

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE HUMANIDADES**  
**ESCUELA DE EDUCACIÓN**



**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO PROFESIONAL EN LOS  
DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MONSEÑOR JUAN  
TOMIS STACK - CHICLAYO, 2019**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
SEGUNDA ESPECIALIDAD PROFESIONAL EN EDUCACIÓN:  
AUDITORÍA DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL EN EDUCACIÓN**

**AUTOR**

**ABEL DIONICIO BALLENA DE LA CRUZ**

**ASESOR**

**LINO JORGE LLATAS ALTAMIRANO**

<https://orcid.org/0000-0001-5091-6568>

**Chiclayo, 2021**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO PROFESIONAL  
EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
MONSEÑOR JUAN TOMIS STACK - CHICLAYO, 2019**

PRESENTADA POR:

**ABEL DIONICIO BALLENA DE LA CRUZ**

A la Facultad de Humanidades de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de

**SEGUNDA ESPECIALIDAD PROFESIONAL EN  
EDUCACIÓN: AUDITORÍA DEL DESARROLLO  
INSTITUCIONAL EN EDUCACIÓN**

APROBADA POR:

Osmer Agustín Campos Ugaz  
PRESIDENTE

Yen Marvin Bravo Larrea  
SECRETARIO

Lino Jorge Llatas Altamirano  
VOCAL

## **Dedicatoria**

A mi esposa y a mis hijos por ser  
el sentido de mi vida y el soporte  
en mis horas de estudio y trabajo

Con especial atención, reconocimiento y  
agradecimiento a los docentes de la segunda  
especialidad, a las autoridades de la Facultad  
de Humanidades, deseándole éxitos y  
felicidades por los logros alcanzados

Con singular aprecio a mis colegas docentes  
que día a día, desde las aulas de  
Educación Básica Regular de la I.E. Mons. “Juan  
Tomis Stack”  
y van forjando un futuro ciudadano para  
engrandecer al Perú.

## Índice

<b>Resumen</b> .....	5
<b>Abstract</b> .....	6
<b>Introducción</b> .....	7
<b>Revisión de literatura</b> .....	9
<b>Materiales y métodos</b> .....	16
<b>Resultados</b> .....	18
<b>Discusión</b> .....	25
<b>Conclusiones</b> .....	25
<b>Recomendaciones</b> .....	26
<b>Referencias</b> .....	27

## Resumen

Actualmente los tópicos Clima organizacional y Desempeño profesional Docente es un tema de vital utilidad y de necesario análisis dentro del contexto educativo, además es parte de la política educativa del Estado peruano, por ello esta investigación buscó determinar el nivel de mejora del clima organizacional y del desempeño profesional docente a través de una gestión directiva participativa en una Institución Educativa Pública de Chiclayo. Para ello se caracterizaron las variables bajo estudio en pre y postest en la totalidad de los 77 docentes que laboran en dicha institución. La presente investigación asumió el enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, propositivo y explicativo. Para el recojo de datos se usó el Cuestionario de clima organizacional de Mario Martín y el Cuestionario de desempeño profesional docente de Valdés Veloz, ambos con procesamiento estadístico descriptivo de análisis de frecuencias. Se concluyó que el clima organizacional y el desempeño profesional docente de la institución educativa bajo estudio fue de nivel bajo en pretest, mejorando significativamente en el postest hacia el nivel alto mediante la aplicación de estrategias de gestión directiva de estilo participativo.

**Palabras claves:** Clima Organizacional, Desempeño Profesional Docente, Gestión directiva participativa.

### **Abstract**

Currently, the topics Organizational Climate and Professional Teacher Performance is a topic of vital utility and necessary analysis within the educational context, it is also part of the educational policy of the Peruvian State, therefore this research sought to determine the level of improvement of the organizational climate and the teaching professional performance through participatory directive management in a Public Educational Institution in Chiclayo. For this, the variables under study were characterized in pre and post-test in all 77 teachers who work in said institution. The present investigation assumed the quantitative, descriptive, purposeful, and explanatory approach. For data collection, the Mario Martín Organizational Climate Questionnaire and the Valdés Veloz Teacher Professional Performance Questionnaire were used, both with descriptive statistical processing of frequency analysis. It was concluded that the organizational climate and the teaching professional performance of the educational institution under study was at a low level in the pretest, significantly improving in the posttest towards the high level through the application of participatory-style directive management strategies.

**Keywords:** Organizational Climate, Professional Teacher Performance, Participatory directive management.

## Introducción

El denominado Centro Educativo de Menores N°10042 fue creado el 19 de abril de 1974 ante la necesidad de la población del pueblo joven (P.J.) Túpac Amaru, sector ubicado al lado Oeste de la ciudad de Chiclayo. Los pobladores del sector solicitaron ante el director de la Zona de Educación N°11 de Chiclayo, Dr. Ángel Guerra Córdova, la creación de un centro educativo, lográndose con el funcionamiento de la Institución Educativa en la modalidad de Educación Básica Regular (EBR) con Resolución Directoral (RD) N°10042-11/E-2do.MXU, refrendada por RD-Zonal N°033 del 19 de abril de 1974, siendo la primera directora la profesora Rosa Aurora Guevara Pizarro, iniciándose con 82 alumnos y en la casa de uno de los pobladores. La primera Asociación de Padres de Familia solicitó ante la Oficina Regional de Apoyo a la Movilización Social (SINAMOS) en 1975 la posesión en uso de un terreno baldío a favor del Ministerio de Educación la extensión de 29,926 m<sup>2</sup>, siendo cedido por Resolución Suprema N°156-76-VC-44-000 del 3 de septiembre de 1976, al P.J. Túpac Amaru para que sea destinada a la construcción del Centro de Educación Básica.

Doce años después por RD. N°408 del 10 de julio de 1986, se denominó al centro educativo N°10042 como Centro Educativo “Monseñor Juan Tomis Stack”, en memoria del sacerdote del mismo nombre, perennizado en la historia del pueblo al realizar una extraordinaria labor en beneficio de los pobres. Para atender la demanda educativa se ampliaron los servicios de educación secundaria de menores a través de la RD. N°0088 del 26 de enero de 1987. Y por RD. N°2628 del 28 de diciembre de 1992 se extiende su quehacer educativo a la modalidad de secundaria de adultos, que funcionó hasta el año de 1996 al ser reubicada a la Institución Educativa Rosa Flores de Oliva. Por RD. N°1579-2000 CTAR LAMB/ED, de fecha 2 de mayo de 2000 se articuló la atención a educación Inicial, asignándole dos secciones de 5 años.

El directivo investigador, al asumir la dirección, observó a manera de situación problemática la poca identidad de los docentes y administrativos respecto a la visión y misión institucional, dificultando los procesos de gestión en todo ámbito y nivel, originando divisionismo a favor y en contra de la gestión, llegando al extremo de enfrentar no solo lo profesional sino personales, lo cual es percibido negativamente por la comunidad estudiantil y los padres de familia. La falta de identificación se evidencia en la poca colaboración en el trabajo institucional, la realización a medias de las responsabilidades encomendadas y la renuencia de los docentes al proceso de capacitación lo que va en detrimento de la calidad enseñanza, evidenciándose aspectos de clima organizacional y desempeño profesional que deben ser abordados, por ello se planteó el siguiente problema de investigación: ¿En qué medida la gestión directiva participativa mejora el nivel de clima organizacional y el desempeño profesional docente en la Institución Educativa Pública “Monseñor Juan Tomis Stack” de Chiclayo, 2019?, teniéndose por objetivo general determinar el nivel de mejora del clima institucional y del desempeño profesional docente de la institución que falta actualización y bajo rendimiento laboral, mediante una gestión directiva participativa.

Asimismo, en función del objetivo general, se plantearon como objetivos específicos: Caracterizar el clima organizacional en la Institución Educativa Pública “Mons. Juan Tomis Stack” de la ciudad de Chiclayo durante el 2019 y caracterizar el desempeño profesional docente de la institución educativa pública bajo rendimiento laboral, a través de un pre y postest a fin de cuantificar el nivel de mejora en la gestión directiva de estilo participativo.

La justificación de este estudio se sustenta en la base teórico-científica además de la normativa legal vigente. En efecto, comenzando por este último aspecto, la Ley N0 29944 de

Reforma Magisterial y su reglamento aprobado por D.S. N0 004.2013-ED (El Peruano, 2013); la ley N°29062 de la Carrera Pública Magisterial y su reglamento aprobado por el D.S.N0 003-2008-ED, la Ley del Profesorado N0 24029 y su modificatoria mediante Ley N0 25212 y su Reglamento N0 019-90-ED, el Código de Ética Profesional del Colegio de Profesores del Perú, a través de las leyes: N0 25231 y N0 28198 establecen como políticas la formación continua del docente, donde se implican las variables desempeño profesional docente y clima institucional, con su respectiva evaluación en términos de calidad.

Desde la perspectiva de gestión pedagógica, la literatura existente define la importancia de indagar las características de la evaluación interna en instituciones educativas como estrategia de mejora continua (Hernández & Gutiérrez, 2012). Yendo en perspectiva técnico-pragmática esta investigación se justifica en cuanto toda estrategia de gestión educacional debe partir desde el aporte de herramientas originadas de estudios sistemáticos y con el rigor científico necesario de los propios docentes y gestores, destacando su desempeño y de las instituciones educativas donde ejercen su labor (Venegas, 2011); por ello, en términos prácticos los resultados del presente estudio ayudan a la concientización docente para mejorar su desempeño profesional y el clima organizacional donde se desenvuelve (Urriola, 2013). Finalmente, este estudio se justificó desde la perspectiva social en cuanto promueve la interacción entre los docentes para que propongan planes de mejora y alternativas de solución construyendo redes de gestión del conocimiento (Sánchez, Pérez & Picco, 2014).

Por otro lado, esta investigación no estuvo exenta de limitaciones, entre las que destacan la renuencia del personal docente de la institución educativa para la participación en el estudio, el escaso tiempo del investigador por recargada jornada laboral. Asimismo, escasa bibliografía a nivel regional, respecto a este tema.

## Revisión de literatura

Se examinaron principalmente la conceptualización de Gestión directiva en educación, clima organizacional y desempeño profesional docente. Adicionalmente se presentan desarrollo profesional del docente, así como algunos conceptos implicados en la investigación.

**Antecedentes**, desde la revisión y análisis de trabajos de investigación propositivos y teorías tuve en cuenta a Marín-Salazar (2013), quien consideró a la escuela, como la organización compleja, cambiante y multidimensional, y lo es porque puede ser vista en perspectivas distintas, abordándose más desde el proceso de enseñanza-aprendizaje, y pocas veces en clave sociopolítica, como ecosistema social donde hay sucesos internos de relaciones armoniosas y conflictuadas, de lucha de poder y esto justamente es trabajado desde la gestión directiva en educación.

Por otro lado, es incuestionable la importancia de la gestión directiva tal como lo menciona la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – (OCDE, 2011) afirmando la influencia medible de la gestión directiva sobre los resultados de aprendizaje, juntamente con el clima escolar y las prácticas pedagógicas.

La (UNESCO, 2011), en el estudio que denominó: Evaluación del desempeño y carrera profesional docente, estudio comparado entre 50 países de América y Europa, los ministros de Educación de América Latina y el Caribe, reunidos en Buenos Aires, ratificaron la necesidad de avanzar en la formulación de políticas integrales, intersectoriales y de largo plazo, orientadas a mejorar y sostener la calidad del trabajo docente, como una condición fundamental para asegurar el aprendizaje de los estudiantes.

Para (Obando & Vallejos, 2001), en su investigación: “Clima Organizacional y Productividad Académica en el docente de la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque – Perú, concluyeron que la productividad intelectual es altamente influenciada por el clima organizacional, caracterizándose en su calidad y constante mejora de los trabajos de investigación.

Es conocido también que el concepto de gestión directiva, se encuentra asociado al de calidad de servicio, sustentándose en el clima organizacional y desempeño docente de allí que la gestión se oriente a responder a estándares de mejora continua en los actuales contextos de alta competitividad, donde todas las organizaciones se esfuerzan por extender entre sus colaboradores una cultura de la calidad, planteándose estrategias de control y aseguramiento de la calidad desde la gestión directiva que alcanza de manera extensiva a todas las áreas de la institución. Por ello, en el ámbito educativo se espera que la gestión directiva, desarrolle procesos en función de la calidad, buscando la excelencia en el servicio educativo que prestan (Porrás-Aguirre, 2013).

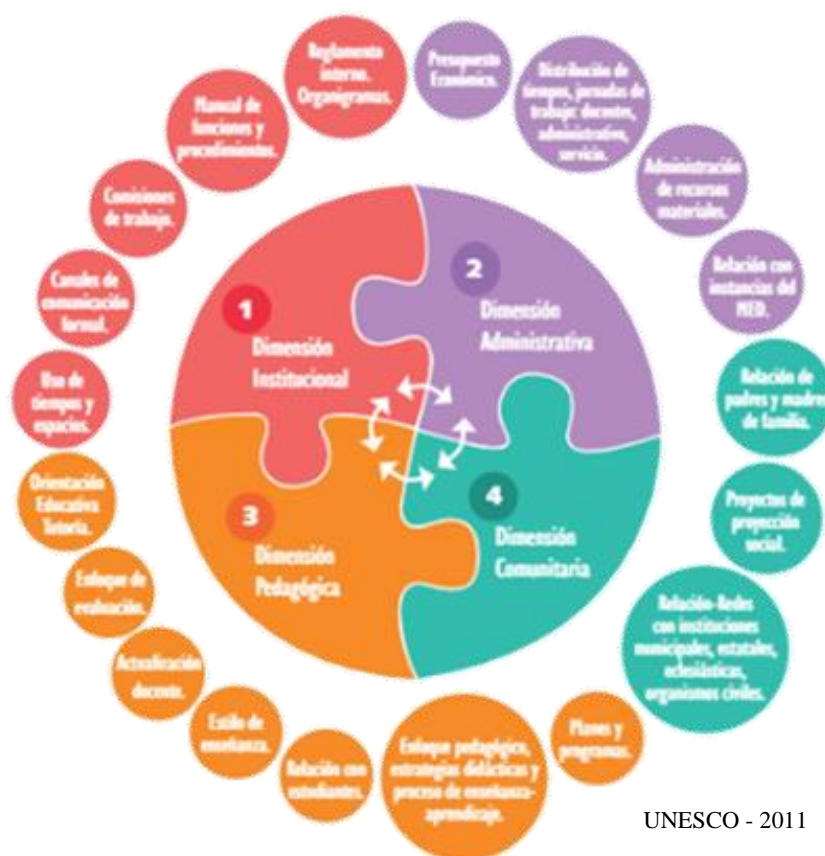
### Conceptualización de Gestión Directiva en Educación

La eficiencia en la gestión directiva, noción iniciada en el ámbito empresarial traspasó su disciplina extendiéndose a toda actividad humana, donde la educación no es la excepción, campo en el cual se ha acentuado el auge valorativo de la calidad, aportando modelos y normas de gestión de la calidad, acompañados de procesos de acreditación y certificación de programas e instituciones, respaldados por las administraciones educativas gubernamentales en sus políticas públicas (Porrás-Aguirre, 2013).

En función de lo expresado, se comprende que la gestión en educación, siguiendo al Ministerio de Educación colombiano, tiene como componentes la Gestión Académica (pretende lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional), el componente Gestión Administrativa y Financiera (encargada de los procesos de manejo económico y de recursos materiales y humanos); el componente Gestión de la Comunidad (establece relaciones armoniosas entre la comunidad educativa y la sociedad) y, finalmente, el componente Gestión Directiva (área central porque le compete el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno en su totalidad) (Guevara, 2006).

De hecho, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura - UNESCO (2011) lo propone de manera similar llamándoles dimensiones y distinguiendo lo que se conoce como gestión directiva con la denominación de gestión institucional, las dimensiones y sus procesos según la sistematización de la UNESCO, se visualizan en el siguiente

Gráfico: y procesos de Gestión Educativa. UNESCO, 2011



Para Filgueira (2010) existen distintos estilos de gestión directiva en las escuelas: el estilo autocrático (bajo el lema “Soy el directivo, soy quien manda”), el estilo burocrático (el directivo aparenta cumplir las normas con decisiones controladas por él), el estilo liberal (el directivo hace lo que desea y deja hacer sin cumplimiento normativo alguno), el estilo concertador (el directivo convoca y lidera los acuerdos institucionales de manera concertada), el estilo democrático (el directivo convoca a la comunidad educativa pero se decide lo que la mayoría determina así sea negativo institucionalmente), el estilo democrático (el directivo convoca a la

comunidad educativa se denomina en esta investigación como gestión participativa, uno de los estilos concertador y democrático.

Precisando propiamente sobre la gestión directiva participativa, se puede afirmar que cuando se le hace participar a los miembros de la organización en los procesos importantes de la gestión como la elaboración de planes, consecución de metas y tomas de decisiones, se gana en el crecimiento de la autoestima de cada uno de los colaboradores de la organización, además de suscitar una mayor identificación y compromiso con ella (Azzerboni & Harf, R 2016), tanto así que uno de los criterios que asume el concepto de organización inteligente es justamente la participación de los miembros de la organización. (León, Tejada y Yataco, 2013; Chávez Hernández & Torres Sanabria, 2012).

### **Conceptualización de Clima Organizacional**

Al respecto es interesante el planteamiento de Tabares & Miranda (2015), puesto que conceptualizan el clima organizacional como la calidad del ambiente de la organización que es percibido o experimentado por sus miembros y que influye ostensiblemente en su comportamiento y desempeño laboral, esperándose que sea armonioso y agradable, productivo. En este sentido, el clima organizacional es un elemento facilitador u obstaculizador de los resultados y metas que se plantea una organización, facilitando cuando satisface las necesidades personales de los colaboradores de la organización y obstaculizando cuando desfavorables cuando lo frustran (Chiavenato, 2009; Stephen, P.R. 2014).

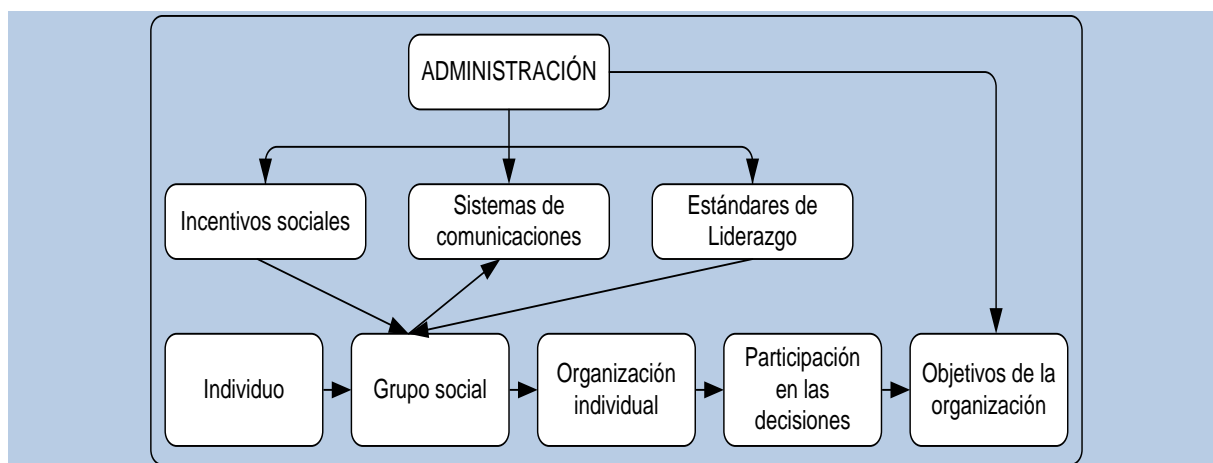
Dentro del clima organizacional, se pueden destacar dos subprocesos que lo integran: el tratamiento de los conflictos y los entornos de aprendizaje: Respecto a la resolución de Conflictos, se conoce que la complejidad en la interacción humana en las distintas áreas, más aún las laborales, puede ser ocasión de situaciones problemáticas, por las habituales diferencias de pareceres ya sean latentes o explícitas (Gorrochotegui, 2011), y cuando aparecen se hace necesario la resolución de los mismos mediante la negociación que es un proceso mediante el cual, se solucionan conflictos ya sea cediendo aspectos, canjeando posiciones, o normatizando procesos y cumplimiento de compromisos pactados (Chiavenato, 2009). En función del subproceso entornos de Aprendizaje se afirma que forma parte de la cultura organizacional, ya que toda situación dentro de la organización, incluso los conflictos, se convierten en oportunidades de aprendizaje de los diversos miembros de la comunidad educativa.

Asimismo, para Ramos M. D, (2014) existe un consenso en asumir que el clima organizacional es un indicador de calidad de vida laboral, generando influencia en la conducta de los colaboradores y la productividad de una organización; y, además, en que tiene dos componentes: procesos y estructura organizativa que interactúan, pudiendo incluso ser modificado, analizando y evaluando las percepciones de los trabajadores, así como los factores influyen tanto positiva como negativamente.

El ambiente en el que se trabaja es fundamental el desempeño de cualquier empleado. Por tanto, el clima organizacional, es determinante en el comportamiento laboral. Las organizaciones operan en un ambiente que las identifican y las caracteriza, puesto que son sistemas abiertos en donde fluyen los modelos de comportamiento individual, como afirma Chiavenato (2009), que el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente de la organización y que influye en su comportamiento.

La motivación del colaborador influye mucho en el desenvolvimiento del clima organizacional por el efecto que produce en el comportamiento de los que dirigen la organización y los involucrados, puesto que el trabajo de las personas, que lleva directamente a la formación del clima organizacional, está profundamente influido por tres grupos de condiciones: Condiciones ambientales de trabajo (Iluminación, temperatura, ruido, etc.), condiciones de tiempo (duración de la jornada de trabajo, horas extras, periodos de descanso) y condiciones sociales (Infraestructura, equipos, mobiliario y recursos para el ejercicio de sus funciones). Además de estas condiciones que influyen en el comportamiento de las personas, existen algunos elementos que afectan el clima organizacional (Gráfico 2).

Gráfico 2. Elementos que influyen en el clima organizacional.



Chiavenato, 2009

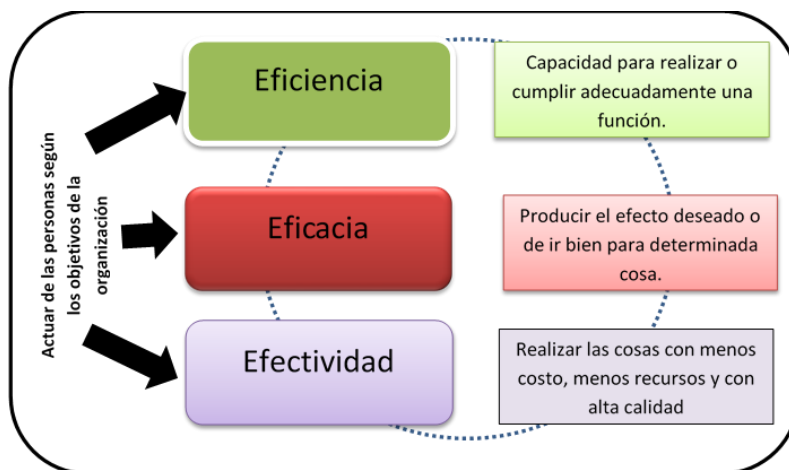
En el gráfico se visualizan los diversos elementos que influyen en el ambiente de trabajo, pero hay que reconocer que toda organización tiene una cultura que genera un ambiente agradable y emocional propia, que la distingue de otras organizaciones y que influye en la conducta de sus miembros, por lo tanto es parte de la función directiva crear participativamente el tipo de clima que permita que se alcancen los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, satisfaga las necesidades psicológicas y sociales de los colaboradores.

Sin embargo, hay que precisar, que en la presente investigación se trata de una organización educativa y no empresarial, donde el común denominador, es tener objetivos institucionales formativos en sus formas de administrar puesto que sus valores o principios fundamentales se encuentran en función de la persona, su formación y su trabajo contextualizada, tales como:

- Brindar oportunidades para laborar con dignidad y no como medios de producción.
- Ofrecer oportunidades para que tanto cada miembro de la organización como ella misma desarrolle toda su potencialidad.
- Aumentar la eficiencia, eficacia y efectividad de la organización en función a las metas institucional.
- Crear un clima que posibilite acciones motivacionales para el trabajo, desarrolle interés por producir y genere satisfacción.
- Relación entre docentes y el personal que trabajo en la institución educativa.
- Buen trato a cada persona, tendiendo sus necesidades materiales y espirituales.

Es fácil reconocer que los puntos anteriores consideran a los colaboradores como personas y parte fundamental y particular de la organización educativa, de tal manera que tanto la eficiencia, la eficacia y efectividad contribuyan a la integralidad de la persona llevándolos al logro de objetivos personales y organizacionales (Gráfico 3).

Gráfico 3. Las personas y su actuar en la organización.



Elaborado por A. Ballena. 2019

Las personas participan en la organización dinámicamente y se comprometen con sus objetivos, identificándose con como componente importante de ella. La eficiencia, eficacia y la efectividad se convierten en estrategias para lograr la visión y misión de la organización.

### Conceptualización de Desempeño profesional docente

Generalmente se entiende por desempeño profesional a la actividad que ejerce la persona en su vida adulta para lo cual se ha preparado y que le proporciona mejoramiento de su perfil, de la imagen profesional, y satisfacción de sus necesidades. Se reafirma la calidad de trabajo profesional, al ejercicio laboral de las personas, involucrando los conocimientos, experiencias y actitudes en interrelación personal.

Siendo más específicos, al desempeño profesional docente se le comprende como un concepto a partir del rendimiento laboral favorable, que en el aspecto educativo se refiere específicamente al ejercicio de la docencia, es decir, a la profesión docente, es ejecutar (dirigir), planificar, organización, y los resultados; el proceso de enseñanza-aprendizaje. Esta comprensión personal de desempeño profesional docente se complementa con lo dicho clásicamente por Valle Lima (1994) para quien el desempeño profesional del profesor opina que es la actividad realizada profesionalmente por el docente cumpliendo los requisitos que la institución educativa le requiere.

Por otro lado, se sabe que el desempeño profesional docente es un factor asociado directamente a la calidad educativa y al desarrollo del país tal como lo afirman Román & Murillo (2011) quienes refieren que los docentes son actores claves y relevantes para la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje, mientras que para Tedesco (2010) ningún país ofrece mayor calidad educativa que la que define e imparten sus maestros. Desde estas perspectivas se ha unido al concepto de desempeño profesional docente la idea de idoneidad para el ejercicio de una docencia de calidad comprendida desde las políticas educativas. Por

ejemplo, para el Ministerio de educación del Ecuador (2011) un docente de calidad es aquel que contribuye a proveer las mismas oportunidades de aprendizaje y formación a todos los estudiantes a fin de alcanzar las metas conducentes al tipo de sociedad que se aspira; mientras que para el Ministerio de Educación del Perú (2011) un docente de calidad, es decir, que tiene buen desempeño profesional, es aquel que reconoce que su tarea es el logro de aprendizaje de sus estudiantes estando comprometido con ella, logrando que sus estudiantes se involucren con su aprendizaje.

En función a lo expresado, el desempeño profesional docente se asocia, al buen desempeño profesional que implica necesariamente ser competente en el ejercicio de la docencia, por lo que al decir de Medrano & Molina (2010) el ejercicio del buen desempeño profesional docente implica lo cognitivo, lo afectivo y lo actitudinal, proponiendo aplicar al desempeño docente las competencias que todo profesional debe tener, tales como: Competencias de comportamientos profesionales y sociales (actuaciones cognitivas, técnicas y de gestión), competencias actitudinales (actuaciones de relación con los otros y las situaciones laborales), competencias de capacidades creativas (actuaciones de generación de soluciones y de innovación) y competencias de actitudes existenciales y éticas (actuaciones de compromiso e integridad).

El docente, a través de su vida se enfrenta a situaciones problemáticas, donde tiene que poner en práctica todas sus habilidades para salir adelante frente a innumerables situaciones que se presentan en el ejercicio de su profesión, por lo que, de hecho, de la aplicación de sus competencias profesionales adquiridas. En su desarrollo profesional el docente se relaciona en un entorno incluido en una macroestructura, reflejando en su actuación los valores intrínsecos y que a su vez dan un valor total a la institución educativa. La formación del profesor según (Carrillo & Climent, 2015), se entiende como: un proceso interactivo (inmerso en un contexto social, organizativo, cultural), básicamente entre formadores y estudiantes, pero incluyendo también las interacciones sistemáticas entre profesores dirigidas al crecimiento profesional, al mismo tiempo, podemos ver la formación del profesor como un entorno de aprendizaje para todos los involucrados en este proceso de interacción, del clima laboral y desempeño docente de las Instituciones Educativas.

Entre los factores que influyen en el desempeño profesional docente, se encuentra:

- Ambiente motivador para lograr la misión y la visión de la I.E
- Apasionado, alegre, que genere confianza, seguridad personal para su desempeño docente.
- El contexto en el que desarrolla su actividad profesional es con desgano -negativo entres los docentes
- Las relaciones interpersonales entre colegas.
- El desarrollo de los planes y programas.
- El currículo escolar.
- Las comisiones institucionales designadas o por consenso.
- El saber evaluar, planear y organizarse.
- Las evaluaciones de desempeño de directivos, estudiantes y colegas.
- El grado de satisfacción y actitudes proactivas.
- El desarrollo de habilidades mediante la formación continua.
- El reconocimiento social como motivación.

Gráfico 4. Factores que influyen en el desempeño profesional docente



Elaborado por A. Ballena, 2019

### Factores que intervienen en el desarrollo profesional

El desarrollo profesional del docente es determinante y decisivo para elevar la eficacia del servicio educativo en las Instituciones Educativas. En efecto el docente necesita tanto de conocimientos, como de habilidades y destrezas, para desarrollar competencias y reconstruir lo aprehendido en el contexto social donde interactúa (Feixas, 2010). El docente, al interactuar con otros, se desenvuelve en forma individual y colectiva, estas interacciones sociales le permiten desarrollar habilidades intrínsecas, que contrastan con su experiencia y conocimiento, ya que el cambio en las instituciones se genera con actividades asertivas para la mejora escolar y donde interactúan básicamente estudiantes y profesores.

A partir de las construcciones individuales y actos interpretativos, el docente posibilita la reflexión y es a partir de estos procesos, cuando los factores internos como son la motivación, responsabilidad laboral, conciencia laboral, valores morales, el grado de satisfacción, la actitud hacia la enseñanza y la experiencia, entre otros, manifiesta el docente en su desempeño laboral.

La educación debe contribuir al desvelamiento (comprensión), para después intervenir (acción), por esta razón las interpretaciones intrínsecas que el docente realiza impactan en su labor docente, siendo necesario que posea herramientas para que pueda crear con el estudiante un ambiente de confianza y cordialidad que permita a este último desarrollarse física e intelectualmente con confianza y seguridad (Day, 2011). En el desarrollo personal, reflejo del conocimiento, manejo de mecanismos de autoayuda, actualización de potencialidades humanas (psíquicas, emocionales y espirituales), que la persona puede hacer más allá de su desarrollo natural en función de la edad y contextualizado.

Para obtener este desarrollo se necesita que la Institución educativa sea la promotora de una nueva función e implicación de los docentes, directivos, estudiantes, padres de familia y comunidad en general donde va implicada todos los agentes educativos, asimismo las autoridades locales, regionales y gobierno central. La vinculación de estos agentes y el mirar

“hacia fuera”, permite una visión más amplia de las necesidades contextuales y de la realidad que se opera en la Institución Educativa, el reflexionar si los conocimientos que se imparten a los alumnos permiten promover el desarrollo personal pleno o si se está haciendo un desarrollo profesional integrador, solidario y constructivo, que provea un clima organizacional saludable y confortable que vaya acorde a las demandas de la sociedad (Tourriñán, 2010).

Ante esta situación, debemos tener en cuenta que el rendimiento profesional que tiene un profesor está influenciado por un sinnúmero de factores que le impactan en lo individual durante su desarrollo profesional y que es diferente a los de otros, porque cada persona interioriza sus propios procesos que impactan en su pensar, interpretar y comprender la vida personal y profesional. En el ámbito educativo, el desarrollo profesional es visto como la acción que realiza el docente y que tiene en sí diferentes factores que influyen para que éste se realice de una manera eficaz y de calidad. El docente, al interactuar con otros, su experiencia de su labor académica y también diferentes expresiones que influyen en su entorno y que son valoradas cuando las relaciones que se dan dentro del centro escolar son resultado de un buen clima escolar.

### **Términos implicados en la investigación**

A continuación, se presentan algunos conceptos utilizados en esta investigación:

- Aprendizaje: Actividad constructiva intencional para la adquisición de conocimientos teóricos o prácticos que supone planteamiento de propósitos y la secuencia para alcanzarlos (Meza, 2014).
- Enseñanza: Actividad que permite la trasmisión de conocimientos, comportamientos y actitudes por parte de un docente al discente. (Rendón, 2013).
- Gestión escolar: Actividad procesual vinculada al mejoramiento del servicio educativo, de la organización y funcionamiento de las instituciones educativas, como condición para favorecer ambientes propicios para el aprendizaje y la enseñanza. (Salmasi y Sánchez, 2013)
- Formación continua del desarrollo profesional docente: Aspecto referido a las acciones destinadas a lograr que los profesores y directivos escolares desarrollen sus capacidades y sus habilidades de las competencias requeridas para mejorar su desempeño en la escuela. (Vezub, 2017).
- El trabajo organizacional participativo en la institución educativa: Un equipo propone establecer metas y objetivos en común, donde todos los involucrados realizan conjuntamente sus actividades intercambiando sus valiosas experiencias en aprendizaje y mejora personal y profesional continua. Una organización educativa donde se promueve la participación es más eficiente, pues permite al docente reconocer los saberes de otros en el contexto que le rodea. La distribución de roles y las acciones individuales aunado a la interacción de conocimientos y experiencias forman verdaderas comunidades de aprendizaje, que complementan su proceso en el desarrollo profesional (Gutiérrez & Busquets, 2014).

### **Materiales y métodos**

La presente investigación asumió el enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, propositivo y explicativo. El enfoque asumido se debe a que las variables bajo estudio nivel de clima organizacional y el desempeño profesional docente se evaluaron estadísticamente con pretest antes de la intervención de estrategias de gestión directiva participativa del personal docente de la Institución Educativa Pública “Mons. Juan Tomis Stack”, de la ciudad de Chiclayo. Asimismo, fue descriptiva en cuanto se observaron problemas de clima organizacional y

desempeño laboral, quedando evidenciados con los resultados obtenidos en el pretest, describiéndose los inconvenientes detectados. En efecto, la investigación descriptiva muestra y detalla tanto observacional como estadísticamente el fenómeno o acontecimiento a estudiar (Hernández, Fernández & Baptista, 2014), en este caso el nivel del clima organizacional y de desempeño laboral docente. Fue propositiva en cuanto el investigador intervino como gestor directivo aplicando estrategias de gestión directiva participativa no bajo modelo de programa formativo, sino de estratégico-ejecutivo, puesto que los estudios propositivos se formulan soluciones ante un problema diagnosticado, yendo de la mano con las investigaciones descriptivas (Tantalean, 2015).

Asimismo, se asumió la metodología de las investigaciones explicativas, porque buscó responder porqué se produce un fenómeno (Hernández, Fernández & Baptista, 2014), que en este caso es la mejora en el clima organizacional y el desempeño profesional docente cuando se procede con una gestión directiva participativa. Se aplicó el diseño no experimental de campo (Kerlinger & Lee, 2002), en la que el investigador no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentemente no manipulables.

### **Población y muestra**

Esta investigación tiene un diseño de no experimental, y trabajó con la totalidad de la población, detalla en la Tabla 1:

Tabla 1: Población de la IE. Mons. Juan Tomis Stack. Fuente: Nómina de Colaboradores 2019

<b>Personal</b>	<b>Inicial</b>	<b>Primaria</b>	<b>Secundaria</b>	<b>Total</b>
Directivos	---	01	02	03
Jerárquico	---	---	01	01
Administrativos	---	---	03	03
Docentes	03	26	33	62
Auxiliares	02	---	03	05
Pers. Servicio	---	02	01	03
<b>TOTAL</b>	<b>05</b>	<b>29</b>	<b>43</b>	<b>77</b>

El muestreo es no aleatorio, intencional por grupo intacto, por lo que se decidió trabajar con la totalidad de la población por factor de accesibilidad.

### **Técnicas e instrumentos de recolección y procesamiento de datos**

Se usaron dos cuestionarios:

- Cuestionario de clima organizacional de Mario Martín Bris (2009), que explora cuatro dimensiones: Comunicación, Motivación, Confianza y Participación. Se aplicó por primera vez en España y estuvo a cargo de la Universidad de Alcalá de Henares. La fiabilidad del instrumento fue comprobada mediante el coeficiente de Cronbach, obteniendo un resultado mayor a 0.9, lo cual indica que el cuestionario cuenta con una excelente fiabilidad.

- Cuestionario de desempeño profesional docente de Valdés (2012) que aborda cuatro dimensiones: Capacidad Pedagógica, Emocionalidad, Responsabilidad en el cumplimiento de sus Funciones y Relaciones Interpersonales. Se comprobó además que el instrumento era fiable ya que el valor del coeficiente de Cronbach arrojó un resultado de 0.91, lo cual se considera excelente fiabilidad.

El método usado para el análisis de datos fue el estadístico descriptivo, haciéndose uso del programa SPSS-22, desde el cual arrojaron los resultados que se presentaron mediante el uso de tablas de frecuencia, analizando cada dimensión tanto por separado como de forma cruzada.

## Resultados

### Resultados comparativos entre pretest y posttest

Al observar directamente inconvenientes entre los colaboradores de la institución educativa bajo estudio, se decidió aplicar los instrumentos a modo de pretest para tener un diagnóstico organizacional más certero desde dónde intervenir como gestor responsable. Los resultados del pretest revelaron que en la variable clima organizacional que comprenden las dimensiones comunicación, motivación, confianza y participación la tendencia es mayoritariamente de baja a regular en los indicadores de las dimensiones estudiadas, lo que evidencia un inadecuado clima organizacional, confirmando lo observado preliminarmente.

Por ejemplo, de manera más detallada, en la dimensión comunicación acontece problemas en indicador fluidez de la comunicación con un 56%, asimismo respecto a la consideración de la funcionalidad de las normas con un 42%, dándose por consiguiente situaciones conflictuadas en la rapidez de traslado de la información con un 39% e igualmente respecto al indicador nivel de aceptación de las propuestas con un 35%, como se evidencia en la tabla 2:

Tabla 2. Variable Clima organizacional. Dimensión Comunicación. Pretest.

<b>Indicadores de Comunicación</b>	<b>Bajo</b>		<b>Regular</b>		<b>Alto</b>		<b>Total</b>	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Fluidez de la información	43	56%	23	30%	11	14%	77	100%
Rapidez en el traslado de la información	30	39%	20	26%	27	35%	77	100%
Nivel de aceptación de las propuestas	27	35%	25	32%	25	32%	77	100%
Funcionalidad de las normas	35	41%	16	21%	26	34%	77	100%

Ante esta situación se aplicaron estrategias ejecutivas de gestión directiva participativa, estableciendo pautas de comunicación efectiva y de empatía, paulatinamente empoderando en la responsabilidad comunicativa en el nivel de intervención de cada miembro de la organización, de tal manera que se sienta agente de cambio positivo de la gestión, siempre enfatizando de manera no impositiva la identificación con la institución educativa así como alentando sus propuestas, revalorando sus ideas en las reuniones de trabajo y siendo más comunicativos de los procesos de gestión educativa decididos en conjunto. Después de tres meses de aplicación de las estrategias, el posttest evidenció los cambios logrados (Cf. Tabla 3)

Tabla 3. Variable Clima Organizacional. Dimensión comunicación. Postest.

<b>Indicadores de Comunicación</b>	<b>Bajo</b>		<b>Regular</b>		<b>Alto</b>		<b>Total</b>	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Fluidez de la información	11	14%	13	17%	53	69%	77	100%
Rapidez en el traslado de la información	17	22%	20	26%	40	52%	77	100%
Nivel de aceptación de las propuestas	17	22%	25	32%	35	45%	77	100%
Funcionalidad de las normas	19	25%	21	27%	37	48%	77	100%

Lo mismo sucede con la dimensión motivación, por lo que en los colaboradores de la institución educativa se evidenció inicialmente que se sienten poco motivados, por ejemplo, un 68% de ellos afirman tener un bajo grado de satisfacción en su trabajo, no se sienten reconocidos entre un 32% y 42%, con parecida tendencia en la autonomía y grado de motivación que alcanzaron nivel regular (Cf. Tabla 4)

Tabla 4. Variable Clima organizacional. Dimensión Motivación. Pretest

<b>Indicadores de Motivación</b>	<b>Bajo</b>		<b>Regular</b>		<b>Alto</b>		<b>Total</b>	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Grado de satisfacción	52	68%	15	19%	10	13%	77	100%
Grado de reconocimiento	25	32%	32	42%	20	26%	77	100%
Grado de autonomía	19	25%	34	44%	24	31%	77	100%
Grado de motivación de los docentes	26	34%	35	45%	16	21%	77	100%

Observándose esta situación se aplicaron estrategias ejecutivas de gestión directiva participativa, estableciendo mecanismos de motivación laboral como la flexibilización laboral (disminución de rigidez directiva) e incentivos documentales de reconocimiento laboral (entrega de memorándums y resoluciones de agradecimiento y felicitación) así como un ambiente agradable de afectividad y cercanía en el trato con cada miembro de la organización, de tal manera que se reconozca su actuar e intervenciones como apoyo importante dentro de la organización, reconociendo sus aportes y felicitando sus logros. El postest evidenció los cambios logrados mediante esta estrategia (Cf. Tabla 5).

Tabla 5. Variable Clima organizacional. Dimensión Motivación. Postest

<b>Indicadores de Motivación</b>	<b>Bajo</b>		<b>Regular</b>		<b>Alto</b>		<b>Total</b>	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Grado de satisfacción	10	13%	15	19%	52	68%	77	100%
Grado de reconocimiento	20	26%	32	42%	25	32%	77	100%
Grado de autonomía	17	22%	10	13%	50	65%	77	100%
Grado de motivación de los docentes	15	19%	30	39%	32	42%	77	100%

Respecto a los indicadores de la dimensión confianza, los resultados del pretest arrojaron el nivel bajo en todos los indicadores, denotando igualmente que existe un amplio porcentaje de colaboradores de la institución educativa que carecen de confianza, sinceridad y respeto por los espacios personales en su organización (Cf. Tabla 6).

Tabla 6. Variable Clima organizacional. Dimensión Confianza. Pretest.

<b>Indicadores de Confianza</b>	<b>Bajo</b>		<b>Regular</b>		<b>Alto</b>		<b>Total</b>	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Grado de confianza	35	45%	26	34%	16	21%	77	100%
Grado de sinceridad	34	44%	18	23%	25	32%	77	100%
Respeto por los espacios personales	30	39%	20	26%	27	35%	77	100%

Teniéndose en cuenta esta situación se aplicaron estrategias ejecutivas de gestión directiva participativa, aplicando criterios para aumentar en los colaboradores de la institución educativa la dimensión confianza tales como liderar con el ejemplo (grado de confianza), ser transparente con la información que se trasmite y los propios logros de la gestión tanto los alcanzados como los que no (sinceridad), empoderar a cada miembro de la organización en su ámbito de trabajo, de tal manera que se reconozca su espacio de intervención y la importancia de su aporte (respeto por los espacios personales). El postest evidenció los cambios logrados mediante esta estrategia (Cf. Tabla 7).

Tabla 7. Variable Clima organizacional. Dimensión Confianza. Postest

<b>Indicadores de Confianza</b>	<b>Bajo</b>		<b>Regular</b>		<b>Alto</b>		<b>Total</b>	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Grado de confianza	16	21%	16	21%	45	58%	77	100%
Grado de sinceridad	18	23%	25	32%	34	44%	77	100%
Respeto por los espacios personales	12	16%	15	19%	50	65%	77	100%

Finalmente, terminando con el análisis de resultados comparativos entre el pretest y el postest de la variable clima organizacional, en los indicadores de la dimensión participación también hubo un bajo nivel por parte de los colaboradores docentes de la organización, evidenciándose por herramienta estadística lo observado experiencialmente, a saber, la poca participación en el logro de objetivos y metas comunes en la organización (Cf. Tabla 8).

Tabla 8. Variable Clima organizacional. Dimensión Participación. Pretest.

<b>Indicadores de Participación</b>	<b>Bajo</b>		<b>Regular</b>		<b>Alto</b>		<b>Total</b>	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Grado de participación de los docentes	34	44%	19	25%	24	31%	77	100%
Tendencia a formar diversos grupos	35	45%	26	34%	16	21%	77	100%
Nivel y formación del trabajo en equipo	44	57%	15	19%	18	23%	77	100%
Nivel de valoración de las reuniones académicas	25	45%	26	34%	16	21%	77	100%

Teniéndose en cuenta esta situación se aplicaron estrategias ejecutivas de gestión directiva participativa, aplicando criterios para aumentar en los colaboradores de la institución educativa la dimensión participación tales como concientización de ser parte de la historia de la organización (mayor grado de participación), la propia identificación como gestor con la organización y con la de los colaboradores conformación de grupos de trabajo, nivel de valoración de reuniones de trabajo), promover que expresen sus ideas con libertad e invertir en su capacitación en temas de interés de los colaboradores y de la organización (nivel y formación

del trabajo en equipo). El postest evidenció los cambios logrados mediante esta estrategia (Cf. Tabla 9).

Tabla 9. Variable Clima organizacional. Dimensión Participación. Postest.

<b>Indicadores de Participación</b>	<b>Bajo</b>		<b>Regular</b>		<b>Alto</b>		<b>Total</b>	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Grado de participación de los docentes	17	22%	22	29%	38	49%	77	100%
Tendencia a formar diversos grupos	16	21%	25	32%	36	47%	77	100%
Nivel y formación del trabajo en equipo	18	23%	15	19%	44	57%	77	100%
Nivel de valoración de las reuniones académicas	16	21%	25	32%	36	47%	77	100%

Ahora bien, yendo a la variable desempeño profesional docente, como se afirmó anteriormente, se aplicó tanto en pre como postest el cuestionario de desempeño profesional docente de Valdés H, (2012) que trabaja las dimensiones: Capacidad Pedagógica, Emocionalidad, Responsabilidad en el cumplimiento de sus Funciones y Relaciones Interpersonales. Se descubrieron en la comparación de pretest y postest los siguientes cambios positivos al intervenir con estrategias de gestión directiva participativa:

Por ejemplo, en el pretest los indicadores de la dimensión capacidades pedagógicas, dominio de la temática, comunicación clara de contenidos, diversidad de estrategias que favorecen el aprendizaje y diferentes formas de evaluación, los colaboradores docentes se encontraron en amplia mayoría en un nivel bajo, tal como se evidencia en la Tabla 10:

Tabla 10. Variable Desempeño profesional docente. Dimensión Capacidades pedagógicas. Pretest

<b>Indicadores de Capacidades pedagógicas</b>	<b>Bajo</b>		<b>Regular</b>		<b>Alto</b>		<b>Total</b>	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Dominio de la temática	33	43%	23	30%	21	27%	77	100%
Comunicación clara	30	39%	20	26%	27	35%	77	100%
Diversidad de trabajo que favorece aprendizaje	25	32%	25	32%	27	35%	77	100%
Diferentes formas de evaluación	26	34%	16	21%	35	45%	77	100%

Entonces, ante tal realidad se intervino como gestor directivo con estrategias participativas para mejorar el nivel encontrado de capacidades pedagógicas de los docentes de la organización educativa Juan Tomis Stack de la ciudad de Chiclayo. Las estrategias para aplicar fueron: motivación al trabajo en equipo por áreas para el mutuo aprendizaje entre los docentes (dominio de temática y diversidad de trabajos que favorecen el aprendizaje), capacitaciones didácticas por nivel y especialidad (diversidad de trabajos que fortalecen el aprendizaje), así como la invitación a especialistas en los procesos de evaluación vigentes (diferentes formas de evaluación). Cabe mencionar que las reuniones de mutuo aprendizaje de docentes por nivel y especialidad si hicieron constantes, mientras que las capacitaciones especializadas se realizaron 4 capacitaciones (2 en desarrollo de estrategias didácticas participativas y 2 en evaluación por competencias).

Las estrategias de gestión directiva participativa aplicadas para mejorar el desempeño profesional docente en la dimensión capacidades pedagógicas, tuvieron los siguientes efectos positivos, evidenciados en el postest (Cf. Tabla 11):

Tabla 11. Variable Desempeño profesional docente. Dimensión Capacidades pedagógicas. Postest

<b>Indicadores Capacidades pedagógicas</b>	<b>Bajo</b>		<b>Regular</b>		<b>Alto</b>		<b>Total</b>	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Dominio de la temática	13	17%	23	30%	41	53%	77	100%
Comunicación clara	14	18%	15	19%	48	62%	77	100%
Diferentes formas de trabajo que favorecen el aprendizaje	15	19%	20	26%	42	55%	77	100%
Diferentes formas de evaluación	16	21%	26	34%	35	45%	77	100%

Yendo a la dimensión emocionalidad en la que se encuentran incluidos los indicadores: la aplicación del aprendizaje, la generación de interés para los estudiantes, la motivación que el docente genera en su estudiante, el desarrollo de valores y la atención de resolución de dudas fuera de clase, la mayoría de docentes se concentraron en un nivel bajo demostrando que un inadecuado clima organizacional entre los docentes, también repercute a los estudiantes, debido a la indisposición y poca identificación con el entorno laboral educativo. El pretest mostró el siguiente resultado (Cf. Tabla 12).

Tabla 12. Variable Desempeño profesional docente. Dimensión Emocionalidad. Pretest

<b>Indicadores de Emocionalidad</b>	<b>Bajo</b>		<b>Regular</b>		<b>Alto</b>		<b>Total</b>	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Aplicación del aprendizaje	52	68%	15	19%	10	13%	77	100%
Generación de interés en los estudiantes por realizar su propio aprendizaje	31	40%	24	31%	22	29%	77	100%
Motivación de los estudiantes	32	42%	25	32%	20	26%	77	100%
Desarrollo de valores	30	39%	25	32%	22	29%	77	100%
Resolución de dudas fuera de clases	35	45%	16	21%	26	34%	77	100%

Ante el exacerbado porcentaje de colaboradores docentes que se ubican en el nivel bajo de emocionalidad, como gestor directivo se tuvo que establecer estrategias participativas para mejorar el nivel encontrado de emocionalidad de los docentes de la organización educativa bajo estudio. Entre las estrategias de gestión participativa se aplicaron autoconciencia y escucha (generación de interés y aplicación del aprendizaje), alimentación de la autoestima de cada colaborador docente (motivación y generación de interés), valoración de la propia dignidad y la de los demás (desarrollo de valores y resolución de dudas). Cabe mencionar que fueron aplicadas no por mecanismos de capacitación docente, sino de trato en la diaria convivencia laboral, cuyos resultados se evidencian en el postest. (Cf. Tabla 13).

Tabla 13. Variable Desempeño profesional docente. Dimensión Emocionalidad. Postest

<b>Indicadores de Emocionalidad</b>	<b>Bajo</b>		<b>Regular</b>		<b>Alto</b>		<b>Total</b>	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Aplicación del aprendizaje	10	13%	15	19%	52	68%	77	100%
Generación de interés en los estudiantes por realizar su propio aprendizaje	22	29%	24	31%	31	40%	77	100%
Motivación de los estudiantes	20	26%	25	32%	32	42%	77	100%
Desarrollo de valores	22	29%	25	32%	30	39%	77	100%
Resolución de dudas fuera de clases	16	21%	25	32%	36	47%	77	100%

En función de la dimensión Responsabilidad en el desempeño de sus funciones, el pretest demostró que hay un inmenso porcentaje de docentes, el 52% que se ubican en el bajo nivel de desarrollo de proyectos investigativos, dedicándose principalmente al ejercicio de la docencia en aula, un 43% no aportan al logro de los objetivos institucionales, lo cual era de esperarse debido al inadecuado clima laboral, los colaboradores docentes se limitaban a venir dictar clase e irse, por lo que también había un buen porcentaje de docentes que veían innecesario la participación de comités y grupos de trabajo en un 58%. Asimismo, en un 76%, sumando lo bajo y regular, se preocupan por planificar adecuadamente sus clases, y en otro tanto no buscan capacitarse. Realmente, la situación del clima organizacional negativo en la institución educativa bajo estudio influenció notablemente en la responsabilidad del desempeño de las funciones docentes, debido a la falta de identificación con la institución educativa, después de todo, es razonable no identificarse con una institución o un contexto que resulta desagradable estar, tal como se evidencia en la estadística del pretest (Cf. Tabla 14).

Tabla 14. Variable Desempeño profesional docente. Dimensión Responsabilidad de desempeño de sus funciones. Pretest

<b>Indicadores de Responsabilidad en el desempeño de sus funciones</b>	<b>Bajo</b>		<b>Regular</b>		<b>Alto</b>		<b>Total</b>	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Desarrollo de proyectos de investigación	40	52%	28	36%	9	12%	77	100%
Aportaciones al logro de los objetivos institucionales	33	43%	25	32%	19	25%	77	100%
Nivel de participación en comités y grupos de trabajo	45	58%	17	22%	15	19%	77	100%
Nivel de participación en actividades de formación y actualización docente	37	48%	15	19%	25	32%	77	100%
Planificación de sesiones de clase	29	38%	29	38%	19	25%	77	100%

Cabe mencionar que el alto porcentaje de colaboradores docentes en el nivel bajo no significa la irresponsabilidad de los colegas, sino que debe leerse desde la perspectiva de identificación con la organización, dado el no adecuado clima organizacional, querían estar el menos tiempo con el menor compromiso posible. Igualmente, para el caso se aplicaron como estrategias de gestión directiva participativa para mejorar esta dimensión: felicitar los logros de los colaboradores docentes ya sean personales o profesionales a fin de incentivar la capacitación continua; también, compartir refrigerio en las reuniones con los distintos equipos de trabajo para suscitar la camaradería de tal manera que la cercanía de trato los anime a participar en los grupos de trabajo, invitar a colegas expertos externos a la institución para la capacitación de los

colaboradores docentes de la organización. Estas estrategias de gestión directiva participativa trajeron los siguientes efectos en el postest (cf. Tabla 15)

Tabla 15. Variable Desempeño profesional docente. Dimensión Responsabilidad de desempeño de sus funciones. Postest

<b>Indicadores de Responsabilidad en el desempeño de sus funciones</b>	<b>Bajo</b>		<b>Regular</b>		<b>Alto</b>		<b>Total</b>	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Desarrollo de proyectos de investigación	9	12%	28	36%	40	52%	77	100%
Aportaciones al logro de los objetivos institucionales	19	25%	25	32%	33	43%	77	100%
Nivel de participación en comités y grupos de trabajo	15	19%	17	22%	45	58%	77	100%
Nivel de participación en actividades de formación y actualización docente	20	26%	15	19%	42	55%	77	100%
Planificación de sesiones de clase	19	25%	20	26%	38	49%	77	100%

Finalmente, respecto a la dimensión relaciones interpersonales, el grueso de docentes colaboradores se ubicó en el nivel regular, es decir que medianamente hay vivencia de respeto, promoción de que la institución educativa sea una comunidad de aprendizaje, la preocupación por la mejora del ambiente laboral, así como el desarrollo de buenas relaciones interpersonales. Esta dimensión con los resultados del pretest fue de vital importancia para la mejora del clima organizacional y del propio desempeño laboral docente, dado que se constituyó en la base desde donde intervenir, pues en medio de la circunstancia adversa de clima organizacional hay un adecuado interés entre los colaboradores docentes por establecer relaciones respetuosas tanto laboralmente como en camaradería. (Cf. Tabla 16)

Tabla 16. Variable Desempeño profesional docente. Dimensión relaciones interpersonales. Pretest

<b>Indicadores de Relaciones interpersonales</b>	<b>Bajo</b>		<b>Regular</b>		<b>Alto</b>		<b>Total</b>	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Respeto por las ideas de estudiantes y colegas	15	19%	28	36%	34	44%	77	100%
Promoción de comunidad de aprendizaje	25	32%	40	52%	12	16%	77	100%
Creación de un ambiente adecuado	38	49%	30	39%	9	12%	77	100%
Desarrollo de buenas relaciones interpersonales	28	36%	22	29%	27	35%	77	100%

En esta dimensión bastaba fortalecer mínimamente para que las demás dimensiones e indicadores de ambas variables confluyeran en un inicio de proceso de mejora continua; en efecto, se aplicaron las siguientes estrategias de gestión directiva participativa: ejecución de eventos de distracción como comunidad escolar (paseos culturales, jornadas deportivas, visionados de películas-foro) a fin de suscitar mayor integración entre los colaboradores docentes. Los resultados del postest fueron muy alentadores. (Cf. Tabla 17).

Tabla 17. Variable Desempeño profesional docente. Dimensión relaciones interpersonales. Posttest

<b>Indicadores de Relaciones interpersonales</b>	<b>Bajo</b>		<b>Regular</b>		<b>Alto</b>		<b>Total</b>	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Respeto por las ideas de estudiantes y colegas	15	19%	20	26%	42	55%	77	100%
Promoción de comunidad de aprendizaje	12	16%	40	52%	25	32%	77	100%
Creación de un ambiente adecuado	9	12%	30	39%	38	49%	77	100%
Desarrollo de buenas relaciones interpersonales	10	13%	22	29%	45	58%	77	100%

## Discusión

Respecto a la Gestión Directiva en Educación, se está de acuerdo con Marín-Salazar (2013) quien percibe a la escuela es una organización compleja, cambiante y multidimensional, donde acontecen sucesos internos de relaciones armoniosas y conflictuadas, de lucha de poder y esto justamente es trabajado desde la gestión directiva en educación, además como refiere Porrás-Aguirre (2013) es de esperarse que la gestión directiva educativa, desarrolle procesos en función de la calidad, buscando la excelencia en el servicio educativo que prestan, de allí que en la gestión directiva se asocien el clima organizacional y el desempeño profesional docente bajo el eje vinculante de la gestión directiva, siendo la de índole participativa la más adecuada por su carácter integrador.

En función al clima organizacional se asumió como correcto la definición de Tabares & Miranda (2015), quienes consideran que el clima organizacional es calidad del ambiente de la organización que influye significativamente en el desempeño laboral, tal como se corroboró en este estudio. Además, es cierto que, tal como refiere Ramos (2012), que el clima organizacional es un indicador de calidad de vida laboral, generando influencia en la conducta de los colaboradores y la productividad de una organización, por lo que se necesita que los colaboradores docentes estén altamente motivados.

Asimismo, en relación con el desempeño profesional docente se le comprende como un concepto construido a partir de los logros de aprendizaje de sus estudiantes, al ejercicio de la docencia tal como lo da a conocer Valle Lima (2011), estando asociado de hecho al constructo calidad educativa y al desarrollo del país tal como lo afirman Román & Murillo (2010), de tal manera que, en cada estudiante y en cada docente se integren lo cognitivo, lo afectivo y lo actitudinal (Medrano & Molina, 2010).

Finalmente se afirma que, para la mejora del clima organizacional y el buen desempeño profesional docente, es factible a través de las jornadas de capacitaciones, y que es más efectiva la gestión directiva participativa por quienes dirigen o lideran determinada organización de carácter educativo, lo que supone experticia en quienes son responsables de la dirección institucional.

## Conclusiones

Al tenerse como objetivos específicos caracterizar el clima organizacional y el desempeño profesional de los colaboradores docentes de I.E “Mons. Juan Tomis Stack” de la ciudad de Chiclayo durante el 2019, es que durante el pretest todos los indicadores de las dimensiones de ambas variables se ubicaron en nivel bajo, evidenciado la necesidad de intervención de carácter

más eficiente y eficaz, tomándose la decisión de aplicar estrategias de gestión directiva participativa en vez de planes formativos o de capacitación que pudiendo ser adecuados no son suficientemente efectivos y eficaces.

Se concluyó también, en función del objetivo general, que fue de determinar el nivel de mejora del clima organizacional y del desempeño profesional docente de la institución bajo estudio, que hubo una significativa mejora, pues pasaron del nivel bajo al nivel alto en todos los indicadores de las dimensiones de ambas variables.

Otra conclusión resaltante es la alta implicancia entre clima organizacional y desempeño profesional docente, donde existe abundante literatura al respecto en todos los tipos de organizaciones, en efecto la institución educativa materia de estudio se evidenció esta implicancia, que se observó en todo el proceso de la presente investigación.

Para finalizar las conclusiones se remarca que, de todas las formas de gestión directiva, la más apropiada, desde la experiencia de este estudio, es la gestión directiva participativa porque involucra a toda la comunidad educativa, al mismo tiempo que fortalece las relaciones interpersonales, valora la dignidad del colaborador docente como persona, mejora en su ejecución y aplicación el clima organizacional y el desempeño laboral, que en este caso son los colegas docentes.

## **Recomendaciones**

- Es de suma urgencia y necesario diseñar y aplicar estrategias de gestión directiva participativas por ser mayor efectividad de corto e inmediato plazo, sin descuidar los programas de capacitación, actualización, perfeccionamiento y especialización para cambios proyectados a mediano y largo plazo dentro de las organizaciones educativas.
- Es necesario que los gestores y directivos establezcan un plan estratégico de reingeniería profesional, siendo la comunicación de calidad, coordinación y participación, los ejes claves de la gestión: Reuniones de trabajo institucional, asambleas y consejo académico; con el propósito de elevar el desarrollo profesional de acuerdo con sus necesidades, elevar el grado de cooperación institucional e incrementar la satisfacción laboral en los docentes.
- Formular un plan de desarrollo que priorice las áreas de urgente atención de la institución educativa. para fortalecer el conocimiento de las necesidades, de habilidades de los maestros con programas de desarrollo profesional, generando la reflexión y promoviendo la actitudes cognitivas y afectivas entre los docentes, con el propósito de mejorar su práctica, y cuya meta principal sea aprender a interpretar, comprender y reflexionar ¿Cómo se aprende?
- El directivo debe ser el principal promotor y gestor de la investigación de la práctica docente, gestor de buenas prácticas, aprovechando todos los recursos que tenga a su alcance, para proponer planes de mejora; debe fomentar un clima organizacional saludable y favorable, para que las relaciones interpersonales se mejoren y se fortalezcan profesionalmente, generando un ambiente laboral saludable, implementándose institucionalmente un plan de reconocimiento a las buenas prácticas docentes y buen desempeño.
- Se recomienda finalmente, replicar la presente investigación en otros escenarios educativos para sistematizar experiencias que contribuyan a la mejora de la calidad educativa a través de la gestión directiva.

## Referencias

- Azzerboni, D & Harf, R. (2016). *Conduciendo la escuela. Manual de gestión directiva y evaluación institucional*. Ediciones Novedades Educativas.
- Brunet, L. (2015). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas.
- Bris M.M. (2009), *Clima Organizacional*. Propone cuestionario universidad de Alcalá de Hermes
- Chávez Hernández, N y Torres Sanabria, G. (2012). La organización inteligente en un ambiente de aprendizaje: una exploración de sus aspectos generales. *AD-minister*. Vol. 21 (2), pp. 101-115
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mc. Graw-Hill e Interamericana Editores.
- Carrillo, J., & Climent, N. (2015). The development of teachers' expertise through their analyses of good practice in the mathematics classroom. *ZDM- The International Journal on Mathematics Education*, 43(6-7), pp. 915- 926.
- Day, C. (2011). *Formar docentes: Cómo, cuándo y en qué condiciones aprende el profesorado*. Narcea.
- Feixas, M. (2010). La influencia de factores personales, institucionales y contextuales. *Educación*. N0 33 (1), pp. 22-58.
- Filgueira, C. (2010). *Resultados de las reformas educativas en Argentina, Chile y Uruguay*. Edición Ministerio de Educación del Uruguay.
- Gorrochotegui, A. (2011). Un modelo de "coaching" en directivos escolares *Educación y Educadores*, vol. 14 (2), pp. 369-387 Universidad de La Sabana Cundinamarca.
- Guevara, L. (2016). *Gerencia social en la educación. Guía práctica para dirigir y administrar los establecimientos educativos y herramientas para implementar los sistemas de calidad y el plan de mejoramiento*. Bogotá-Colombia. Ediciones Átropos.
- Gutiérrez, C & Busquets, T. (2014). *Clima organizacional en las Comunidades educativas*. Tesis de especialidad. Universidad Austral de Chile.
- Hernández, R., Fernández, C & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill / Interamericana Editores-
- Hernández, J.C y Gutiérrez, J.M. (2012). Calidad educativa y su proceso de mejora continua. *Revista Escenarios* Vol. 10 (2), pp.62-74.
- Kerlinger, F. y H. Lee (2002). *Investigación del comportamiento*. Mc. Graw Hill/ Interamericana.
- León, R., Tejada, E., y Yataco, M. (2013). Las organizaciones inteligentes. *Industrial Data*. Vol. 6 (2), pp. 82-87.
- Martín Bris, M. (2000). *Clima de Trabajo y Organizaciones que aprenden*. *Educación*, 27 (2), pp.103-117.
- Marín-Salazar, J.J. (2013). *Los docentes frente al cambio de gestión directiva: La dinámica micropolítica de un colegio privado de Lima*. Tesis de Maestría. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Medrano, H & Molina, S. (2010). *Desempeño profesional de docentes del Siglo XXI*. Ponencia en el Congreso Iberoamericano de Educación Metas al 2021. Instituto de Investigación, Innovación y Estudios de Posgrado para la Educación.
- Meza, A (2014). Estrategias de aprendizaje. Definiciones, clasificaciones e instrumentos de medición. *Revista Propósitos y Representaciones*, 1 (2), pp.193-213. doi: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2013.v1n2.48>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2011). *Estándares de desempeño profesional docente propuesta para la discusión ciudadana*. OEI-AECID.

- Ministerio de Educación del Perú. (2011). *Hacia una propuesta de criterios de buen desempeño docente. Estudios que aportan a la reflexión, al diálogo y a la construcción concertada de una política educativa.* Consejo Nacional de Educación.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2008). *Education and training policy. Improving school leadership (1).* OCDE.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura - UNESCO (2011). *Manual de Gestión para directores de Instituciones Educativas.* UNESCO-Ministerio de Educación del Perú.
- Porras-Aguirre, E. (2013). *Implantación del sistema de gestión de la calidad en las instituciones públicas de educación preescolar, básica y media del municipio de Villavicencio-Colombia. Estudio de casos múltiples.* Tesis Doctoral. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Ramos Moreno, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje.* Manual de estudios UNED.
- Rendón, M.A. (2013). *Hacia una conceptualización de los estilos de enseñanza.* Revista Colombiana de Educación. Vol.64 (1), pp. 175-195.
- Román, M., & Murillo, F. (2010). *La evaluación del desempeño docente: Objeto de disputa y fuente de oportunidades en el campo educativo.* Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, 1(2), pp.1-6.
- Salmasi, N y Sánchez, J.A. (2013). *La gestión escolar desde los proyectos educativos.* Revista Multidisciplinaria del Consejo de Investigación de la Universidad de Oriente, vol. 25 (3), pp. 254-258.
- Sánchez, G., Pérez, J.J y Picco, L.L. (2014). *Redes de Conocimiento basadas en la gestión del conocimiento: creación y organización para docencia e investigación universitaria.* Revista Latinoamericana de Bibliotecología. Vol. 37 (3), pp. 215-225.
- Stephen, P. R. (2014). *Comportamiento Organizacional.* Pearson educación.
- Tabares y Miranda (2015): *Un enfoque humanista de la gestión directiva en las organizaciones educativas escolares.* Editorial Ave Viajera.
- Tantalean, M. (2015). *El alcance de las investigaciones jurídicas.* Revista Avances. 10 (11), pp.221-236.
- Tedesco, J. C. (2014). *Educación para una sociedad más justa.* Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=WDhLvL5N4HU>
- Touriñán, J.M. (2010). *Familia, escuela y sociedad civil. Agentes de educación intercultural.* Revista de Investigación en Educación, Vol.7 (1), pp. 7-36
- Urriola, K.M. (2013). *Sistema de evaluación del desempeño Profesional docente aplicado en Chile. Percepciones y vivencias de los Implicados en el proceso. El caso de la ciudad de concepción.* Tesis Doctoral. Universidad de Barcelona.
- Valdés, H. (2012). *Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes.* Consejo Nacional de Educación.
- Valle Lima, A. (2011). *Autoperfeccionamiento docente y Creatividad.* Ediciones Pueblo y Educación.
- Venegas, P. (2011). *Gestión de la Educación basada en competencias: elementos para su interpretación en el contexto de la Administración de la Educación.* Revista Digital Gestión de la Educación. Vol. 1 (1), pp. 1-27.
- Vezub, L. (2017). *La formación y el desarrollo profesional docente frente a los nuevos desafíos de la escolaridad.* Revista de Currículum y Formación de Profesorado, vol. 11(1), pp. 1-23.