta	N° de encuestados	Porcentaje
Pésima	5	11,90
Mala	9	21,43
Regular	17	40,48
Buena	7	16,67
Muy buena	4	9,52
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022

Gráfico No 5

Relaciones Humanas



Fuente : Elaboración propia, 2022

**Análisis:** Sobre las relaciones humanas del personal, se puede apreciar nítidamente, que no son tan buenas, es decir el 40.48 % considera que es “Regular”, en cambio un 21.43 %, 16,67 %, 11,90 % y 9,52 % considera que es “Mala”, Buena, Pésima y Muy Buena respectivamente.

**Interpretación:** A decir de los entrevistados, las relaciones humanas del personal están un tanto deterioradas, que podría deberse a la falta de trabajo en equipo, a la distribución en planta del personal y a la falta de política de incentivos para mejorar las relaciones humanas.

6.- ¿Demuestra iniciativa en el trabajo?

Cuadro N° 7

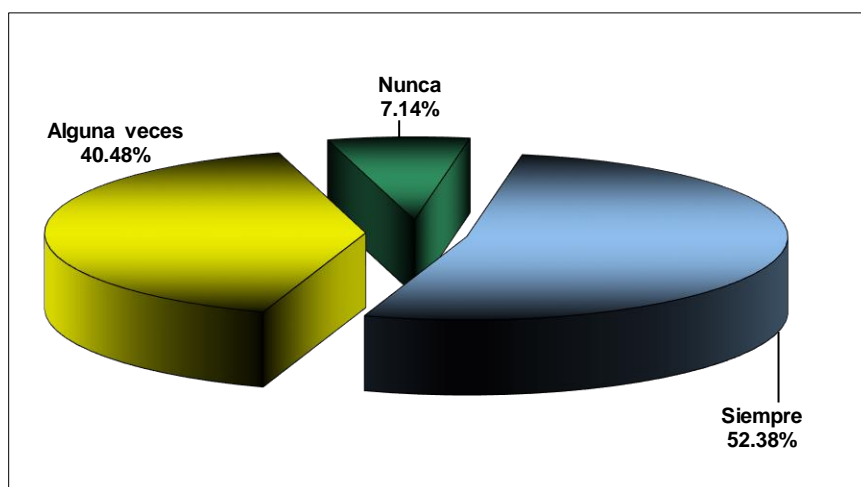
Iniciativa en el trabajo

Alternativas de respuesta	N° de encuestados	Porcentaje
Siempre	22	52,38
Alguna veces	17	40,48
Nunca	3	7,14
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022

Gráfico No 8

Iniciativa en el trabajo



Fuente: Elaboración propia, 2022

**Análisis:** Con relación a la iniciativa del personal en el desempeño de su trabajo, la mayoría, demuestra “Siempre”, le siguen “Algunas veces” y “Nunca”, con 52,38 %, 40,48 % y 7,14 % respectivamente.

**Interpretación:**

Se puede apreciar objetivamente a que la mayoría de los docentes demuestran iniciativa en el trabajo, aunque un buen sector no lo hace probablemente debido a que no existe un clima laboral adecuado o lo docentes no se encuentran motivados.

7.- ¿Demuestra cooperación, en el trabajo?

Cuadro No 8

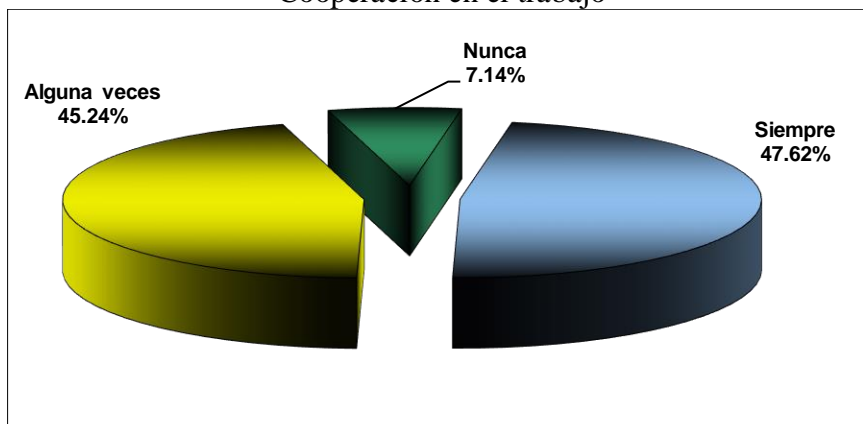
Cooperación en el trabajo

Alternativas de respuesta	Nº de encuestados	Porcentaje
Siempre	20	47,62
Alguna veces	19	45,24
Nunca	3	7,14
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022

Gráfico No 7

Cooperación en el trabajo



Fuente: Elaboración propia, 2022

**Análisis:** Como se puede evidenciar en el cuadro y gráfico superior, existe Cooperación en el trabajo prevalecen los criterios por importancia Siempre, Algunas veces y Nunca con 47,62 %, 45,24 % y 7.14 % respectivamente:

**Interpretación:**

Esto estaría demostrando la preferencia o estilo de trabajo de los docentes a realizar sus actividades con cierta cooperación; no obstante, si se agrupa los criterios Algunas Veces y Nunca denota que no existe un espíritu de colaboración entre los docentes.

Independientemente de la naturaleza del trabajo de cada docente, no justifica en ninguna medida la falta de cooperación en el trabajo.

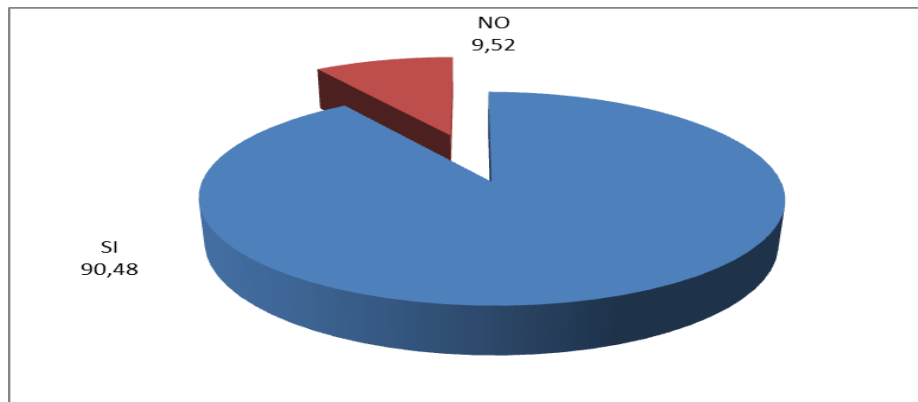
8. ¿Considera Usted que la motivación es un aspecto fundamental para desempeñar un buen trabajo?

Cuadro No 9

Alternativas de respuesta	N° de encuestados	Porcentaje
Si	38	90,48
No	4	9,52
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022

Gráfico No 8



Fuente: Elaboración propia, 2022

**Análisis:** En cuanto a la consideración de que la motivación es un aspecto importante para el desempeño laboral, un gran 90.48 % respondió que Si, mientras que apenas el 9,52% de los encuestados manifiestan que No es importante para desempeñar su trabajo.

**Interpretación:**

Esto es un claro ejemplo de que la motivación mueve a las personas a desempeñar mejor su labor, caso contrario un ambiente de desmotivación impide a las personas dar lo mejor de sí.

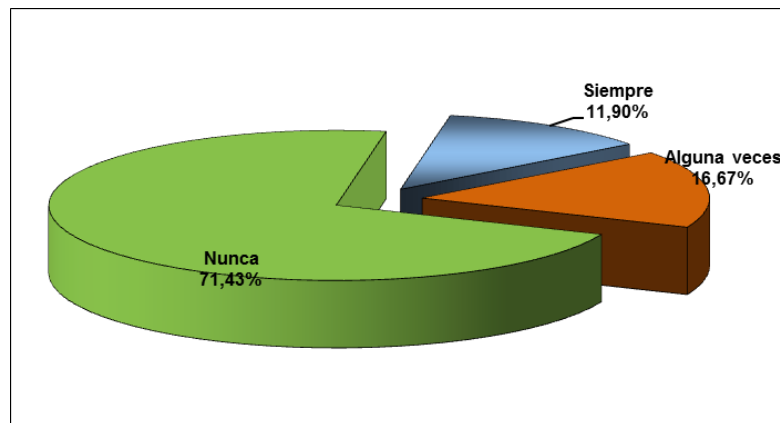
9.- ¿Se encuentra motivado en el desempeño de su trabajo?

Cuadro N° 10  
Motivación en el trabajo

Alternativas de respuesta	N° de encuestados	Porcentaje
Siempre	5	11,90
Alguna veces	7	16,67
Nunca	30	71,43
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022

Gráfico No 9  
Motivación en el trabajo



Fuente: Elaboración propia, 2022

**Análisis:** En el cuadro N° 20 y gráfico N° 20, se puede notar, que prevalecen los criterios, Nunca, Algunas veces y Siempre con 71,43 %, 16,67 % y 11,90 %.

**Interpretación:** Estos resultados estarían demostrando en cierta medida que el personal está disconforme o no siente muy motivado en el trabajo para desempeñar sus funciones. Estos



resultados son críticos dado que denotan que la mayoría de los docentes no están motivados para trabajar, y sin duda esto afectará negativamente en alcanzar los objetivos y metas del diario. Según los encuestados durante las dos últimas gestiones, la dirección de la unidad educativa, ha toma decisiones trascendentales respecto al cambio de tecnología, reingeniería de procesos y restructuración de la organización, aspectos que han influido en el personal, en virtud de las personas en general no son muy proclives o les cuesta adaptarse al cambio organizacional.

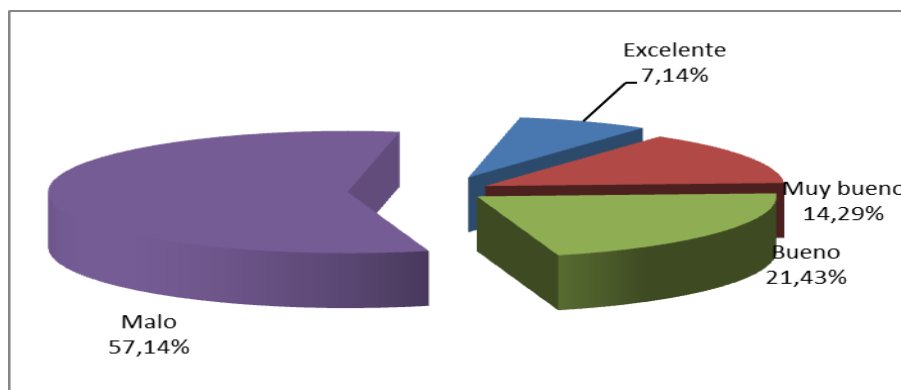
**10. ¿Cómo calificaría usted el estilo de liderazgo que se practica en la unidad educativa?**

Cuadro No 11

Alternativas de respuesta	N° de encuestados	Porcentaje
Excelente	3	7,14
Muy bueno	6	14,29
Bueno	9	21,43
Malo	24	57,14
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022

Gráfico No 10



Fuente: Elaboración propia, 2022

**Análisis:** De acuerdo a la pregunta cómo calificaría usted el estilo de liderazgo que se practica en la unidad educativa, el 24 % de los docentes lo calificó como malo, un 21,43 %

que es un porcentaje considerable manifestó que lo califica como Bueno, un 14,29 % lo colocó en la escala de Muy Bueno y sólo un 7,14 % como Excelente.

**Interpretación:**

Lo que indica que es un punto clave que necesita mejoramiento, ya que el líder es la cabeza de la unidad educativa y debe causar admiración en sus seguidores, mas no, inconformidad.

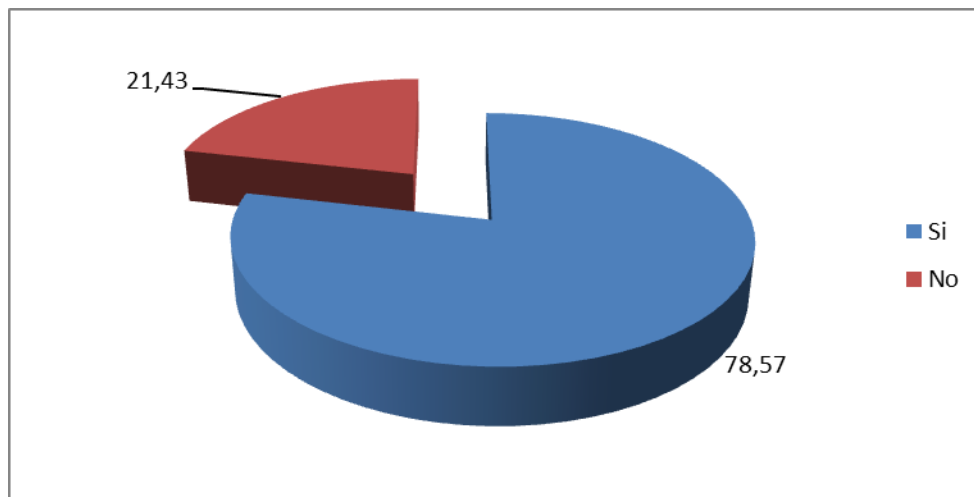
11. ¿Estaría de acuerdo con la implementación de un liderazgo participativo?

Cuadro No 12

Alternativas de respuesta	N° de encuestados	Porcentaje
Si	33	78,57
No	9	21,43
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022

Gráfico No 11



Fuente: Elaboración propia, 2022

**Análisis:** En cuanto a la aplicación de un liderazgo participativo en la unidad educativa, el 21,43 % de los docentes manifestó no estar de acuerdo, mientras que el 78,57 % está de acuerdo con la alternativa propuesta.

**Interpretación:**

Lo que indica que estarían abiertos al cambio en pro del mejoramiento organizacional. educativa y debe causar admiración en sus seguidores, mas no, inconformidad.

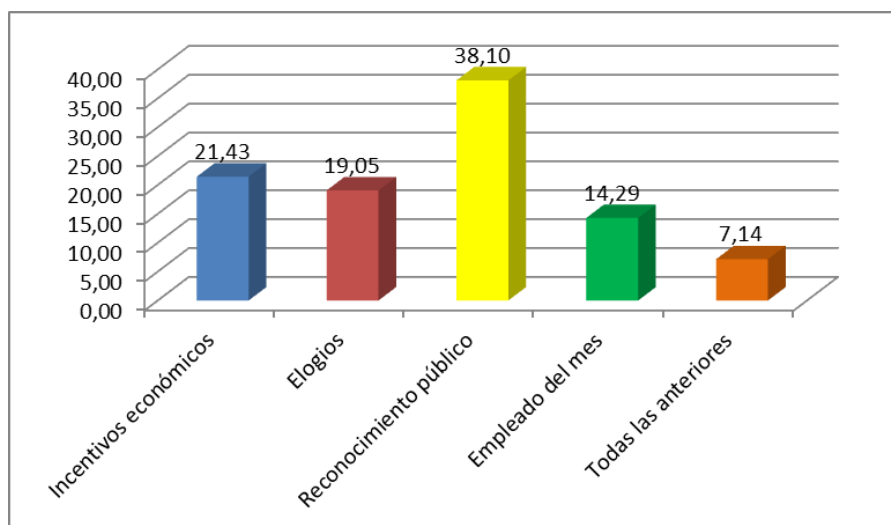
12. ¿Qué clase de incentivos le gustaría recibir al cumplir con una buena labor?

Cuadro No 13

Alternativas de respuesta	N° de encuestados	Porcentaje
Incentivos económicos	9	21,43
Elogios	8	19,05
Reconocimiento público	16	38,10
Empleado del mes	6	14,29
Todas las anteriores	3	7,14
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022

Gráfico No 12



Fuente: Elaboración propia, 2022

**Análisis:** La motivación es un aspecto muy extenso, es por ello que en la pregunta correspondiente a la clase de incentivos que les gustaría recibir al cumplir con una buena labor, existen diversas opciones elegidas por los docentes, así tenemos: al 14,29 % de los encuestados les gustaría ser empleado del mes, el 19,05 % prefiere los elogios por parte de los director y administrador, el 21,43 % incentivos económicos, el 38,10 % se inclinó por los

reconocimientos públicos y sólo un 7,14 % le gustaría sentirse motivado con todas las alternativas propuestas.

**Interpretación:**

Por lo tanto y puesto que la motivación es el aspecto más importante dentro de la gran concepción del clima organizacional, ésta correspondería una de las áreas a tratarse con el afán de satisfacer las expectativas de los docentes.

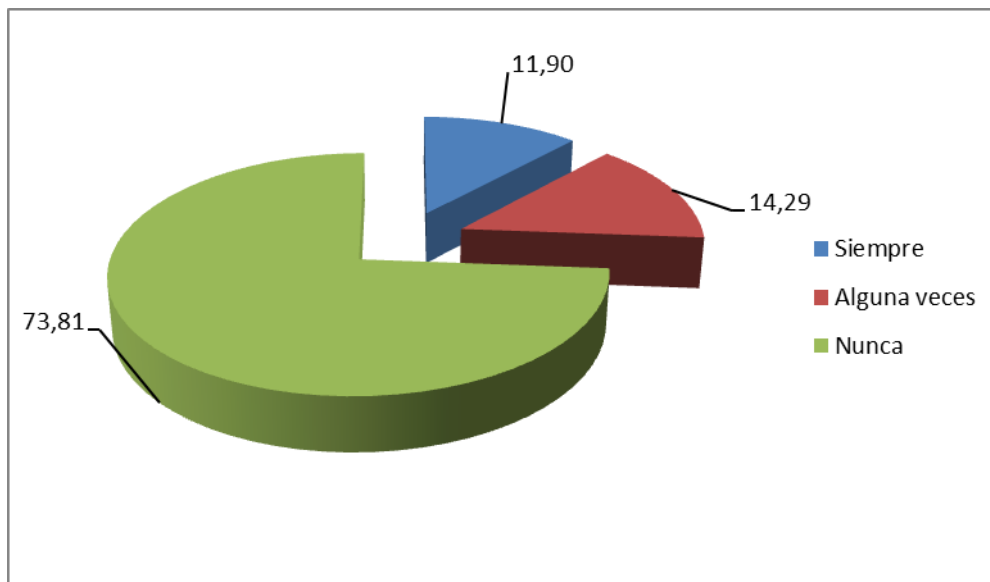
13. ¿Siente que la dirección de la unidad educativa es recíproca en cuanto al trabajo que Usted realiza?

Cuadro No 14

Alternativas de respuesta	N° de encuestados	Porcentaje
Siempre	5	11,90
Alguna veces	6	14,29
Nunca	31	73,81
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022

Gráfico0 No 13



Fuente: Elaboración propia, 2022

**Análisis:** En el aspecto correspondiente a la reciprocidad de la unidad educativa hacia sus docentes, el 73,81 % de los encuestados respondió que “Nunca” la unidad educativa es recíproca, el 14,29 % siente que Algunas veces es recíproca, mientras que el 11,90 % manifiesta que No.

**Interpretación:** Esto tiene relación con los reconocimientos que la unidad educativa tiene para sus docentes, se reconoce una buena labor solo en ciertas ocasiones, mientras que otras pasan desapercibidas.

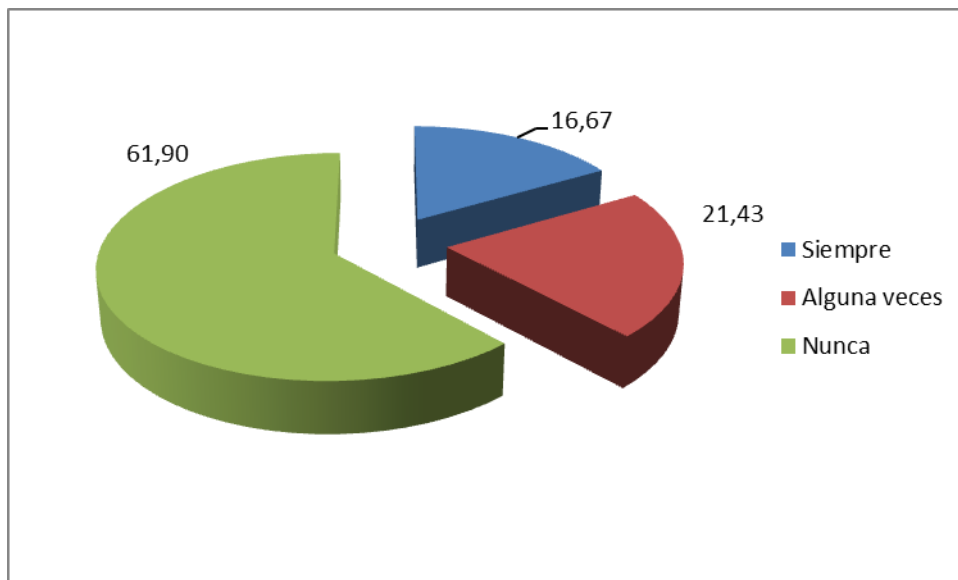
14. ¿Existe equidad en el trato y en las retribuciones que la dirección de la unidad educativa brinda a los docentes?

Cuadro No 15

Alternativas de respuesta	N° de encuestados	Porcentaje
Siempre	7	16,67
Alguna veces	9	21,43
Nunca	26	61,90
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022

Gráfico No 14



Fuente: Elaboración propia, 2022

**Análisis:** En la pregunta referente al trato y a las retribuciones que la unidad educativa brinda a sus docentes, el 61,90 % respondió que “Nunca” existe equidad y el 21,43 % respondió que “Algunas veces” y un 16,67 % afirmó que “Siempre”.

**Interpretación:**

Por lo tanto se demuestra que existen preferencias en el trato y las retribuciones dentro de la organización.

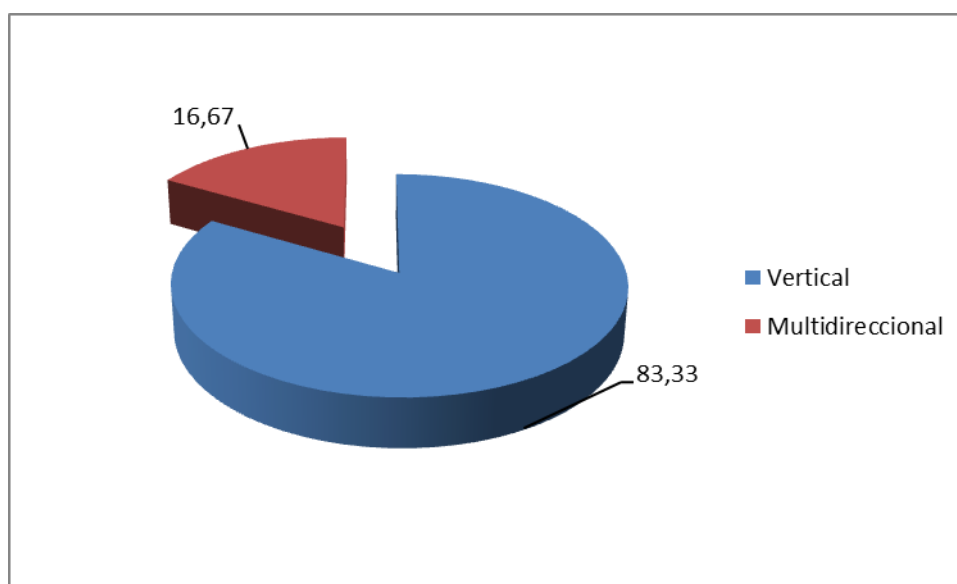
15. ¿Qué sistema de comunicación se práctica actualmente en la unidad educativa?

Cuadro No 16

Alternativas de respuesta	N° de encuestados	Porcentaje
Vertical	35	83,33
Multidireccional	7	16,67
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022

Gráfico No 15



Fuente: Elaboración propia, 2022

**Análisis:** En cuanto al sistema de comunicación que se practica en la unidad educativa, el 83,33 % indica que el estilo “vertical” es el que se maneja, mientras que apenas un 16,67 % manifiesta ser multidireccional.

**Interpretación:**

Esto indica que aún existe una marcada jerarquización, ya que no existe una comunicación abierta y directa, esto implica que las órdenes se dirigen a los subordinados, pasando por los diferentes niveles y por lo general las opiniones de los docentes no tienen la apertura que deberían.

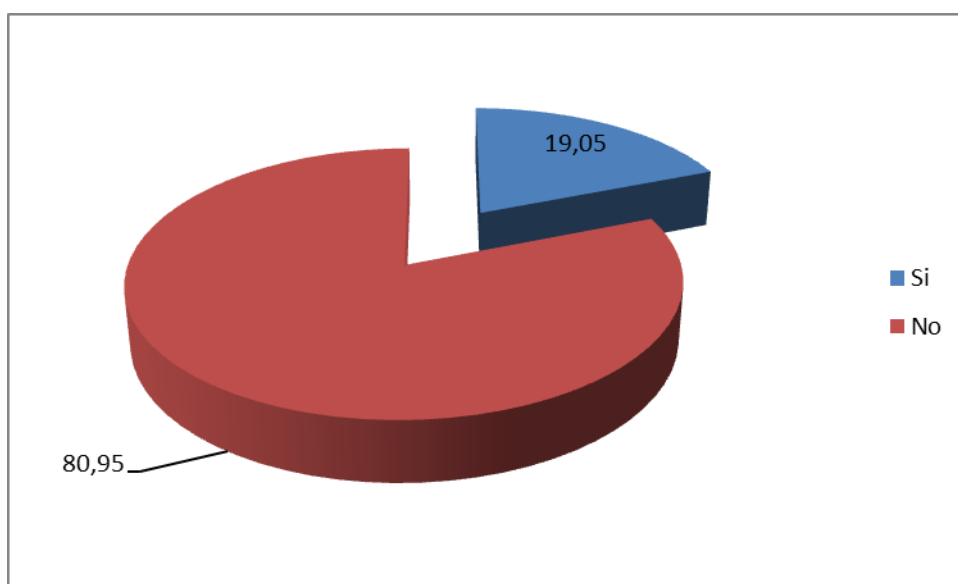
16. ¿Cree Ud. que existe trabajo en equipo con el personal docente y administrativo?

Cuadro No 17

Alternativas de respuesta	N° de encuestados	Porcentaje
Si	8	19,05
No	34	80,95
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022

Gráfico No 16



Fuente: Elaboración propia, 2022

**Análisis:** A la pregunta número 16 los encuestados respondieron lo siguiente: Los resultados muestran que un 80,95 % de los docentes manifestó que no existe trabajo en equipo en la unidad educativa, y solamente un 19,05 % considera que existe trabajo en equipo.

**Interpretación:**

Situación por la que se hace menester fomentar la creación de equipos de trabajo con la finalidad de crear mayor responsabilidad en sus integrantes e incrementar la participación de cada uno de ellos.

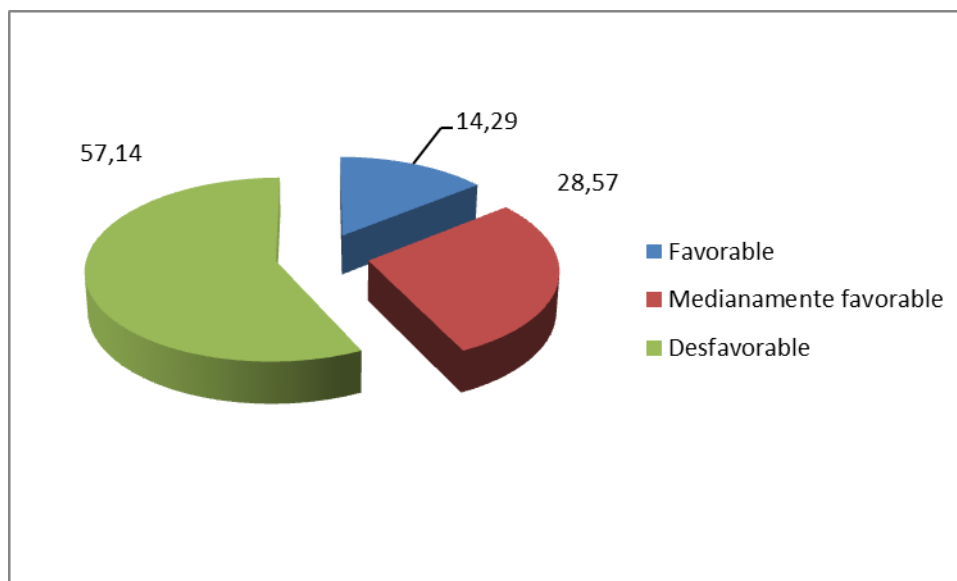
17. ¿Considerando todas sus respuestas anteriores cómo calificaría usted el clima organizacional de la unidad educativa?

Cuadro No 18

Alternativas de respuesta	N° de encuestados	Porcentaje
Favorable	6	14,29
Medianamente favorable	12	28,57
Desfavorable	24	57,14
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022

Gráfico No 17



Fuente: Elaboración propia, 2022

**Análisis:** Luego de haber respondido las preguntas anteriores, los encuestados a sabiendas ya de los aspectos que conforman el clima organizacional, lo calificaron de la siguiente manera: Un 57,14 % lo calificó como “desfavorable”. Un 28,57 % “medianamente favorable” y sólo un 14,20 % “favorable”.

**Interpretación:**

Por lo que el clima organizacional quedaría por una gran mayoría de los encuestados en la escala de “Desfavorable”, situación por la que se hace necesario analizar alternativas de mejora que lo coloquen en la escala de “Favorable”.



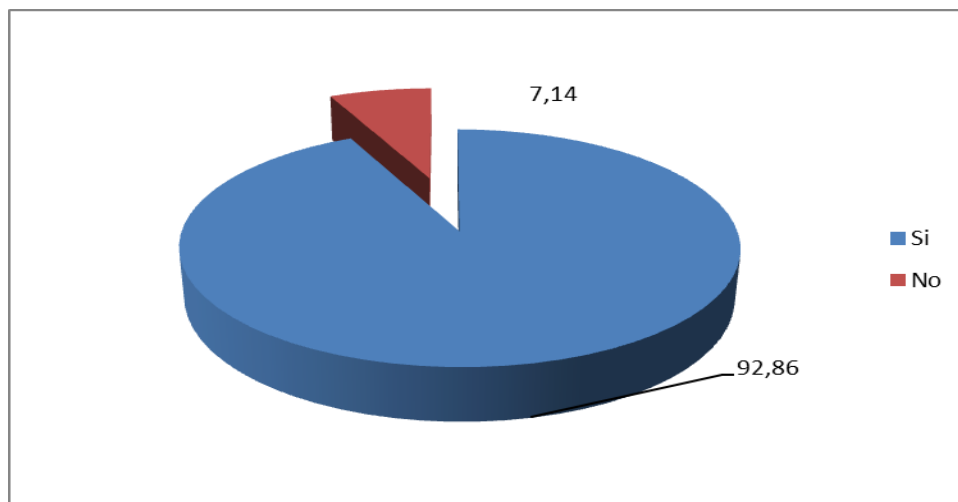
18. ¿Cree usted que un mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva en su desempeño laboral?

Cuadro No 19

Alternativas de respuesta	N° de encuestados	Porcentaje
Si	39	92,86
No	3	7,14
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022

Gráfico No 18



Fuente: Elaboración propia, 2022

**Análisis:** Con el fin de demostrar la hipótesis planteada, para su aceptación o rechazo, los encuestados respondieron a la pregunta ¿Cree usted que un mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva en su desempeño laboral? Arrojando la encuesta los siguientes resultados: Un 92,86 % manifestó que Si incidiría de manera positiva, mientras que un reducido 7,14 % manifestó que No.

**Interpretación:**

por lo tanto, se considera como una alternativa viable la propuesta correspondiente al mejoramiento de clima organizacional.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

Programa de mejoramiento del clima organizacional para incrementar el desempeño laboral de los docentes de Unidad educativa “Pedro Domingo Murillo **B**” de la gestión 2022.

#### **6.1. JUSTIFICACIÓN**

La presente propuesta se justifica ya que hace evidente la necesidad de que el Director y administrador y el Gerente de Unidad educativa, reconozcan los aspectos intrínsecos y dinámicos que tienen repercusión directa en el desempeño laboral de sus docentes, y que consideren al programa de mejoramiento del clima organizacional como una alternativa científica de gestión que les ayudará a gestionar mejor los recursos humanos, y por ende alcanzar sus objetivos institucionales.

Hacer alusión a la creación de un programa de mejoramiento del clima organizacional de la empresa es importante porque existen condiciones fundamentales que permiten el desarrollo armónico entre la empresa y sus docentes y éste le permitirá convertirse en una empresa recíproca con sus colaboradores y viceversa.

Los beneficios que obtendrá la empresa al aplicar el programa serán: el mejoramiento de los métodos de comunicación, aprender nuevas técnicas de liderar, mantener a sus docentes altamente motivados y por tanto obtener mejores beneficios económicos al retar a sus docentes a realizar un mejor trabajo.

Por lo tanto, la implementación de la presente propuesta, repercutirá positivamente en la unidad educativa, en dos ámbitos, por un lado, generará un impacto socio-económico respecto a su imagen-visibilidad y por otro, incidirá favorablemente en los aspectos psicológicos de los docentes, en el afán de realizar su trabajo con entusiasmo, actitud proactiva y positiva y sobre todo con alto compromiso.

Durán (2005), en su artículo “Mejores empresas para trabajar: La importancia del clima organizacional en el éxito de las empresas”; menciona cómo el clima organizacional es evaluado para determinar si la empresa es un buen empleador. En dicho artículo Durán indica que las mejores empresas son aquellas en las que se invierte en mejorar el clima organizacional, lo que significa una rentabilidad de casi el doble, que el resto de las compañías, en conclusión, a su observación señala que ***"La alegría se contagia y es una buena inversión"***.

Por lo mencionado anteriormente cabe decir que el programa de mejoramiento de clima organizacional es una herramienta indispensable que debería ser implementada en la unidad educativa.

## **6.2. FUNDAMENTACIÓN**

Antes de iniciar con la fundamentación del programa de mejoramiento del clima organizacional considero pertinente hacer alusión a las teorías X y Y presentadas por McGregor, ya que para iniciar una propuesta de este tipo es necesario realizar un cambio de mentalidad que incite en el periódico Unidad educativa a optar por la teoría Y y dejar atrás ese pensamiento retrógrada representado por la teoría X.

McGregor, presentó otro ángulo de la motivación en su teoría de la *Persona Compleja*, y distinguió dos hipótesis básicas alternativas sobre las personas y su posición ante el trabajo, a las que denominó Teoría X y Teoría Y:

### **Teoría X**

*Posición Tradicional.* Es la concepción tradicional de administración, basada en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano, por ejemplo:

- El hombre es indolente y perezoso por naturaleza;
- evita el trabajo o rinde al mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales;

- al hombre le falta ambición: no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro en la dependencia;
- el hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales se oponen, en general a los objetivos de la organización; su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, pues busca su seguridad y pretende no asumir riesgos que lo pongan en peligro.
- su dependencia lo hace incapaz de auto controlarse y auto disciplinarse: necesita ser dirigido y controlado por la administración.

En función de estas concepciones, respecto de la naturaleza humana, la teoría *X* refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como meros recursos o medios de producción, y se limita a hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, teniendo en cuenta sólo los objetivos de la organización.

### **Teoría Y**

*Posición Optimista.* Es la concepción moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento. La teoría *Y* se basa en ideas y premisas actuales, sin preconceptos con respecto a la naturaleza humana:

- El hombre promedio no muestra desagrado innato hacia el trabajo: dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y de recompensa (cuando se desempeña voluntariamente) o una fuente de castigo (cuando es evitado, siempre que sea posible, por las personas). El esfuerzo físico o mental que requiere un trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades, el hombre debe poner la auto dirección y el auto control al servicio de los objetivos que son confiados por la institución. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de obtener la dedicación y el esfuerzo necesarios para alcanzar los objetivos institucionales.

- El hombre promedio aprende, bajo ciertas condiciones, no solo a aceptar responsabilidad, sino también a buscarla.

La capacidad de un alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas institucionales está amplia -y no escasamente distribuidas entre las personas.

En función de esa concepción y premisa con respecto a la naturaleza humana, la teoría Y, desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual, administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidad, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación referente a los objetivos.

Posteriormente a esta añadidura, procedo a mencionar varias definiciones de programas de mejoramiento de clima organizacional.

### **6.2.1 Definiciones de programas de mejoramiento de clima organizacional**

- Los programas de mejoramiento de clima organizacional constituyen una herramienta que facilita la gestión de recursos humanos en las unidades educativas, basándose en aspectos claves tales como: Liderazgo, reconocimiento de logros, reciprocidad, equidad y pertenencia, con el fin de influir en su capital humano, incitándolo de esta manera a mejorar su desempeño al encontrarse en un ambiente de trabajo motivacional.

Citemos definiciones de algunos autores:

- El programa de mejoramiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información, se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas

que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros. (Litwin y Stinger)

- El clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales:
  1. distinguen una organización de otras,
  2. son relativamente duraderas en el tiempo
  - y 3 influyen en la conducta de los individuos dentro la organización, por lo que se hace fundamental mantener un seguimiento y una medición del mismo a fin de corregir errores que influyan en las percepciones de los docentes a través de programas o planes de mejoramiento (Florehand y Gilmer, 1964).
- Es una eficaz herramienta que toma en consideración varios aspectos que requieren atención especial para fortalecer el clima organizacional de la unidad educativa. (Golcaves, 1997).
- Un programa es un conjunto de indicaciones ordenadas, destinadas a ser utilizadas para realizar una función o una tarea específica para obtener un resultado determinado.

### **6.2.2 Antecedentes históricos del estudio del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral**

Las primeras alusiones al término de Clima Organizacional se encuentran en los trabajos de Lewin, Lippitt y Write en 1939, cuyas concepciones hacen referencia a ciertos fenómenos como las relaciones entre superiores y subordinados, tipos de liderazgo, escalas motivacionales, entre otros, que influyen de manera directa en el comportamiento de las personas, proveniente de las percepciones que estos tengan.

Existen algunas ciencias como la antropología, la sociología, la psicología social y la economía que desde tiempos remotos investigan el comportamiento del ser humano dentro de distintos grupos sociales y con diferentes funciones, donde el ambiente laboral ha estado presente como un resultado de las relaciones interpersonales.

Con la aparición de la ciencia administrativa a inicios del siglo XX, se abre un nuevo espacio para el estudio del clima organizacional, más profundo desde el punto de vista

epistemológico, a la vez, más integral, llevando no solo a propuestas teóricas, sino que ha trascendido el discurso científico y se ha nutrido de la acción, potenciando la relación con otras ciencias como las señaladas con anterioridad.

El concepto de clima aplicado a la organización se fue gestando desde el aporte de la escuela de administración de las relaciones humanas, a partir de los desarrollados por Elton Mayo, se empiezan a reconocer los aspectos e informales de la realidad organizacional. Mayo (1972), se interesó por indagar acerca de los factores que inciden en el desempeño del docente, llegando a la conclusión que el ambiente del grupo al cual pertenece el individuo incide significativamente en la percepción que éste tiene acerca de los aspectos objetivos de la organización.

### **6.3. OBJETIVOS**

#### **6.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un programa de mejoramiento del clima organizacional, que permita a la unidad educativa, poseer una herramienta guía para crear un ambiente laboral motivador que incida de manera positiva en el desempeño laboral de sus docentes.

#### **6.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Precisar las intervenciones necesarias en cada área para mejorar el clima organizacional de unidad educativa
- Establecer objetivos para cada área, a fin de que se sintetice y clarifique lo que se pretende alcanzar con cada intervención realizada.
- Proponer la aplicación de un programa de mejoramiento de clima organizacional que abarque intervenciones en todas las áreas que lo conforman a fin de dar atención a cada una de ellas.

## **6.4. METODOLOGÍA: MODELO OPERATIVO**

Una vez analizado el tema de investigación, y luego del desarrollo del capítulo IV referente a los resultados, es decir cómo y que qué se realizó la investigación, es preciso en la metodología del modelo operativo señalar el proceso para elaborar un programa de mejoramiento de clima organizacional.

### **PASOS PARA ELABORAR UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

#### **1. Medición del clima organizacional**

La medición del clima organizacional, se la hace mediante encuestas realizadas a los docentes, ya que éste depende de sus percepciones en cuanto a aspectos tales como: el liderazgo, la motivación, la reciprocidad y la comunicación que se practica en la unidad educativa.

#### **2. Evaluación del desempeño laboral**

La realizan los director y administrador de la educativa, contestando varias preguntas referentes a: la reciprocidad, responsabilidad, compromiso organizacional, y participación de los docentes dentro de la unidad educativa

Se recomienda que estos pasos antes descritos no se los realice en días próximos a la entrega de un gran volumen de trabajo, personal, pago de sueldos y salarios, ya que debido a los niveles de estrés que se maneja en esas temporadas podría ocasionar que los encuestados respondan a las preguntas llevados por sus percepciones de ese momento; Tampoco en días lunes, viernes o días festivos.

#### **3. Procesamiento y análisis de la información**



Se procede a procesar la información recabada, mediante los siguientes pasos:

- Depuración
- Clasificación
- Análisis

Una vez realizada la depuración se procede a clasificar y tabular las preguntas de las encuestas, mediante el sistema de tabulación alfanumérico, que permitirá conocer el número de respuestas a favor y en contra de dichas preguntas expuestas en los cuestionarios.

Se recomienda realizar el análisis de los datos utilizando la investigación descriptiva seleccionando el estadígrafo de porcentajes, para luego proceder a realizar la presentación de la información mediante la utilización de datos semitabular en Excel para poder interpretar con mayor claridad los resultados obtenidos.

#### **4. Selección de las áreas que requieren intervención**

Luego de realizar un análisis exhaustivo de todas las encuestas se procede a definir cuáles son las áreas que requieren intervención para su mejoramiento, ya que de esto dependerá la utilidad que brinde el programa.

#### **5. Reunión con director y administrador y docentes de la unidad educativa**

Para obtener el visto bueno del Director y Administrador y docentes de la unidad educativa, se debe realizar una reunión en la que todos sean partícipes para socializar y comunicar los resultados hallados, así como mostrar el alcance de la propuesta

Es pertinente crear un ambiente agradable, en el cual se de apertura a la aportación de ideas y poco a poco incitar a un cambio de mentalidad por parte del Director y Administrador y los docentes, para de esta manera visualizar si será factible la aplicación del programa o no es la solución a los problemas que la unidad educativa atraviesa.

### **1. Elaboración del programa**

- **Formato y comprensión**

Debe realizarse de manera clara y demostrar fácil cumplimiento de las actividades.

- **Introducción**

La introducción contendrá información básica sobre el clima organizacional y cómo influye éste en el diario vivir de la unidad educativa, presentando al programa como una eficaz herramienta para fortalecer el ambiente de la organización.

- **Fijación de objetivos**

Planteamiento de objetivos claros que especifiquen lo que se pretende con el programa.

- **Capítulos**

Cada capítulo del programa contendrá el siguiente orden:

1. Área
2. Objetivo
3. Diagnóstico
4. Actividades
5. Personal objetivo
6. Recursos
7. Costos

- **Revisión y aprobación**

Una vez elaborado el programa de mejoramiento de clima organizacional, es necesario revisarlo conjuntamente con el Director y Administrador de la unidad educativa, a fin de realizar los cambios que consideren pertinentes hasta llegar a un acuerdo y dar por aprobado el programa para su ejecución.

- **Impresión del programa**

El programa debe ser impreso y empastado para ser entregado a sus director y administrador y gerente, se recomienda entregar un programa a cada uno de ellos, ya que todos están en potestad de analizarlo y poner en práctica según corresponda las actividades que el mismo contiene.

- **Programa informático de aplicación**

Para mayor facilidad y tecnicismo se recomienda la aplicación del programa informático *Microsoft Office Project* que permitirá organizar las actividades, destinar recursos y costos del proyecto, a su vez muestra a través de gráficas de Gantt los tiempos de cumplimiento de cada actividad.

- **Actualización**

Varios estudiosos del tema recomiendan realizar la medición del clima organizacional cada dos años, pero esto puede depender de la situación o las necesidades de cada unidad educativa, también se recomienda realizar en periodos anuales evaluaciones de desempeño a los docentes, con el fin de comprobar si existe respuesta positiva a los cambios realizados en el clima de la unidad educativa.

En caso de ameritar su actualización, se puede recurrir ante la presencia de un profesional entendido en el asunto, para la realización de las encuestas de medición de clima organizacional y para obtener mejores resultados, se recomienda que comprendan entre 40 y 60 preguntas referentes a todos los factores intervinientes en el clima laboral, para su posterior análisis y selección de herramientas que permitan a la unidad educativa, mantener su clima laboral en la escala “favorable”.

## **6.5. ADMINISTRACIÓN**

### **6.5.1. Recursos**

Para la ejecución de la presente investigación ha sido necesaria la utilización de los siguientes recursos:

**a) Recursos Humanos**

- Investigador
- Padres de familia
- Director
- Administrador
- Docentes

**b) Recursos Físicos**

- Biblioteca de la UPEA
- Ambientes de la unidad educativa

**c) Recursos Materiales**

- Cuadernos de 50 hojas
- Memory flash
- Lápices
- Computador
- Impresora.
- Paquetes de papel bond (tamaño carta)
- Tableros para realizar las mediciones del clima laboral

**d) Recursos Económicos**

Financiamiento: Unidad educativa el 80%, contraparte 20% de los docentes

**Presupuesto de Gastos**  
(Expresado en bolivianos)

No	Descripción	Cantidad	Unidad	Precio	Total
1	Cuadernos de 50 hojas	4	Pza	10,00	40,00
2	Memory flash	1	Pza	80,00	80,00
3	Lápices	20	Pza	3,00	60,00
4	Computador	1	Equipo	3.500,00	3.500,00
5	Impresora.	1	Equipo	800,00	800,00
6	Paquetes de papel bond (tamaño carta)	5	Paquete	25,00	125,00
7	Tableros	10	Pza	15,00	150,00
<b>TOTAL</b>					<b>4.755,00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022

**Total Recursos Materiales: 4.755,00 Bs**

**Imprevistos (10 % del total): 475,00 Bs**

**Total Gastos: 5.230,00 Bs**

## CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos planteados y a los resultados obtenidos durante el desarrollo de los capítulos anteriores del presente trabajo de investigación, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

- Existe disconformidad por parte de los docentes en cuanto al clima organizacional existente en Unidad educativa
- El desempeño laboral de los docentes se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohíbe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario.
- Existe desmotivación en los docentes de la unidad educativa, por la falta de reconocimiento a su labor por parte de los director y administrador y gerencia.

- Los sistemas de comunicación que se aplican actualmente en la unidad educativa son formales y se mantiene el estilo jerarquizado lo que impide fortalecer los lazos entre la Administración y los docentes.
- No fomentar trabajo en equipo ocasiona una falta de compañerismo y participación en las actividades de la unidad educativa, lo que incide finalmente en la falta de compromiso organizacional.
- El Director y Administrador señalan que el desempeño laboral de sus docentes se encuentra en un nivel medio y no es el esperado por ellos para el cumplimiento de las metas organizacionales.
- Es necesario analizar y proponer alternativas que permitan mejorar el clima organizacional actual y que coadyuven al incremento del desempeño laboral de los docentes de Unidad educativa

#### **De los Objetivos alcanzados:**

- Se han analizado y descrito las principales teorías sobre Clima Organizacional y Desempeño Laboral y otros temas inherentes a la investigación, dando lugar al cumplimiento de este objetivo.
- Se ha descrito de qué manera se ve afectado el desempeño laboral de los docentes de la unidad educativa al no contar con un clima organizacional favorable, respondiendo de esta manera al objetivo propuesto
- Se ha analizado el estado actual del clima organizacional y evaluación laboral de los docentes de la unidad educativa
- Se ha elaborado una propuesta consistente en una metodología para medir el clima organizacional y por ende mejorar el desempeño de los docentes de la unidad educativa

## RECOMENDACIONES

- Conservar un ambiente laboral favorable para mantener a todos los docentes satisfechos y obligarlos de manera intrínseca a desempeñar una mejor labor.
- Aplicar el estilo de liderazgo democrático para fomentar la mayor participación de los docentes y a su vez afianzar las relaciones interpersonales entre director y administrador y docentes.
- Incentivar continuamente a los docentes para incitarlos a mejorar su desempeño laboral tomando en cuenta que recibirán el reconocimiento necesario luego de haber obtenido buenos resultados.
- Aplicar el tipo de comunicación multidireccional en la unidad educativa con la finalidad de que los mensajes lleguen a su interlocutor de forma directa y clara, la comunicación de puertas abiertas les dará a los docentes la confianza necesaria para aportar nuevas ideas en pro de la organización.
- Formar equipos de trabajo y delegar a los docentes, trabajos en pequeños equipos y también a cada uno de ellos con la finalidad de crear mayor sentido de responsabilidad en sus integrantes, al trabajar en equipo se fomenta el compañerismo y se crea un mayor compromiso organizacional.
- Fomentar un cambio de actitud por parte de la Dirección de la unidad educativa para cambiar las percepciones negativas de los docentes y convertirlas en una fortaleza para la organización incidiendo de manera positiva en el desempeño laboral.
- Medir continuamente el clima organizacional, ayudará a los Directores y la Administración a mantenerse informados de las percepciones de sus docentes, para detectar falencias y hacer los correctivos necesarios en el momento justo.
- Implementar un programa de mejoramiento del clima organizacional que contenga actividades encaminadas a mejorar todos los aspectos que lo conforman, tales como: liderazgo, motivación, reciprocidad y comunicación, que le permita a la unidad educativa lograr mejores resultados en cuanto al desempeño laboral de sus docentes, ya que un buen ambiente laboral incita a trabajar mejor.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, A. (2011). *Inventario Psicológico de Clima Organizacional (IPCO)*. La Paz, Bolivia: Quisbert.
- Alarcon, J., & I., M. (2005). *Competencias pedagógicas, autoevaluación docente*. Bogotá: Magisterio.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Ediciones Granica S.A.
- Alvarez, C. (2006). *Metología, Diseño y Desarrollo del proceso de investigación*. México: Limusa.
- Arjonilla Dominguez , S., & Medina Garrido , J. (2007). *La gestión de los sistemas de información en la empresa* . Madrid : Pirámide.
- Avendaño, O. R. (2013). *Metodología de la Investigación*. Oruro, Bolivia.
- Bateman, Thomas , & Snell, S. (2009). *Administración: Una Ventaja competitiva*. México: Mc Graw Hill.
- Boekaerts, M., Pintrich, P., & Zeidner, M. (2000). *Handbook of self –regulation*. Nueva York: Academic Press.
- Bolívar, A. (2008). *Ciudadanía y competencias básicas*. Sevilla: Fundación ECOEM.
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid-España: Editorial Uned.
- Brunet, L. (1987). *El Clima del Trabajo en las Organizaciones*. Obtenido de 13 Trillas S.A.: [http://www.bibliopsi.org/docs/materias/obligatorias/CFP/trabajo/filippi/Practicos%20Trabajo%20Filippi%20\(1\)/Brunet%20-%20El%20clima%20de%20trabajo%20en%20las%20organizaciones.%20Caps%201,%202%20y%204..pdf](http://www.bibliopsi.org/docs/materias/obligatorias/CFP/trabajo/filippi/Practicos%20Trabajo%20Filippi%20(1)/Brunet%20-%20El%20clima%20de%20trabajo%20en%20las%20organizaciones.%20Caps%201,%202%20y%204..pdf)
- Bunge. (1999).



- Cano, M. (2008). La evaluación por competencias en educación superior. Profesorado. *Revista de Currículum y Formación del Profesorado*(12).
- Cantell, V. (2014). *Psicología Organizacional Positiva Aplicada en las empresas (Monografía)*. Veracruz México: Univ. Veracruzana.
- Carrasco, D. (2015). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima, Perú: San Marcos.
- Carrasco, D. (2017). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima, Perú: San Marcos.
- Casassus, J. (2000). *Poder, lenguaje y calidad de la educación*. Santiago de Chile: UNESCO  
En boletín del Proyecto Principal N° 50. Abril.
- Casassus, J., & Arancibia, V. (1997). *Claves para una Educación de Calidad*. Buenos Aires-Argentina: Kapelusz editora S.A.
- Castillo, S., & Cabrerizo, J. (2010). *Evaluación Educación de aprendizajes y competencias*. España: Pearson.
- Chiavenato , I. (2016). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc Graw-Hill Interamericana.
- Chiavenato. (2007). *Administración de recursos humanos de un organización*. Colombia: Octava edición.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill, 2a edición.
- Cobo Ángel, G. P. (2009). *PHP y MySQL Tecnologías para el desarrollo de aplicaciones web*. España.
- Cohen , D. (2009). *Sistema de Información para los negocios*. México: Mc-Graw Hill.
- Comisión Europea. (2016). Crowdfunding. [http://ec.europa.eu/finance/general-policy/crowdfunding/index\\_](http://ec.europa.eu/finance/general-policy/crowdfunding/index_).
- Córdona, W. (2000). Recuperado el 10 de Octubre de 2020, de Educere: <https://www.redalyc.org/pdf/356/35603109.pdf>

- Del Castillo Rodriguez , R. E. (2016). *Sistemas de Información Administrativa*. Oruro: Derechos Reservados .
- Díaz, F., & Montalbán, M. (2004). *El individuo como unidad de análisis. La influencia de los valores percepciones y actitudes en el comportamiento laboral*. España: UOC, pp125-166.
- Diccionario pedagógico. (2005). *Oscar Picardo Joao*. San Salvador.
- Eguíluz Pérez , J. (2011). *Introducción a CSS*. Zaragoza.
- Espaillet, E. (2011). *Funciones principales de la administración educativa Republica Dominicana*. Obtenido de <http://educanblog.educando.edu.do/index.php?blogId=1176>
- Fasce, H. (2009). Recuperado el 2 de Octubre de 2020, de Ciencias de la Salud: <http://www2.udec.cl/ofem/recs/anteriores/vol612009/esq61.pdf>
- Fernández, A. (2012). Recuperado el 1 de Agosto de 2020, de Nuevas metodologías docentes: [www.usal.es/~ofeees/NUEVAS\\_METODOLOGIAS/nuevas\\_metodologias\\_docentes.doc](http://www.usal.es/~ofeees/NUEVAS_METODOLOGIAS/nuevas_metodologias_docentes.doc)
- Fred, R. D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mc Graw Hill.
- Frías Días, D. (2003). *Clima Organizacional entre grupos de docentes secundarios de una unidad Educativa de Lima metropolitana*. Lima Perú: Tesis universidad de San Martín de Porres.
- Frida, D. B. (2005). *Vinculo entre la escuela y la vida*. México: McGraw Hill.
- Furtak, E. (2012). *Inking a learning progression for natural selection to teachers' enactment of formative assessment*. *Journal of Research in Science Teaching*. Recuperado el 2 de Octubre de 2020, de [www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_nlinks&pid=S0187-893X201500030017700009&lng=en](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_nlinks&pid=S0187-893X201500030017700009&lng=en)

- Gallego, R. (2009). *Competencias Cognoscitivas*. Bogota: Magisterio.
- García Bravo, D. (2012). *Sistemas de Información en la empresa. Conceptos y aplicaciones*. Madrid: Edit. Pirámide.
- García, E. (2005). *Clima Organizacional, hacia un nuevo modelo*. Colombia: Mcgraw Hill.
- García, F. (2009). *La evaluación en la educación, perfiles educativos*. UNAM.
- Gerard, F. B. (2008). *Évaluer des competences. Guide pratique, Bruxelles*.
- Gijbels D., V. d. (2005). *Integrating assessment tasks in a problem-based learning environment*. (p.p. 30-73-86 ed.). Assessment and evaluation in higher Assessment and evaluation in higher.
- Goldhaber, G. (1986). *Comunicación Organizacional*. México: Diana.
- Gomez, B., & Cardy, R. (2011). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid España: Pearson S.A.
- Gómez, L. (2008). *Psicología organizacional*. Universidad Abierta y a Distancia.
- González, M., & Moro, M. (23 de Diciembre de 2009). *Evaluación por competencias: propuesta de un sistema de medida para el grado en Información y Documentación*. Obtenido de Textos universitarios de biblioteconomía y documentación: <https://bid.ub.edu/23/delamano2.htm>
- Guerrero, J. (2019). Recuperado el 09 de Octubre de 2020, de Docentes al día: <https://docentesaldia.com/2019/12/08/coevaluacion-que-es-y-ejemplo-de-instrumento-para-implementarla/>
- Guía de Gestión de Riesgos. (2008). Autoridad de Supervisión del Sistema Fianciario.
- Gutierrez, J., & Chanca. (2010). *Análisis, diseño e implantación de Sistemas de Información*. Colombia: ICONTEC.
- Gutierrez, L. (2010). *Sistema de Información automatizado para el control de matrícula y calificaciones del colegio Emaús*. Lima, Perú: Tesis pre-grado.

- Guzman T., H. (2016). *Investigación Científica y Tecnología en Ciencias Empresariales y de la Organización*. La Paz, Bolivia: System Graf.
- Hansen , G. (2011). *Diseño y Administración de Base de datos*. Prentice Hall 2da Edición.
- Hernandez Rodriguez , S. (2010). *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, S. (2012). *Metodología de la Investigación*.
- Hernández, S. R. (2017). *Fundamentos de Investigación*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. D.E.C.V.
- Hernández, S., & Fernández, C. (2006). *Metodología de la Investigación* (6ª ed.). Mc Graw Hill.
- Hidalgo, L. (2005). *La evaluación. Una acción social en el aprendizaje*. Brújula pedagógica.
- Informe Anual de Operaciones Bancarias. (2016).
- Instituto Nacional de Estadística. (2014). *Participación de las principales actividades sobre el PIB*.
- Jaulin, C. (2007). *La competencia profesional*. España: Síntesis.
- Joseph, S. (s.f.). *Aprendiendo UML en 24 horas*. Prentice Hall.
- Jovell. (2007). *Liderazgo efectivo*. España: Alienta Editorial.
- Kaftan, J., Buck, G., & Haack, A. (2006). *Using Formative Assessments to Individualize Instruction and Promote Learning*. Middle School Journal.
- Katz, D. (1986). *Psicología Social de la Organización*. Estados Unidos.
- Kendall, & Kenda. (2010). *Análisis y diseño de sistemas* . México : Pretice Hall .
- Knust, R., & Gómez, S. (Universidad de Talca de 2009). *a Evaluación con Enfoque por competencias: ¿se implementa realmente la evaluación por competencias? Revista Electrónica de Desarrollo de Competencias (REDEC), 1-2009(3)*.

- Koontz, H., & Weihrich, H. (2009). *Administración una perspectiva global*. McGraw-Hill Interamericana.
- Laudon, K. (2011). *Sistema de Información Administrativa de empresa Digital*. Paris : PEARSON EDUCACIÓN.
- Ley 070 "Avelino Siñazi – Lizardo Pérez". (21 de Noviembre de 2021). Obtenido de [https://www.minedu.gob.bo/files/documentos-normativos/leyes/LEY\\_070\\_AVELINO\\_SINANI\\_ELIZARDO\\_PEREZ.pdf](https://www.minedu.gob.bo/files/documentos-normativos/leyes/LEY_070_AVELINO_SINANI_ELIZARDO_PEREZ.pdf)
- Litwin, & Stinger. (2004). *Dimensiones del Clima Organizacional*.
- López, M. (2007). *Evaluación de los procesos de enseñanza-aprendizaje en universidad y su adaptación al espacio europeo de educación superior*. Granada: Universidad de Granada.
- Lopez, V. (2009). *Evaluación formativa y comparativa en Educación Superior*. España: Narcea S.A.
- Magdalena, F. G. (2009). *Sistemas Administrativos*. Buenos Aires: 3ra Edición Macchi.
- Marín, J. (2002). *Curso de Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional Unidad VI*.
- Martín, E. y. (2007). *Competencia para aprender a aprender*. Madrid-España: Alianza.
- Martínez, A. (Agosto de 2020). *Evaluación*. Recuperado el 5 de Octubre de 2020, de Evaluación: <https://conceptodefinicion.de/evaluacion/>
- McDonald, R., Boud, D., & Francis, J. y. (2000). *Nuevas perspectivas sobre la evaluación*. Boletín Cinterfor.
- Méndez, A. C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. EL IMCOC. Un método de análisis para su intervención*. Bogota, Colombia: Universidad de Rosario.
- Mendez, A. C. (2006). *Univalle.edu.bo*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos85/coeficiente-correlacion-karl-pearson/coeficiente-correlacion-karl-pearson.shtml#ixzz5D357RUIG>

- Méndez, C. (2012). *Medición del Clima Organizacional*. Medellín, Colombia: Sol naciente.
- Minsait, J. (2016). *El nuevo modelo de creación de valor de la Banca basado en las*. Madrid, España: España: Indra.
- Munch, L. (2012). Métodos y técnicas de investigación. En L. Munch. México: Ed. Mc. Graw-Hill.
- Munduate, J. L. (2009). *Psicología Social de la Organización*. Madrid España: Piramide.
- Murillo, J. (2005). Una panorámica de la carrera docente en América Latina Sistemas de reconocimiento y promoción del desempeño profesional. *Revista PRELAC, N°1 Julio, Barcelona, España*.
- Newstrom, J. (2007). Dirección: Gestión para lograr Resultados. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Orozco, M. (2002). *Métodos de investigación en traducción escrita: ¿qué nos ofrece el método científico?* Recuperado el 1 de Octubre de 2020, de [https://gent.uab.cat/marianaorozco/sites/gent.uab.cat.marianaorozco/files/Orozco\\_evaluacion\\_2006.pdf](https://gent.uab.cat/marianaorozco/sites/gent.uab.cat.marianaorozco/files/Orozco_evaluacion_2006.pdf)
- Palma, C. S. (2005). *Escala de satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual*. Lima Perú: Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL.
- Peña. (2009). *Sistemas de Información Geográfica aplicados a la gestión del territorio*. España: Pearson.
- Peredo, N. (5 de Mayo de 2020). *Identifican cinco problemas para la educación en tiempos de pandemia*. Obtenido de <https://www.lostiempos.com/actualidad/pais/20200522/identifican-cinco-problemas-educacion-tiempos-pandemia>
- Pérez, A. (2010). *Comportamiento Organizacional*. Argentina: Educación superior a Distancia .

- Perez, L. J. (1991). *Teoría de la acción humana en las organizaciones*. Madrid España: Rialpaz.
- Pintado, E. (2011). *Gerenciación y Liderazgo conductivo del talento humano*. Lima Perú: Arco Iris S.R.L. 1ra edición.
- Pons Capote, O. (2010). *Introducción a la Base de datos. El modelo relacional*. Thomson Paraninfo S.A.
- Prieto, L. (2008). *La enseñanza universitaria centrada en el aprendizaje*. Barcelona-España: Octaedro/ICE UB.
- Quevedo, A. (2003). *Estudio de Clima Organizacional basado en el Modelo de Funcionamiento de Organizaciones (Octógono)*. Lima Peru: Universidad de Piura.
- Rainer, R., & Turban, E. (2009). *Introduction to Information Systems*. John Wiley.
- Rizo, H. (2005). Evaluación del desempeño docente e: tensiones y tendencias. *Revista PRELAC, N°1 Julio*.
- Robbin, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Litografía Ingramex, p. 657.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2011). *Administración*. Pearson Educación.
- Rodriguez, M., Rematal, M., Linaza, J., & Cornejo, F. (2011). *Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño en una organización estatal*. Chile: Universidad Andrés Bello.
- Rosales, M. (Noviembre de 2012). Proceso evaluativo: evaluación sumativa, evaluación formativa y Assesment su impacto en la educación actual. *Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación*, 2(14).
- Rumbaugh James, J. I. (2000). *El Lenguaje Unificado de Modelado*. Addison Wesley.

- Schulmeyer, A. (2002). . Estado actual de la evaluación docente en trece países de América Latina. *Trabajo presentado a la Conferencia Regional “El Desempeño de los Maestros en América Latina y el Caribe: Nuevas Prioridades*. Brasilia, Brasil.
- Senn, J. (2015). *Análisis y Diseño de Sistemas de Información* (Segunda Edición ed.). McGRAW HILL.
- Soto, M. (2016). *Características del Enfoque de Sistemas* . México D.F.: McGraw-Hill.
- Stair , Ralph , M., George , W., & Reynolds. (2010). *Principios de sistemas de información: un enfoque administrativo* . Editores SA de CV.
- Tamayo, J. (Enero de 2011). Proceso de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación . *San Gregorio, 1*(53).
- Taylor, K. (1998). Proceso de investigación.
- Temuco, L. (2008). *Gestión y administración educativa*. Obtenido de Blogge. [blogspot.com.: http://lyentur.blogspot.com/2008/06/gestion-y-administracin-educativa.html](http://lyentur.blogspot.com/2008/06/gestion-y-administracin-educativa.html)
- Tobón, S. (2006). *Competencias, Calidad y Educación Superior*. Bogotá: Magisterio.
- Tobón, S. (2013). Formación integral y competencias. En ECOE (Ed.). Colombia: 4ta Edición.
- Torrallba, L. (2016). Las fintech están revolucionando la. Valenciaplaza.
- Torres, L. (2014). *Evaluación del programa de transición de la Escuela Normal Superior* . México: Departamento de Investigación y Psicología.
- Torres, R. (2011). *Investigación en Educación Superior*. La Paz-Bolivia: CIDES/INCE.
- Valdés, H. (2009). *Manual de buenas porácticas de evaluación del desempeño profesinal de los docentes*. Lima - Peru: Tarea Asociación Gráfi ca Educativa.
- Valle, R. (2000). *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. EEUU: Addison Wesley Iberoamericana p. 84.



- Van, G. (1978). *Teoría General de Sistemas Aplicada* . México D.F.: Trillas.
- Vargas, J. (2010). *Propuesta de Mejoramiento del Clima Laboral de la Alcaldía de Santa Rosa de Cabal Tesis de Maestría*. Pereira Colombia: Ingeniería Industrial .
- Vélaez, I. (1999). *Clima y cultura organizacional*. España: Servicio de publicaciones de la Universidad de Navarra S. A.
- Vélasquez, R. (2003). *Clima Organizacional a Nivel Universitario*. México: Editorial Pretince Hall p. 96.
- Villegas, A. (2008). *Administración de la educación*. Obtenido de Sección: Administración y finanzas: [www.monografias.com](http://www.monografias.com) › Administración y Finanzas
- Zabala, A. y. (2008). *Once ideas clave. Cómo aprender y enseñar competencias* (2ª ed. ed.). Barcelona-España: Graó.
- Zavala, M. (2010). ¿Qué es la evaluación por competencias? En Gasset (Ed.). Madrid, España: La Luz de la sabiduría.

## 11. ANEXOS





