

**ESCUELA DE EDUCACIÓN PEDAGÓGICA PÚBLICA  
“LAMAS”**



**Trabajo de investigación**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

**Bachiller en Educación:**

**AUTORES:**

GUERRA SANGAMA, ROSA ELVIRA (0009-00014-0205-0285)

SABOYA CÓRDOVA, JOSÉ GABRIEL (0009-0002-6416-7611)

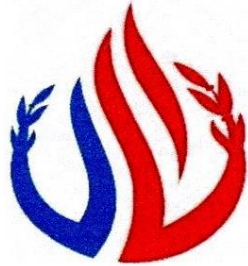
**ASESOR**

Doc. RONAL RAMÍREZ PÉREZ (0009-0009-1425-3723)

**Lamas - Perú**

**2023**

**ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICA PÚBLICA “LAMAS”**



Trabajo de investigación: **Clima organizacional y desempeño docente en las Instituciones Educativas, 2023** aprobado en forma y estilo por:

Mag. Cesar Augusto Saldaña Cárdenas (Presidente)

.....  
.....

Doc. Francisco Ruiz Ramírez (Secretario)

.....

Dr. Juan de D. de la Cruz Macedo Aguilar (Vocal)

.....

**Lamas – Perú**

**2023**

## Declaración Jurada de Autenticidad de Trabajo de Investigación

Los que suscriben, **ROSA ELVIRA GUERRA SANGAMA**, con DNI N°43502987 y **JOSE GABRIEL SABOYA CORDOVA**, con DNI N°46024126 egresados(a) del **Programa de Profesionalización Docente** de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública "LAMAS", Declaro bajo juramento que:

1. Somos autores del trabajo titulado:

**"CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS"**

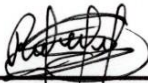
El mismo que presento bajo la modalidad de: **INVESTIGACIÓN**

Para optar el grado académico de: **BACHILLER EN EDUCACIÓN**


2. El texto de mi trabajo de Investigación final respeta y no vulnera los derechos de terceros, incluidos los derechos de propiedad intelectual. En tal sentido, el texto de nuestro trabajo final **no** ha sido plagiado total ni parcialmente, para la cual hemos respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas.
3. El texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico.
4. La investigación, los datos, conclusiones y demás información presentada atribuimos a nuestra autoría, son veraces.
5. Declaramos que nuestro Trabajo de Investigación final cumple con todas las normas de la EESPP LAMAS.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la EESPP LAMAS y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluida el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Fecha: 06-06-2024



Firma del Autor



Firma del Autor




## Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, **RONALD RAMÍREZ PÉREZ**, docente de la **ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICA PÚBLICA "LAMAS"**, asesor(a) del Trabajo de Investigación Titulado: "**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**" de los autores **ROSA ELVIRA GUERRA SANGAMA** y **JOSE GABRIEL SABOYA CORDOVA**, constato que la investigación cumple con el índice de similitud establecido.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender el Trabajo de Investigación cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la **ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICA PÚBLICA "LAMAS"**. En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Institución.

Lamas, 06 de junio del 2024

Apellidos y nombres del Asesor:	Firma
<b>RAMÍREZ PÉREZ, Ronald</b> DNI: 42173437 ORCID: 0009 0009 1425 3723	



## AUTORIZACION DE PUBLICACION EN REPOSITORIO EESPP LAMAS

### 1. Identificación del documento

#### Autor(es)

Apellidos completos	Nombres Completos	Código de estudiante (DNI)	Correo electrónico	Firma
GUERRA SANGAMA	ROSA ELVIRA	43502987	Rosaelviraguerra1@gmail.com	
SABOYA CORDOVA	JOSE GABRIEL	46024126	josaboyacordova@gmail.com	

#### Programa de estudios del autor(es)

EDUCACIÓN PRIMARIA INTERCULTURAL BILINGÜE

#### Título del documento a publicar

“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS”

Modalidad	Grado o título
( ) Tesis	( ) Título profesional - Licenciatura
( X ) Trabajo de investigación	( X ) Bachiller

#### 2. Docente asesor(a)

Apellidos completos	Nombres Completos	DNI	Correo electrónico
RAMIREZ PEREZ	RONAL	42173437	Rony.el.simple.@hotmail.com

### 3. Originalidad del Trabajo de Investigación presentado

Aspecto	Sí	No
Software antiplagio utilizando		X
Otro mecanismo no software	X	
Trabajo de investigación supero el requisito de similitud máximo de 20% estipulada por la EESPP LAMAS	X	
Aprobación de originalidad del Asesor	<b>APROBADA</b>	

### 4. Autorización de publicación

Por disposición legal, el repositorio institucional se encuentra enlazado con el repositorio de SUNEDU.

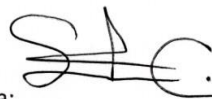
Yo, **ROSA ELVIRA GUERRA SANGAMA**, con DNI N°43502987 y **JOSE GABRIEL SABOYA CORDOVA**, con DNI N°46024126, en calidad de autores(a) autorizamos la publicación del documento presentado digitalmente a la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública LAMAS.

Reconocemos estar informados que mantenemos la propiedad intelectual del mismo. Además, tenemos conocimiento de que somos libre de editarlo nuevamente en su forma presente o adaptarlo.

Firma:




Firma:




Fecha: 06-06-2024

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme de haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi mamá y papá, a pesar de nuestra distancia física, siento que están conmigo siempre y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos, sé que este momento hubiera sido tan especial para ti como lo es para mí. A mis hijos, a quienes admiro y son el pilar de mi existencia por que sin el apoyo de ellos no hubiera logrado esta meta.

### **Rosa Elvira**

Este trabajo está dedicado a Dios, por no abandonarme en ningún momento de mi vida y ser mi fortaleza en los momentos difíciles de mi vida. A mis padres por su gran dedicación, amor, paciencia y apoyo por ser la base de mi vida, por ser ejemplo de perseverancia y superación. A mi hija, Alessandra Isabella quien es mi motivación, impulso para culminar con éxito esta etapa tan importante en mi vida profesional.

**José Gabriel**

## **Reconocimiento**

Queremos expresar nuestro sincero reconocimiento a la Escuela de Educación Superior Pública “Lamas” por brindar el programa de profesionalización docente, del mismo modo al Dr. Carlos Chong Rengifo por haber confiado en nosotros y habernos animado a emprender la elaboración de nuestro trabajo de investigación. A veces, en las investigaciones interfieren factores que los dilatan en el tiempo y sin su apoyo incondicional y sus consejos este trabajo no habría podido hacerse realidad.

Por último, gracias a todas las personas que nos han animado en este camino, soportando y comprendiendo con estoica paciencia la dedicación que requiere la realización de un trabajo de investigación.

**Los autores**



## **Presentación**

Estimados miembros del jurado, nos dirigimos a ustedes para presentar nuestro trabajo de investigación denominado “Clima organizacional y desempeño docente en las instituciones educativas”, para manifestarles que es un tema primordial en el desarrollo de las etapas de del desempeño docente ya que muchas veces se carece de factores importantes para el desarrollo de un buen clima institucional-

Por último, agradecer a todas las personas que brindaron su tiempo esencial en esta vida.

**Los autores**

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>6</b>
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	
Definiciones de clima organizacional	7
Importancia del clima organizacional	8
Diagnóstico del clima organizacional	10
Modelo para medir el clima organizacional	11
<b>DESEMPEÑO DOCENTE</b>	
Conceptualización de desempeño docente	12
Marco de buen desempeño	12
Visión de la profesión docente en el Marco del Buen Desempeño	14
Dimensiones específicas de la docencia según el Marco de Buen Desempeño	14
Propósitos específicos del Marco de Buen Desempeño Docente	17
Estructura del Marco de Buen Desempeño Docente	17
<b>SINTESIS</b>	<b>18</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>19</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>20</b>

## Resumen

Se entiende como clima institucional al ambiente, donde día a día los docentes laboran, bajo el liderazgo del director, conjuntamente con los colaboradores de la institución. Por otro lado, el desempeño laboral en una institución educativa es considerado como las actuaciones observables que realizan los docentes en el aula. Con esta definición en el presente trabajo de investigación se explica cómo está organizado el clima institucional y el desempeño de los docentes, ya que hoy en día nos encontramos en un mundo globalizado donde la tecnología juega un papel importante en el aprendizaje, las estrategias son importantes en el desarrollo del desempeño docente, un buen clima institucional ayuda al desarrollo de competencias a través de las actividades académicas y la gestión de los aprendizajes. El objetivo principal es el buen desempeño docente en el aula a través del clima institucional con la finalidad de saber adecuarnos a la empatía en el aula.

**Palabras claves:** Desempeño, liderazgo, organización, clima institucional

## **Uchillayachina yuyay**

Chay Clima Institucional nishkata, chayta llamkanapi imanan allimata kawsakushun rimakushunchik, unanchakushpa nishpa, chayta amawtakunamanta tantalla yanapakushpa, kamachikuk puriyinmanta unachakushunpish.

Chanapipish, imanan yachaywasi llamkaykanchik, kawakunanchik tiyan imanan amawtakuna yachachikunsapa nishpa.

Kay rimashkawan kay maskashpa yachana killka willanchik imanan allin kawsayta rurakushunchikman, amawta rurashkankunamanta, maypimi kay pachapi chay tecnología nishkanchikmanta yanapakuypi allinmi yachakunapak, imanan rurashunchikman, chaytapish allinmi amawtakunapa rurakninmanta, alli kawsaytaka sukaman wiñak atipanakuypi yanapakakun yachachikuymanta, imanan purichik yachachikuymantapish. Chayashkaynin kashka, imanan yachaywasipi allin rurashkanta amawtakunapa allin kawsaymanta, maypimi yachachikushkanmanta rurashkayninpi churanakushunchik.

**Kicharik rimanakuna:** Imanan rurashka, purichikuynin, huñunakuy, allin kawsayta.

## Introducción

La gestión educativa, en estas últimas décadas, se ha visto afectada por diversos factores que requieren cambios significativos. En este sentido, las instituciones educativas, hoy más que antes, están obligadas a desarrollar acciones estratégicas de mejoramiento continuo, para conseguir una gestión escolar con personas y profesionales competentes que garanticen un servicio educativo que responda a las nuevas demandas sociales del presente siglo.

Es de nuestro conocimiento que, en nuestro país, la región San Martín y en el ámbito local urbano o rural, un gran porcentaje de instituciones educativas aún mantienen sistemas rígidos, rutinarios y no participativos en la gestión escolar; esta realidad se evidencia en un clima organizacional desfavorable que incide negativamente en el desempeño de los actores educativos, particularmente de los docentes. Sin embargo, también se habla de estructuras orgánicas, flexibles, participativas y ligeras al tiempo que reconoce a las organizaciones como sistemas abiertos con capacidad de autorrenovación y de perfeccionamiento continuo.

Considerando que el recurso humano es el más valioso dentro de la institución, el tiempo que dediquemos para brindarle un adecuado ambiente de trabajo debe ser considerado como una inversión a largo plazo, ya que un trabajador motivado se siente impulsado para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a la excelencia.

Analizado desde otro punto de vista, un clima organizacional desfavorable en términos de modos de comunicación, estilos de liderazgo y sistemas de reconocimiento, se ve reflejado en los ausentismos, retrasos, aparición de conflictos, pero fundamentalmente en un desempeño profesional de baja calidad.

Es una exigencia social que la IE Arístides del Águila Ríos y toda organización educativa opte por un clima organizacional favorable, un clima laboral agradable que se vea reflejado en el mejoramiento de desempeño docente y, consecuentemente, de los demás actores educativos que incidirán en la consecución de mejores logros de aprendizajes. En este propósito radica la importancia de nuestro estudio investigativo referido a la correlación favorable que debe existir entre el clima organizacional y el desempeño docente.

## Capítulo I

### El clima organizacional

#### 1.1. Definiciones de clima organizacional

En seguida, las definiciones de investigadores sobre el tema.

Según **Owens (2001)**: *“El clima organizacional es el conjunto de todas las partes de una organización en un espacio y momento determinado; es la unión de su cultura, su ecología, su estructura y su sistema social”*.

**Dessler (1993)**, define como: *“El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”*.

**Sandoval (2004)**, establece que el clima organizacional es: *“El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos”*.

**Brow y Moberg (1990)**, propone que: *“El clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta”*.

**Para Marín (1999)**: *“El clima organizacional es básicamente lo que los miembros de la organización perciben de su empresa, como las cualidades, características, objetivos, etc., y como esto influye en su comportamiento”*.

**Goncalves (2000)**, plantea que: *“Clima organizacional es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización”*.

**Litwin y Stringer (1968)**, sostienen que el clima organizacional: *“Es el conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo, percibido directamente o indirectamente por la gente que vive y trabaja en ese ambiente y que se supone influye en sus motivaciones y comportamientos”*.

**Oldroyd, Elsner y Poster (1996)**, afirman que clima organizacional es: *“la calidad de las relaciones entre los miembros de una organización, en términos de la satisfacción en el empleo, la moral y el grado de participación en el proceso de toma de decisiones”*.

**Hall (1996)**: *“El clima organizacional es el conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado”*.

**Gairín (1996)**, *“... el clima debe considerarse como intersubjetivo, esto es como una vivencia diaria entre los colaboradores de una institución educativa en donde intercambian percepciones”*.

**Chiavenato y Cols (2001)**: *“el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento”*.

Finalmente, para **Denison (1991)**, propone que el clima institucional es: *“Una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación”*.

## **1.2. Importancia del clima organizacional**

El clima laboral como variable que impacta positiva o negativamente el vivir cotidiano, puede encauzar o potenciar el nivel de energías de alumnos, docentes, trabajadores, padres de familia, etc. para hacer realidad las metas o propuestas; o por el contrario puede inhibir las potencialidades creadoras. Al respecto GALLEGOS A. J. (2004:40) menciona que “Depende en gran parte del director del Centro Educativo en su relación que tenga con los docentes, las ideas que defienda y el manejo adecuado, propiciando un adecuado clima laboral, que contribuya notablemente a lograr eficiencia en su gestión, en el que, efectivamente, se vivan los valores propuestos en el Proyecto Educativo Institucional mediante la reflexión colectiva y la discusión permanente de los principios que guían la práctica respecto a los acuerdos y compromisos asumidos”.

Prestar la debida atención al clima institucional, es optar por generar un ambiente que beneficie un trabajo creador y participativo; todo equipo que desee estimular el cambio no puede ni debe ignorarlo, pues es el reflejo del medio interno en el que labora y como tal es la parte visible de la cultura escolar. Por eso EDUCA. (1997:28) fascículo 4 argumenta que: “Es fundamental para un funcionamiento eficiente del centro educativo, así como para crear condiciones de convivencia armoniosa”. Por su parte, el Ministerio de Educación (2004: 227;228) plantea “Un buen clima genera un ambiente de cooperación en donde los agentes educativos se identifican con su institución y buscan participar en la gestión escolar, generando repercusión en el desarrollo de las acciones educativas. Entonces la naturaleza del clima institucional incidirá positiva o negativamente en el desarrollo de las acciones educativas”.

MARTÍN, E. (2002: 215) expresa que: “El mal ambiente en torno al trabajo afecta al rendimiento. La relación entre clima y resultados intuitivamente muy defendible”.

Toda gestión no debe desatender este componente pues implica el ámbito de las relaciones interpersonales entre los distintos agentes educativos. Este aspecto es importante, pues constituye una variable que condiciona y repercute en el desarrollo de las acciones educativas.

Los estudios (Cinco Días y Otros, 2000: 186). han demostrado que “El microclima organizativo influye en un 30 por 100 en los miembros de la institución, a través de diversas variables; que el estilo directivo de un jefe o director influye sobre su equipo en un 70 por 100, por lo que puede haber tantos microclimas como departamentos existan en la institución; que la suma de los efectos provocados por el microclima y los diferentes microclimas influye sobre los resultados hasta en un 30 por 100.

Un mal clima es causa de una mayor tasa de rotación. Como lo manifiesta MARTÍN, E. (2002: 215) “El clima actúa sobre las capacidades de las personas, de tal forma que empleados cualificados rinden menos en un entorno poco flexible o de escasa claridad.



En un clima restrictivo, sin flexibilidad, sin estándares de mejora, sin delegación, sin mejora de los procesos, los empleados no generan innovaciones y consecuentemente no mejora la perspectiva de los clientes”

El desarrollo del clima organizacional según lo sustenta ARANA C., J. (2002:129) "Tiene que ver mucho con el tránsito de una estructura estática a una dinámica, de un estilo de dirección autoritario a uno democrático, de la desconfianza a la confianza, del individualismo y la confrontación al compromiso colectivo y el consenso; del cumplimiento rutinario de actividades a la permanente reflexión del sentido de lo que se hace; del aislamiento al encuentro con los otros, de la seguridad del orden establecido al riesgo de la creación.

Por ello, el desarrollo del clima institucional de las escuelas ha sido en realidad producto del trabajo imbricado de todos los componentes e integrantes”.

Al parecer, todos aquellos que hoy conformamos la comunidad educativa, consideramos igualmente la necesidad de cambio, lo que garantiza a los actores del proceso educativo la presencia de los siguientes indicadores para una buena gestión: clima agradable de aprendizaje, buenas relaciones personales, mejores resultados académicos y en conjunto todo aquello que ayude a potenciar el máximo de capacidades de los alumnos y la satisfacción de la comunidad educativa.

### **1.3. Diagnóstico de clima organizacional**

Un diagnóstico del clima organizacional nos revela la percepción de los individuos respecto a estas dimensiones, siendo esta información fundamental a la hora de valorar los instrumentos de gestión que están siendo utilizados y poder diseñar aquellos que sean idóneos para la resolución de posibles conflictos y la consecución de objetivos empresariales que permitan un mejor resultado.

Las dimensiones que han de considerarse como objeto de estudio son las siguientes:

**MOTIVACIÓN:** Identificación de los valores por los cuales los trabajadores estén motivados hacia la acción y cuál es la fuerza con la que operan.

**PROCESO DE INFLUENCIA:** Identificar la influencia de los trabajadores en las decisiones de la empresa para observar dicha influencia.

**ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS:** Nivel de participación de los trabajadores en la definición de objetivos y aceptación de los mismos para logros.

**INFORMACIÓN – COMUNICACIÓN:** Identificación de los diferentes sistemas de comunicación y operatividad de los mismos para conocimiento de todos.

**PROCESO DE CONTROL:** Identificación de los sistemas de supervisión y control.

#### **1.4. Modelo para medir el clima organizacional**

Según McGregor (1981): *“Los responsables organizacionales crean el clima en el que los subordinados llevan a cabo sus tareas, el modo en que los hacen, el grado en que resultan competentes en su ejecución y su capacidad para que las cosas que hacen ejerzan una influencia ascendente en el contexto organizacional”*.

**McGregor (1960)**, enfatizó el rol del directivo en la creación de lo que denominó clima directivo. Basó el clima en la relación existente entre el líder y sus subordinados (confianza, participación, apoyo...) Los directivos transmiten sus creencias sobre las personas (subordinados) a través de su comportamiento, y es su comportamiento el que refleja (a) sus actitudes hacia las personas y (b) crea el clima en el que se relacionan.

**McGregor y Schein (1960)**, propusieron un modelo de medición del clima organizacional que comprende once (11) dimensiones, estas son:

- Grado de Confianza Mutua entre los miembros de la Organización.
- Grado de Comunicación.
- Grado de Apoyo Mutuo.
- Grado de Comprensión e Identificación con los Objetivos y Metas.
- Manejo eficiente de los Conflictos Internos.
- Utilización adecuada de las Capacidades de las personas al interior de la Organización.
- Métodos de Control.
- Estilo de Liderazgo.
- Grado de Participación.

- Recompensas.
- Creatividad y Desarrollo Profesional.

## **Capítulo II**

### **El desempeño docente**

#### **2.1. Conceptualización de desempeño docente**

Desempeño docente es el comportamiento del docente en busca de los objetivos educacionales fijados. Este constituye la estrategia individual para lograr dichos objetivos. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la institución educativa para mejorar la calidad de los aprendizajes, a partir del desarrollo efectivo de competencias, capacidades, conocimientos y actitudes en los estudiantes.

Según el Ministerio de Educación, define los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de Educación Básica Regular del país. Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera dominen las profesoras y los profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente.

#### **2.2. Marco de buen desempeño docente**

Diversos países han promovido la definición de criterios de Buen Desempeño Docente o Marcos para la Buena Enseñanza como un primer peldaño en el proceso de construcción e implementación de políticas públicas dirigidas a fortalecer la profesión. La construcción de un Marco de Buen Desempeño Docente es principalmente un ejercicio de reflexión sobre el sentido de esta profesión y su función en la sociedad, la cultura y el desarrollo con equidad. Constituye un proceso de deliberación sobre las características de una enseñanza dirigida a que niñas, niños y adolescentes logren aprendizajes fundamentales durante el proceso de su educación básica, y aspira a movilizar al magisterio hacia el logro de un desarrollo

profesional permanente que garantice estos aprendizajes. Se trata de un ejercicio muy significativo, por ser la enseñanza y el quehacer de los docentes un asunto público de gran importancia para el bien común.

El Marco de Buen Desempeño Docente en nuestro país es el resultado de un proceso de diálogo y concertación que a lo largo de más de dos años (2011-2013) lideraron el Consejo Nacional de Educación (CNE) y Foro Educativo a través de la Mesa Interinstitucional de Buen Desempeño Docente. Esta Mesa buscó establecer un consenso respecto a lo que la sociedad y el Estado requieren de quienes ejercen la docencia en la Educación Básica, sea en escuelas públicas o en las de gestión privada. Participaron activamente en este proceso ciudadanos y ciudadanas, docentes, especialistas, representantes del magisterio, las familias y las comunidades, así como diversas instituciones gubernamentales y no gubernamentales, instituciones académicas y agencias de cooperación técnica.

El Marco de Buen Desempeño Docente es una guía imprescindible para el diseño e implementación de las políticas y acciones de formación, evaluación y desarrollo docente a nivel nacional, y un paso adelante en el cumplimiento del tercer objetivo estratégico del Proyecto Educativo Nacional: “Maestros bien preparados ejercen profesionalmente la docencia”.

El Proyecto Educativo Nacional plantea la necesidad de contar con un Marco Curricular que delimite un conjunto de aprendizajes considerados fundamentales y que deben traducirse en resultados comunes para todo el país. Estos aprendizajes, señala, deben estar referidos tanto al hacer y conocer como al ser y el convivir, y han de ser consistentes con la necesidad de desempeñarnos eficaz, creativa y responsablemente como personas, habitantes de una región, ciudadanos y agentes productivos en diversos contextos socioculturales y en un mundo globalizado.

Esta clase de aprendizajes exigen, en esencia, el desarrollo de la capacidad de pensar, de producir ideas y de transformar realidades transfiriendo conocimientos a diversos contextos y circunstancias. Por lo mismo, representan una ruptura con el tipo de resultados que el sistema escolar ha estado habituado a producir

tradicionalmente, desde una perspectiva de transmisión de información, de consumo acrítico de conocimientos congelados y de reproducción cultural.

### **2.3. Visión de la profesión docente en el Marco del Buen Desempeño.**

La visión que se propone da un norte al cambio en la profesión docente. Las grandes transformaciones que se han producido en las sociedades contemporáneas en la segunda mitad del siglo XX han colocado en el debate dos modelos de profesionalización: uno que se inclina por predeterminar medios y fines desde una lógica de causa-efecto y estandarizar tanto objetivos como procedimientos, preocupado por la eficiencia; y otro que reconoce la diversidad y asume la necesidad de responder a ella desde una lógica menos predefinida, más interactiva, basada en consideraciones culturales, ético-morales y políticas, que no son las mismas en todos los casos y que exigen adecuación constante como condición de eficacia y calidad.

Esta segunda opción es la que evidencia y reconoce a la docencia como un quehacer complejo. Como expresión de esta complejidad, la docencia exhibe un conjunto de dimensiones que comparte con otras profesiones: su ejercicio exige una actuación reflexiva, esto es, una relación autónoma y crítica respecto del saber necesario para actuar, y una capacidad de decidir en cada contexto. Además, es una profesión que se realiza necesariamente a través y dentro de una dinámica relacional, con los estudiantes y con sus pares, un conjunto complejo de interacciones que median el aprendizaje y el funcionamiento de la organización escolar. También exige una actuación colectiva con sus pares para el planeamiento, evaluación y reflexión pedagógica. Y es una función éticamente comprometida. Éstas son las características que la docencia comparte con otras profesiones.

### **2.4. Dimensiones específicas de la docencia según el MBD.**

Se plantean tres dimensiones: pedagógica, cultural y social.

- A. Dimensión pedagógica.** Constituye el núcleo de la profesionalidad docente. Refiere a un saber específico, el saber pedagógico construido en la reflexión teórico-práctica, que le permite apelar a saberes diversos para cumplir su rol. Alude asimismo a una práctica específica que es la enseñanza, que exige

capacidad para suscitar la disposición, es decir, el interés y el compromiso en los estudiantes para aprender y formarse. Y requiere de la ética del educar, de sentido del vínculo a través del cual se educa y que es el crecimiento y la libertad del sujeto de la educación. En esta dimensión pueden distinguirse cuando menos tres aspectos fundamentales:

(a) El juicio pedagógico, que supone tener criterios —variados, multidisciplinarios e interculturales— para reconocer la existencia de distintas maneras de aprender e interpretar y valorar lo que cada estudiante demanda en cuanto necesidades y posibilidades de aprendizaje, así como para discernir la mejor opción de respuesta en cada contexto y circunstancia.

(b) El liderazgo motivacional, que implica la capacidad de despertar el interés por aprender en grupos de personas heterogéneas en edad, expectativas y características, así como la confianza en sus posibilidades de lograr todas las capacidades que necesitan adquirir, por encima de cualquier factor adverso y en cualquier ambiente socioeconómico y cultural.

(c) La vinculación, que tiene que ver con el establecimiento de lazos personales con los estudiantes, en particular con su dimensión subjetiva, así como con la generación de vínculos significativos entre ellos. Etimológicamente, “vínculo” significa “atadura” y “compromiso”, y supone entonces intercomunicación afectiva, empatía, involucramiento, cuidado e interés por el otro, apertura para hallar siempre lo mejor de cada uno.

**B. Dimensión cultural.** Refiere a la necesidad de conocimientos amplios de su entorno con el fin de enfrentar los desafíos económicos, políticos, sociales y culturales, así como los de la historia y el contexto local, regional, nacional e internacional en que surgen. Implica analizar la evolución, dilemas y retos para comprenderlos y adquirir los aprendizajes contextualizados que cada sociedad propone a sus generaciones más jóvenes.

**C. Dimensión política.** Alude al compromiso del docente con la formación de sus estudiantes no solo como personas sino también como ciudadanos orientados a la transformación de las relaciones sociales desde un enfoque de justicia social y equidad, pues la misión de la escuela tiene que ver también con el desafío de

constituirmos como país, como sociedades cohesionadas con una identidad común. Construir sociedades menos desiguales, más justas y libres, sostenidas en ciudadanos activos, conscientes, responsables y respetuosos del medio ambiente, exige del docente conocimiento de la realidad social y sus desafíos.

El Marco de Buen Desempeño Docente expresa esta visión, y particularmente estas tres dimensiones específicas que dan cuenta de la singularidad de la profesión docente y su carácter de praxis situada y exigente en creatividad y criticidad. La combinación de estas tres dimensiones hace de la docencia una profesión difícil de desenvolverse de manera estandarizada, aun cuando para determinados aprendizajes se pueda recurrir a procedimientos similares. Por eso, el Marco no es un mero objeto normativo e instrumental, sino, y sobre todo, una herramienta que permite formar para la docencia, evaluar su ejercicio de modo riguroso, reconocer el buen desempeño y las buenas prácticas de enseñanza y promover, en suma, el permanente desarrollo profesional docente.

### **Capítulo III**

#### **Propósitos específicos del Marco de Buen Desempeño Docente.**

- (a) Establecer un lenguaje común entre los que ejercen la profesión docente y los ciudadanos para referirse a los distintos procesos de la enseñanza.
- (b) Promover que los docentes reflexionen sobre su práctica, se apropien de los desempeños que caracterizan la profesión y construyan, en comunidades de práctica, una visión compartida de la enseñanza.
- (c) Promover la revaloración social y profesional de los docentes, para fortalecer su imagen como profesionales competentes que aprenden, se desarrollan y se perfeccionan en la práctica de la enseñanza.

(d) Guiar y dar coherencia al diseño e implementación de políticas de formación, evaluación, reconocimiento profesional y mejora de las condiciones de trabajo docente.

### **Estructura del Marco de Buen Desempeño Docente.**

El Marco de Buen Desempeño Docente se basa en una visión de docencia para el país. En ese sentido, se ha construido una estructura que posibilite expresarla evitando reducir el concepto de Marco a una de lista de cotejo. A continuación, esta visión de docencia y los elementos que componen el Marco. La estructura de este se organiza en un orden jerárquico de tres categorías: cuatro (4) dominios que comprenden nueve (9) competencias que a su vez contienen cuarenta (40) desempeños.



## Síntesis

La gestión educativa, en estas últimas décadas, se ha visto afectada por diversos factores que requieren cambios significativos. En este sentido, las instituciones educativas, hoy más que antes, están obligadas a desarrollar acciones estratégicas de mejoramiento continuo, para conseguir una gestión escolar con personas y profesionales competentes que garanticen un servicio educativo que responda a las nuevas demandas sociales del presente siglo.

Es de nuestro conocimiento que, en nuestro país, la región San Martín y en el ámbito local urbano o rural, un gran porcentaje de instituciones educativas aún mantienen sistemas rígidos, rutinarios y no participativos en la gestión escolar; esta realidad se evidencia en un clima organizacional desfavorable que incide negativamente en el desempeño de los actores educativos.

Analizado desde otro punto de vista, un clima organizacional desfavorable en términos de modos de comunicación, estilos de liderazgo y sistemas de reconocimiento, se ve reflejado en los ausentismos, retrasos, aparición de conflictos, pero fundamentalmente en un desempeño profesional de baja calidad.

Es una exigencia social que la IE Arístides del Águila Ríos y toda organización educativa opte por un clima organizacional favorable, un clima laboral agradable que se vea reflejado en el mejoramiento de desempeño docente y, consecuentemente, de los demás actores educativos que incidirán en la consecución de mejores logros de aprendizajes. En este propósito radica la importancia de nuestro estudio investigativo referido a la correlación favorable que debe existir entre el clima organizacional y el desempeño docente.

El clima laboral como variable que impacta positiva o negativamente el vivir cotidiano, puede encauzar o potenciar el nivel de energías de alumnos, docentes, trabajadores, padres de familia, etc. para hacer realidad las metas o propuestas; o por el contrario puede inhibir las potencialidades creadoras.

## Conclusiones

1. Existe una correlación positiva entre clima organizacional y el desempeño docente para garantizar un servicio educativo de alta calidad para el bienestar social.
2. El ejercicio de la docencia, según el Marco de Buen Desempeño Docente (MBDD), será mejor, si en la institución educativa se practica un clima organizacional favorable.
3. Un buen clima organizacional optimizará las actuaciones de todos los trabajadores de la institución educativa, que redundará en mejores logros de aprendizajes y resultados educativos en general.
4. Un clima organizacional positivo favorecerá también una mejor participación de los padres de familia, las autoridades y demás actores sociales en bien de la educación de la comunidad.
5. La comunicación multidireccional, estilos de liderazgo participativo, con reconocimientos motivacionales, son dimensiones que aseguran un desempeño profesional de calidad.
6. Un trabajador motivado y en un ambiente de armonía se siente impulsado para asumir responsabilidades y encaminar su actitud laboral a la excelencia, dado que es el ser más valioso de la institución.
7. La exigencia social de hoy es que la gestión educativa debe desarrollar acciones de mejoramiento continuo, para garantizar un servicio escolar que responda a las nuevas demandas sociales.

## Referencias bibliográficas

En la elaboración de esta monografía se han extraído las ideas elementales, sintetizadas, inferidas y transcritas de los siguientes autores y obras:

### LIBROS:

TEJEDA NAVARRETE, Jaime. (2000). "Clima organizacional". Editorial IPP. Lima. Perú.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL PERÚ (2004). Planificación estratégica e instrumentos de gestión. Lima. Perú.

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO (2004). Gestión educativa. Lambayeque. Perú.

MINISTERIO DE EDUCACION (2012). Marco de buen desempeño docente. Lima. Perú.

MINISTERIO DE EDUCACION (2013). Rutas del aprendizaje. Gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas. Lima. Perú.

EDUCA (1996). Hacia una educación de calidad. Editorial Educa. Lima. Perú.

EDUCA. (1997). Propuesta de gestión: Asumir con iniciativa la gestión educativa. Editorial Educa. Lima. Perú.

GARCÍA ALVAREZ, A.I. (2000) "Feedback laboral y satisfacción" Editorial Universidad de Oviedo -España.

MARCHESI, A. Y E. Martín (1998). Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio. Editorial Alianza - España.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2004). Innovando la gestión de las Instituciones Educativas. Lima. Perú.

MURILLO, R. BARRIO Y M. PÉREZ - Albo (1999). La dirección escolar: Análisis e investigación Madrid: CIDE.

WEIL, Pierre (1986) Relaciones Humanas en el trabajo y en la familia – Editorial Kapelusz – Buenos Aires – Argentina.

**TESIS:**

- DÍAZ, F. y MONTALBÁN, M., (2004). *El individuo como unidad de análisis. La influencia de los valores, percepciones y actitudes en el comportamiento laboral*. España
- CORTÉS (2004). *Estilos de liderazgo y clima laboral en el ambiente educativo en San José de Costa Rica*. Costa Rica.
- LLERENA, M. (2005). *La Aplicación de Liderazgo democrático por parte de los administradores permitirá una buena comunicación y motivación a los trabajadores de la Casa Musical Castro*. Facultad de Ciencias Administrativas – UTA. Ecuador.
- ARTEAGA (2006). *Grado de relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional “A” del Perú*. Lima. Perú.
- PAREDES, P. (2004). *La Dirección Empresarial Eficiente incrementa la Producción de Carrocerías Serman de la Ciudad de Ambato*. Facultad de Ciencias Administrativas – UTA. Ecuador.
- ALVAREZ V., S. Y. (2001). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología. Abril – Agosto 2001*. Recuperado de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/human/alvarez\\_v/s/indice\\_alvarez\\_valverde.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/human/alvarez_v/s/indice_alvarez_valverde.htm).
- PADILLA, D. (2005). *Percepción de los Docentes, Administrativos y Alumnos sobre el Liderazgo y Cultura Organizacional en la Universidad Privada Antenor Orrego*. Tesis inédita de Maestría, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo - Perú.