



**INSTITUTO PARA LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN  
SECCIÓN DE POSGRADO**

**CLIMA LABORAL Y DESEMPEÑO EN DOCENTES DE LA  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ. LIMA – 2018**

**PRESENTADA POR  
HENRY ALEX CARDENAS CASADO**

**ASESOR  
RAFAEL ANTONIO GARAY ARGANDOÑA**

**TESIS**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN EDUCACIÓN  
CON MENCIÓN EN POLÍTICAS Y GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**LIMA – PERÚ**

**2020**



**CC BY-NC-SA**

**Reconocimiento – No comercial – Compartir igual**

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



**USMP**  
UNIVERSIDAD DE  
SAN MARTÍN DE PORRES

**INSTITUTO PARA LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN  
SECCIÓN DE POSGRADO**

**CLIMA LABORAL Y DESEMPEÑO EN DOCENTES DE LA  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ. LIMA - 2018**

**TESIS PARA OPTAR  
EL GRADO DE MAESTRO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN  
EN POLÍTICAS Y GESTIÓN DE EDUCACIÓN**

**PRESENTADO POR:  
HENRY ALEX CARDENAS CASADO**

**ASESOR:  
DR. RAFAEL ANTONIO GARAY ARGANDOÑA**

**LIMA, PERÚ**

**2020**

**CLIMA LABORAL Y DESEMPEÑO EN DOCENTES DE LA  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ. LIMA - 2018**

## **ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO**

### **ASESOR:**

Dr. Rafael Garay Argandoña

### **PRESIDENTE DEL JURADO:**

Dr. Oscar Rubén Silva Neyra

### **MIEMBROS DEL JURADO:**

Dr. Vicente Justo Pastor Santivañez Limas

Mg. Augusto José Willy Gonzales Torres

## **DEDICATORIA**

A mi padre adorado quien desde lo alto  
podrá alegrarse conmigo por haber  
concluido un reto más en mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis compañeros de trabajo, asesores y familiares, por ser mi apoyo y motor de mi vida profesional.

## ÍNDICE

Asesor y miembros del jurado	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
<b>ÍNDICE</b>	vi
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	ix
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	x
<b>RESUMEN</b>	xi
<b>ABSTRACT</b>	xiii
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO</b>	7
1.1 Antecedentes de la investigación	7
1.2 Bases teóricas	11
1.3 Definiciones de términos básicos	46
<b>CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES</b>	
2.1 Formulación de la hipótesis principal y derivadas	48
2.1.1 Hipótesis principal	48



2.1.2 Hipótesis derivadas	48
2.2 Variables y definición operacional	49
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>51</b>
3.1 Diseño de la investigación	51
3.2 Población y muestra	56
3.3 Técnicas de recolección de datos	56
3.4 Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos	59
3.5 Aspectos éticos	60
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS</b>	<b>61</b>
4.1 Validación y confiabilidad del instrumento	61
4.2 Contrastación de la prueba de hipótesis	66
<b>CAPÍTULO V: DISCUSIÓN</b>	<b>70</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>73</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>75</b>
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	<b>77</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>85</b>
Anexo 1. Matriz de consistencia	86
Anexo 2. Instrumento para recolección de datos	90
Anexo 3. Ficha de validación de instrumentos juicio de experto	94
Anexo 3. Constancia emitida por la institución donde se realizó la Investigación	94
Anexo 4 Propuesta de actividades para la mejora del clima y el desempeño docente en la Universidad Autónoma del Perú.	95
Anexo 5. Estrategias comunicativas	96
Anexo 6. Medición del rendimiento docente	97

Anexo 7.	Encuesta de incentivos y sanciones de la institución universitaria	98
Anexo 8.	Permiso institucional	95

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Operacionalización de la variable independiente: Desempeño Profesional	49
Tabla 2.	Operacionalización de la variable dependiente: Clima Laboral	50
Tabla 3.	Resultados de la validación del cuestionario de la variable desempeño laboral	61
Tabla 4.	Índice de consistencia interna mediante alfa de cronbach para el cuestionario del desempeño profesional	62
Tabla 5.	Resultados de la validación del cuestionario de la variable clima organizacional	62
Tabla 6.	Índice de consistencia interna mediante alfa de cronbach para el cuestionario de clima laboral	63
Tabla 7.	Descripción de la variable desempeño profesional	63
Tabla 8.	Descripción de la variable clima organizacional	64
Tabla 9.	Análisis correlacional entre las variables	66
Tabla 10.	Análisis correlacional entre la experiencia y el clima organizacional en los docentes de la universidad autónoma del Perú	67
Tabla 11.	Análisis correlacional entre la dimensión motivación y el clima organizacional en los docentes de la universidad Autónoma del Perú	68
Tabla 12.	Análisis correlacional entre la dimensión iniciativa y el clima organizacional	69

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1.	Descripción porcentual de la variable desempeño laboral	64
Figura 2.	Descripción porcentual de la variable clima organizacional	65

## **RESUMEN**

La presente investigación se realizó con un enfoque cuantitativo y pretendió establecer la relación que existe entre el clima laboral y el desempeño en los docentes de la Universidad Autónoma del Perú. Lima – 2018.

El propósito de la investigación fue determinar la existencia de una relación entre el clima laboral y desempeño en los docentes de la Universidad Autónoma del Perú. Lima – 2018.

La situación problemática permitió formular el problema de investigación ¿Cuál es la relación entre el clima laboral y el desempeño en los docentes de la Universidad Autónoma del Perú Lima – 2018?

La hipótesis que se planteó en la presente investigación fue que existe una relación entre el clima laboral y el desempeño en los docentes de la Universidad Autónoma del Perú. Lima – 2018.

La investigación tiene un enfoque cualitativo, de tipo no experimental, de corte transversal y con un diseño descriptivo correlacional. La población estuvo conformada por 77 docentes y los datos se obtuvieron de manera censal.

Los instrumentos aplicados presentaron una alta confiabilidad mediante el estadístico Alfa de Cronbach, para ambos cuestionarios utilizados en la presente investigación.

En la prueba de hipótesis se obtuvo un Rho de Spearman 0.742, con un p valor de 0.000; por lo que, se concluye que existe una relación entre el clima laboral y el desempeño en los docentes de la Universidad Autónoma del Perú. Lima – 2018.

**Palabras clave:** Clima laboral, Desempeño en docentes

## **ABSTRACT**

The present research was made under a quantitative approach and it intended to establish the relationship between work environment and teaching performance teachers of the Universidad Autónoma del Perú. Lima - 2018.

The purpose of the research was to determine the existence of a relationship between the work environment and teacher performance at the Universidad Autónoma del Perú. Lima - 2018.

The problematic situation allowed us to formulate the research problem. What is the relationship between work environment and teacher performance at the Universidad Autónoma del Perú Lima - 2018?

The hypothesis that was raised in this research is that there is a relationship between the work environment and teacher performance of the Universidad Autónoma del Perú. Lima - 2018.

The research had a qualitative, non-experimental cross-sectional type with a correlational descriptive design. The population was made up of 77 teachers and the data was obtained in a census manner.

The instruments applied show high reliability through the Cronbach alpha statistic, for both questionnaires used in the present investigation.

In the hypothesis test a Rho of Spearman 0.742 was obtained, with a p value of 0.000, so it is concluded that there is a relationship between the work environment and performance in teachers of the Universidad Autónoma del Perú. Lima - 2018.

**Keywords:** Work climate, Teacher performance



## INTRODUCCIÓN

En la realidad actual, el docente universitario ha experimentado diferentes cambios en la sociedad.

Rivero (2007) afirma que:

La docencia es objeto de una doble percepción social, se considera que el maestro lo es todo y se le atribuye muchas funciones sociales y en contraste, se la califica como una profesión de bajo prestigio social, lo que se expresa en reducidos salarios (con la idea de que cualquier persona pueda ejercerla, aun sin una formación específica para ello) y la falta de estímulos para que los maestros se actualicen, mejoren su labor e innoven. (p. 39).

Con esta información, es claro comprender por qué los jóvenes no se sienten atraídos por perseguir la carrera docente. Ello, debido a que la docencia se percibe como una carrera escasamente retribuida.

En cuanto a realidad económica, el docente universitario ha mejorado significativamente a través del tiempo.

Minedu (2018) afirma:

Al 2018, la remuneración de los docentes auxiliares pasó de S/ 2.008 a S/3.658, lo que representó un aumento de 82%. Del mismo modo, los docentes asociados, cuya remuneración ascendía a S/ 3.008, pasaron a ganar S/4.658, un incremento de 55%. En la misma línea, los docentes principales, que percibían S/6.707, tuvieron un aumento de 13% y su sueldo se elevó a S/7.557.

En el sector privado, los docentes universitarios perciben ingresos de acuerdo a la oferta y demanda de cada institución.

El inadecuado clima laboral se genera por factores diversos tales como la escasez de reconocimiento por los títulos y grados obtenidos, limitación económica para el financiamiento de la investigación, incertidumbre de continuidad laboral entre un ciclo y otro para los profesores de tiempo parcial, el bajo nivel de aceptación del ingreso docente, entre otros. A pesar de ello la necesidad laboral y económica lleva a los docentes a verse obligados a aceptar estas condiciones.

Otro elemento importante se refiere a la inadecuada infraestructura, la cual es una limitante para el desarrollo profesional de los docentes. Por ejemplo, la biblioteca no cuenta con material actualizado, no se desarrollan programas de capacitación en la especialidad y las actividades de investigación no son apoyadas con recursos pecuniarios. Asimismo, cuando los profesores obtienen calificaciones

sobresalientes por evaluaciones de la institución, no se les brinda incentivos ni tampoco ningún elemento motivacional.

Si este problema continúa, se generará un alto grado de rotación docente por la aparición de nuevas oportunidades laborales, generando así una pérdida de calidad educativa por la migración docente. La imagen de la institución se verá afectada cuando los mejores docentes (especialistas) se retiren a instituciones de la competencia con mejor clima laboral.

Con la presente investigación, se pretende mejorar el clima laboral y elevar el rendimiento del desempeño del docente.

En ese sentido, el problema general de la investigación es:

¿Cuál es la relación entre clima laboral y desempeño en los docentes de la Universidad Autónoma del Perú Lima – 2018?

Problemas específicos

- ¿Cuál es la relación entre clima laboral y el desempeño pedagógico en docentes de la Universidad Autónoma del Perú Lima - 2018?
- ¿Cuál es la relación entre clima laboral y el desempeño de gestión en los docentes de la Universidad Autónoma del Perú Lima - 2018?
- ¿Cuál es la relación entre clima laboral y el desempeño de investigación en los docentes de la Universidad Autónoma del Perú Lima - 2018?

Para responder a estas interrogantes, se formuló como objetivo general:

Determinar la relación entre clima laboral y desempeño en los docentes de la Universidad Autónoma del Perú Lima - 2018

### Objetivo específicos

- Establecer la relación entre clima laboral y el desempeño pedagógico en los docentes de la Universidad Autónoma del Perú Lima - 2018
- Establecer la relación entre clima laboral y el desempeño de gestión en los docentes de la Universidad Autónoma del Perú Lima - 2018
- Establecer la relación entre clima laboral y el desempeño en investigación en los docentes de la Universidad Autónoma del Perú Lima - 2018

Frente a este planteamiento, se consideró como hipótesis general:

Ha: La relación entre clima laboral y desempeño en docentes de la Universidad Autónoma del Perú Lima – 2018 es significativa

Ho: La relación entre clima laboral y desempeño en docentes de la Universidad Autónoma del Perú Lima – 2018 no es significativa

Asimismo, de esta se desprenden las siguientes hipótesis derivadas:

- La relación entre clima laboral y el desempeño pedagógico en los docentes de la Universidad Autónoma del Perú Lima – 2018 es significativa.
- La relación entre clima laboral y el desempeño de gestión en docentes de la Universidad Autónoma del Perú Lima – 2018 es significativa.
- Existe la relación entre clima laboral y el desempeño de investigación en docentes de la Universidad Autónoma del Perú Lima – 2018 es significativa.

## **Justificación de la investigación**

Desde la perspectiva teórica, la investigación tomó aportes bibliográficos para las variables y sus respectivas dimensiones. En cuanto a la variable Clima laboral, se tomó aportes de Robbins y Judge (2009) y para las variables de desempeño en docentes se revisaron los aportes de Siliceo (2011). De la misma manera, se tomaron en cuenta la importancia, teorías y las dimensiones según lo propuesto en la Operacionalización de variables correspondientes.

Desde la perspectiva práctica, los resultados de la investigación permitieron obtener algunas alternativas de solución a la problemática estudiada siendo puestas al alcance de la institución donde se realizará la investigación, es así que se plantearon estrategias para mejorar los resultados encontrados.

Desde la perspectiva metodológica, se construyó dos instrumentos de recolección de datos, uno para medir el clima laboral y el segundo para medir el desempeño en docentes. Estas pruebas fueron sometidas a criterios rígidos de validez tanto de constructo, criterio y la confiabilidad mediante criterio de expertos, con el fin de determinar si mide lo que realmente dice medir, antes de su aplicación a la población estudiada.

## **Viabilidad de la investigación**

Para la presente investigación se cuenta con los recursos humanos y académicos necesarios que permitirán profundizar en el campo teórico sobre la relación de clima laboral y el desempeño docente en la plana de profesores de la escuela profesional de Contabilidad de la Universidad Autónoma.

## **Limitaciones del estudio**

Limitación de Tiempo. El tiempo brindado por parte de la institución para poder realizar una investigación de mayor envergadura a nivel de población fue limitado. Asimismo, para analizar otras variables, dimensiones y matices de la situación problemática.

Limitación Económica. El presente trabajo sobrellevo limitaciones financieras debido a la escasez de recursos económicos con los que se contaba para la realización del estudio antes mencionado.

En el primer capítulo, se expone el marco teórico, antecedentes de la investigación, las bases teóricas y sus componentes según las variables; y finalmente, los términos básicos utilizados.

En el segundo capítulo, se detallan las hipótesis principales y derivadas que se construyen a través de la operacionalización de variables.

En el tercer capítulo se expone el diseño metodológico de la investigación, se presenta la población y muestra a estudiar, las técnicas necesarias para recolectar los datos, acompañado de las técnicas estadísticas de procesamiento de datos; y finalmente, los aspectos éticos.

En el cuarto capítulo, se exponen los resultados a través de los diferentes procesos estadísticos. En primer lugar, la confiabilidad y validez de los instrumentos, seguida de la estadística descriptiva y el inferencial.

En el quinto capítulo, se discuten los resultados obtenidos con investigaciones anteriores para hacer un contraste de ellas, se concluyen los resultados y de

acuerdo a ello, se generan recomendaciones sociales, institucionales y metodológicas.

Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas que apoyaron la presente investigación seleccionadas en bibliográficas, hemerográficas y electrónicas. En los anexos, presentamos la matriz de consistencia que muestra gráficamente y de manera condensada el desarrollo de la investigación y los instrumentos de recolección de datos utilizados.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Antecedentes de la investigación**

Montero (2015) en su investigación denominada “Diagnóstico del clima organizacional y satisfacción laboral en el personal de enfermería del Hospital Especializado Granja Integral- HEGI, Lérída-Tolima, 2015” (Tesis para obtener el grado de licenciado en Administración de Empresas), tuvo como objetivo principal el diagnosticar el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de enfermería del HEGI, Lérída-Tolima, 2015. El autor procedió a recopilar

información previa sobre el clima laboral de un hospital a través de un cuestionario previo para evaluar ciertos factores que permitieron conocer las percepciones de los empleados acerca del clima y ambiente laboral. El diseño de investigación fue descriptivo, se utilizó un cuestionario que constaba de 90 preguntas que abarcaban factores sociodemográficos y laborales (16 preguntas), aspectos del clima organizacional (47 preguntas), aspectos de seguridad del paciente (27 preguntas), además se aplicaron la encuesta a 34 trabajadores entre auxiliares y jefes de enfermería. La conclusión a la que llegó el autor es que el Know- How organizacional, junto con las mediciones de clima laboral, permiten conocer las percepciones de los colaboradores sobre su entorno de lo cual debe ser satisfactorio para el logro de los objetivos. Se recomienda que las áreas directivas reconozcan los méritos individuales del equipo de enfermería para generar y fortalecer el clima organizacional.

Figuroa (2015) en su tesis de tipo relacional titulada "Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental", tuvo como fin el encontrar la relación entre las variables mencionadas en 176 colaboradores. El autor llegó a la conclusión de que no existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores en la institución gubernamental; es decir una variable no incide en la otra, por lo que la cultura ejercida en esta institución no es un factor que determine el desempeño de estos.

El elemento dentro de la variable cultura organizacional en la institución gubernamental son las "Normas", lo cual indica que dentro de esta organización se percibe un mejor seguimiento de normas y reglas las cuales indican cómo se



deben comportar los trabajadores. Asimismo, los colaboradores creen tener lo necesario para trabajar siendo su labor reconocida y altamente remunerada.

Checa y Flores (2015) en su tesis de tipo correlacional titulada "El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de Lambayeque-2013", buscaba lograr encontrar la relación mencionada en una muestra de 98 sujetos. En la investigación, el autor logró demostrar que existe correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, por ende, se concluye que los trabajadores de dicha institución presentan un clima moderado, un ambiente apto para laborar, un trato regular de sus superiores y una regular motivación y compromiso con la institución. Con respecto a los resultados de la investigación se obtuvo que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque presentan un nivel moderado de clima organizacional pero un desempeño laboral bajo, existiendo un ambiente flexible con regular trato de sus superiores, asimismo un compromiso adecuado hacia la institución.

Pérez (2014) en su tesis de tipo correlacional, cuyo objetivo fue hallar la relación entre las variables titulada "El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en 98 trabajadores del MIES (Dirección Provincial de Pichincha)" desarrollada en la Universidad Central del Ecuador para obtener el título de Psicólogo Industrial, llega a la conclusión de que el mejoramiento del clima organizacional incrementa el desempeño laboral de los trabajadores del MIES.

Con respecto a los resultados, se concluyó que existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en el Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES. Ello debido a la desmotivación en los

trabajadores por la falta de reconocimiento a sus labores por parte de los jefes. Su desempeño se ve afectado en gran parte por el liderazgo autocrático que se ve en la organización, ya que no genera ideas u optimismo por parte de los colaboradores.

Aguirre (2009) realizó un estudio descriptivo, correlacional, de campo, con un diseño transversal y un enfoque cuantitativo titulado "Desempeño docente y su relación con la motivación del alumno en la escuela de capacitación Adventista Salvadoreña, tesis para optar el grado de maestría en ciencias administrativas, sustentada en la Universidad de Montemorelos, El Salvador, tuvo como problema principal: ¿Existe una relación entre la percepción estudiantil del nivel de desempeño del maestro guía y el grado de motivación del alumno de secundaria de ECAS?

Entre sus principales objetivos destacan el construir los instrumentos para medir el nivel del desempeño del maestro guía percibido por los alumnos y la motivación de los alumnos del ECAS., determinar la posible relación entre el nivel de desempeño del maestro guía y el grado de motivación de los alumnos, conocer el nivel de desempeño de los maestros guías percibido por los alumnos, determinar el grado de motivación de los alumnos y aportar información para la elaboración de algún plan de mejoramiento del desempeño de los maestros guías y la motivación de los alumnos.

Su hipótesis principal fue: Existe una relación entre la percepción estudiantil del nivel de desempeño del maestro guía y el grado de motivación del alumno de secundaria del ECAS. Entre sus principales conclusiones podemos destacar que de acuerdo con los resultados obtenidos se puede concluir que el género de los alumnos no produce diferencias relevantes en la percepción que tienen del nivel

de desempeño del maestro guía, ambos grupos perciben un nivel de desempeño docente bueno. El análisis de esta hipótesis permitió llegar a la conclusión que la religión del alumno no produce diferencias en la percepción que tienen del nivel de desempeño del maestro guía. Casi todas las categorías de los alumnos que representan esta variable mostraron una percepción buena del nivel de desempeño docente. Con esta hipótesis se determinó que en el grado o nivel en el que se encontraban los alumnos no hace diferencia en la percepción del nivel de desempeño del maestro guía. Casi todos los grupos que representaban esta variable mostraron un nivel levemente superior a bueno en la percepción del desempeño docente.

Montalvo (2011) realizó una tesis titulada “El clima organizacional y su influencia en el desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel de educación secundaria de la UGEL 15 de huarochirí-2008”, que tuvo como objetivo principal determinar la relación existente entre el clima organizacional y el nivel de desempeño docente de las instituciones educativas del nivel de educación secundaria de la UGEL No 15 de la provincia de Huarochirí-2008. El tipo de investigación aplicado fue descriptivo - correlacional. Dentro de las principales conclusiones se observa que los resultados de la investigación demuestran que existe una relación entre el clima organizacional y el nivel de desempeño docente, siendo percibido por el personal docente y los estudiantes. Los sujetos encuestados perciben el Clima Organizacional en un nivel alto, así como el 64% de los entrevistados perciben el desempeño docente en el nivel alto respectivamente.

## **1.2 Bases teóricas**

### **1.2.1. Definiciones de clima laboral**

Chiavenato (2009), señala que el clima laboral es la influencia del entorno que rodea al trabajador y afecta la motivación de los participantes y sus experiencias.

Tagiuri y Litwin (1968), citado por Uribe (2015) conceptualizan al clima laboral como el resultado de las interpretaciones que generan los integrantes de una organización en relación al ambiente interno, ello impacta en las actitudes y motivación de los trabajadores.

Gracias a las definiciones expuestas, podemos concluir que la variable clima laboral implica la forma en que los trabajadores perciben lo que los rodea, lo cual tiene implicaciones en su desempeño. Ante ello, es claro que las percepciones deben ser de carácter positivo para que la fuerza laboral pueda desempeñarse con motivación y con resultados positivos.

### **1.1.2. Importancia de clima laboral**

Suarez y Valencia (1997) mencionan que el clima laboral es uno de los aspectos más importantes para una organización y la podemos definir como el conjunto de condiciones sociales que repercuten de una manera directa en los logros y desempeño de cada trabajador en la organización. Como se observa, este conjunto de condiciones puede influir en la identificación del trabajador hacia la organización o en la manera de integrarse con sus compañeros. Asimismo, en su forma de trabajar motivación y consecución de objetivos.

El trabajador muy aparte de poder tener necesidades externas como materiales, también necesita sentirse involucrado en un ambiente confortable en la empresa para que de esta forma pueda trabajar de una manera óptima. Se sabe que muchos trabajadores pueden tener muchas aptitudes necesarias para poder cubrir perfectamente los requerimientos de cada puesto, pero en realidad no se encuentran en un ambiente óptimo para ellos, por lo que no son capaces de poder desarrollar el gran potencial que puedan tener.

Expertos vienen hablando de la gran importancia de un buen clima laboral en una organización. Muchas organizaciones aún deben trabajar mucho en ello y deben aceptar que el punto principal es tener un clima armonioso con los trabajadores para que se sientan bien con ellos mismos. Uno de los principales problemas que se presenta para lograr un adecuado clima laboral es la falta de canales de comunicación que hace que se imposibilite que los trabajadores se sientan involucrados en los proyectos para un buen logro de los objetivos. Se tiene también en cuenta que cada día surgen nuevas organizaciones y el entorno se vuelve más competitivo. Estas situaciones dejan en claro la necesidad de poseer un adecuado clima laboral puesto que, de esta forma, se podrá lograr el éxito y logro de objetivos. Con un clima laboral positivo, los trabajadores sumaran a la empresa un alto desempeño basado en compromiso y motivación, logrando generar valor compartido.

### **1.1.3. Características del clima laboral**

Pintado (2011) citado por Quispe (2015) menciona que el clima laboral se caracteriza por su fuerte impacto en el comportamiento de cada miembro en una organización, haciendo que sea extremadamente difícil la conducción

organizacional y aquellas coordinaciones con el personal puesto que cada miembro cuenta con un comportamiento e impacto distinto.

La organización puede tener estabilidad en el clima con fuertes cambios que realmente generen esta y que sean de gran importancia en las decisiones que afectan en forma relevante a la organización.

El clima laboral se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas pueden ser internas o externas. Este se puede ver afectado por diferentes situaciones estructurales, tales como el estilo de dirección, las políticas de la empresa, los planes de gestión, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima laboral en la organización.

El clima laboral es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc. (p.37-38).

#### **1.1.4 Teorías sobre clima laboral**

##### **Teoría del clima organizacional de Likert**

Likert (1980) citado por Brunet (2014) menciona que la teoría determina que existen dos tipos de clima organizacional que son el sistema autoritario y el sistema participativo, cada uno con dos subdivisiones, el autoritarismo explotador y el autoritarismo paternalista; y por otro lado el participativo consultivo y el participativo en grupo, respectivamente.

##### **I. Sistema autoritario**

##### **Sistema I Autoritarismo explotador**

La dirección no tiene confianza en sus trabajadores, por ello, la mayor parte de las decisiones y los objetivos se llegan a tomar mayormente en la cima de la organización. Ante ello, los trabajadores llegan a realizar sus labores dentro un círculo de duda, miedo, de amenazas. En este tipo de clima se presenta un ambiente estable en que la comunicación de la dirección con sus trabajadores no existe más que de forma de instrucciones específicas.

### **Sistema II Autoritarismo paternalista**

Este tipo se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus trabajadores, se utilizan las recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores y los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados; sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

## **II. Sistema participativo**

### **Sistema III Consultivo**

Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus trabajadores. Se permite a los empleados tomar decisiones específicas y se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmosfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

### **Sistema IV Participativo en grupo**

En este sistema si existe una plena confianza en los empleados por parte de la dirección. La forma de decisiones persigue la integración de todos los niveles y la

comunicación fluye de forma vertical- horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación y se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basan en la amistad y las responsabilidades compartidas. (p. 36-37).

### **Teoría de los dos factores de Herzberg**

Herzberg (1959) citado en Chiavenato (2009) determina en su teoría de la motivación en las diferentes necesidades humanas (perspectiva introvertida), la motivación para trabajar depende de dos factores.

Factores higiénicos: se basa en las condiciones que rodean a la persona en su centro de trabajo. Se comprenden las condiciones físicas y ambientales del trabajo tales como salario, beneficios sociales, clima de relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos, etcétera. Corresponden a la motivación ambiental y se constituye por los factores con los que las organizaciones pueden motivar a los empleados. Los factores higiénicos tienen una gran capacidad para poder influir de una manera poderosa hacia los empleados. La palabra o expresión higiene representa precisamente su carácter preventivo y profiláctico, que indica que solo se destina a evitar la insatisfacción en el medio o amenazas potenciales al equilibrio.

Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción de manera sustancial y duradera. Pero si fuera lo contrario, provocan insatisfacción razón por la que se les llama factores insatisfacción y son los siguientes:

- Condiciones de trabajo y bienestar.
- Políticas de la organización y administración.
- Relaciones con el supervisor.



- Competencia técnica del supervisor.
- Salario y remuneración.
- Seguridad en el puesto.
- Relaciones con los colegas.

Factores motivacionales: Están relacionados con el contenido del puesto, a las actividades y obligaciones relacionadas con este y producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles. El término de motivación comprende los sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional. Por eso, se les denomina factores de satisfacción ya que contribuyen al contenido del puesto y comprenden:

- Delegación de responsabilidad.
- Libertad para decidir cómo realizar una labor.
- Posibilidades de ascenso.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Simplificación del puesto.

Para que pueda haber una mayor motivación en el trabajo, se propone el enriquecimiento de las tareas, que consiste en ampliar deliberadamente los objetivos, las responsabilidades y los desafíos de las actividades del puesto. (p.45).

### **Teoría de clima laboral de Litwin y Stinger**

Litwin y Stinger (1968), citado en Huayamabe (2014) determinan en su teoría que los objetivos de la empresa (estructura, toma de decisiones y liderazgo), son la comprensión de lo que ocurre en la organización y las repercusiones de los

fenómenos que están generando sobre las motivaciones de los miembros, comportamientos y las reacciones. (p14).

El cuestionario de clima organizacional elaborado por Litwin y Stinger (1968) es una de las medidas más conocidas del clima organizacional y se compone de seis variables típicas que son las siguientes:

- Estructura: Son las percepciones de las obligaciones, las reglas que existen en una organización.
- Responsabilidad: Autonomía, son los cumplimientos de las tareas designadas.
- Remuneración: Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien realizado.
- Entusiasmo y Apoyo: Los sentimientos y las amistades que se genera y viven con los colaboradores en el trabajo.
- Tolerancia al conflicto: Es como manejan los colaboradores las diferentes situaciones que se puedan presentar y puedan asimilar sin riegos.
- Riesgo y toma de decisiones: Nivel de reto y de riegos tal como se presentan en una situación laboral.

### **Teoría de campo de Lewin**

Lewin (1956) citado en Chiavenato (2009), menciona que el campo o espacio es vital y es donde se encuentra la persona laborando el ambiente que lo rodea, es lo que percibe e interpreta en la relación con el ambiente externo. Es el medio donde está relacionado de acuerdo a sus necesidades primordiales, el ambiente psicológico como los objetos, las personas y las situaciones que adquieren valores que determinan un campo dinámico de fuerzas psicológicas. (p.40).

La teoría de campo de Lewin asegura que la conducta humana depende de dos factores principales:

Factores internos: Donde se deriva la totalidad de eventos coexistentes en determinada situación, que comprende los hechos y eventos que constituyen su ambiente.

- Personalidad
- Aprendizaje
- Motivación
- Percepción
- Valores

Factores externos: Son los hechos y eventos que tienen una característica de un campo dinámico de fuerzas en que cada una tiene interrelación con los demás.

- Ambiente organizacional
- Reglas y reglamentos
- Cultura
- Política
- Métodos y procedimientos
- Recompensas y sanciones
- Grado de confianza

#### **1.1.5. Dimensiones de clima laboral**

Según la realidad problemática vista en la población, se adecuaron las dimensiones del clima laboral siendo tres:

#### **Autorrealización**

En términos generales, Maslow y Lowry definen la autorrealización como "el uso pleno y la explotación de los talentos, las capacidades, las potencias, etc." (1970, p. 150). La autorrealización no es un estado estático. Más bien, es un proceso continuo en el que se utilizan las propias capacidades de manera plena, creativa y gozosa. Es un estado en el que el hombre no se priva de la superación sino que es capaz de desarrollar y mantener en un estado de mejora continua sus capacidades y facultades, sintiéndose como un hombre apto y desarrollado.

En la mayor parte de los casos, las personas autorealizadas ven la vida con claridad. Son menos emocionales y más objetivas y pocas veces permiten que las esperanzas, los temores o los mecanismos defensivos del yo distorsionen sus observaciones. Sin excepción, Maslow descubrió que los individuos autorealizados se dedican a una vocación o a una causa. En apariencia, son dos los requisitos que impone el crecimiento: compromiso con algo más importante que uno mismo y éxito en las tareas que se escoja realizar. Entre las principales características de las personas autorealizadas se cuentan la creatividad, la espontaneidad y el trabajo duro.

### **Involucramiento laboral**

Chughtaj, Aamir y Ali. (2008) lo definen como la integración de las acciones laborales. Lee, Park y Tae (2015) consideran que el involucramiento laboral es una respuesta efectiva hacia la identificación a una organización basada en un sentimiento de pertenencia y responsabilidad. Asimismo, señalan que el involucramiento laboral puede beneficiar a empleados y empresas con más autonomía y participación en toma de decisiones lleva a más interés por el trabajo y mayor satisfacción.

Charles y Barker (2007) afirman que el involucramiento laboral induce la mejora del entorno de trabajo, calidad del producto, productividad del equipo, y eventual, competitividad de la compañía. Además, señalan que los estudios han mostrado los efectos favorables de involucrar al talento hacia el mejoramiento de las empresas, de hecho, esta ha sido la principal motivación para numerosos estudios.

A partir de lo mencionado por los autores, podemos concluir que el involucramiento laboral no solo consiste en hacer a los trabajadores parte de la toma de decisiones, sino realizar acciones que permitan hacer sentir al trabajador como parte importante de la organización. Involucrar al trabajador es demostrarle y permitirle ser fuente de creación de valor puesto que, un trabajo conjunto y como un solo ente permitirá mejores resultados y generación de valor compartido en beneficio de ambas partes (organización y trabajador).

## **Comunicación**

De Castro (2016) definió la comunicación organizacional como la base de la formación de reglas y normas que forman parte y dirigen la cultura.

Para Robbins y Judge (2009) la comunicación es el intercambio de mensajes y comprensión de significados, la cual se da entre los colaboradores de una empresa, es interna porque no puede haber equipos dentro de una organización sin que exista una buena comunicación, puesto que las personas necesitan estar comunicadas de una manera u otra. (p. 154).

De acuerdo a Tolela y Myers (2014) la comunicación es el proceso transaccional en el que las personas construyen significados y desarrollan expectativas sobre lo

que sucede a su alrededor y entre sí mediante el intercambio de símbolos y permite que las personas se organicen. (p. 7).

Por otra parte, Serrano (2014) indica que la comunicación es el hecho de contactar a otra persona o conjunto de estas con el objetivo de intercambiar o transmitir información a fin de crear una idea.

Para Oliveras (2016) define la comunicación organizacional como un proceso de transmisión o intercambio de ideas, pensamientos, hechos o conductas entre personas, dentro de lo cual se busca obtener más información y/o distinta a través de opiniones respuestas, actitudes entre otros.

Trelles (2016) define la comunicación organizacional como la transmisión de un conjunto de procesos, mensajes o medios relacionados a la información. Implica no solo el lenguaje verbal sino también acciones y comportamientos transmitidos por la organización hacia los trabajadores para definir y expresar factores como su misión, visión. Identidad, objetivos, entre otros.

De acuerdo a lo descrito por los autores citados, podemos decir que la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. Es importante porque en la comunicación organizacional no sólo se intercambian ideas y opiniones, sino también se involucran permanentemente a todos los empleados. Para los directivos de las instituciones educativas, es fundamental la comunicación porque las funciones de planificación, organización y control solo cobran cuerpo mediante la comunicación.

### **1.2.1. Definición de desempeño en docentes**

Según Pelaes (2003): “Es una meta que se alcanza por medio de evaluaciones continuas y espacios formativos, esto es comprendido dentro del desarrollo del personal como oportunidades. Es ejecutado en base a la evaluación del profesorado, el cual se logra a través de objetivos precisos y claros”. (p.324).

Para Montenegro (2003), citado por Zarate (2011), el desempeño del docente se entiende, como el cumplimiento de sus funciones; éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Asimismo, el desempeño se ejerce en diferentes niveles: el contexto socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva. (p. 68)

Sánchez (2011) menciona que el desempeño docente implica las labores que cotidianamente tiene que cumplir el docente en un aula de clases con sus alumnos para su logro de desarrollo integral y así evitar el pragmatismo, el inmediatismo y la improvisación durante su gestión en el aula de clases. Todo educador debe tener en claro que el sujeto del proceso educativo y la razón de ser es la persona del alumno, por lo tanto, no hay que olvidar que la escuela es un tipo especial de organización en la cual se da una interacción permanente de personas: alumnos, profesores y asociación civil.

Mediante lo mencionado por los autores, podemos mencionar que el desempeño docente no solo abarca el cumplimiento de funciones por parte del docente sino también las oportunidades que se brinda al docente para poder desarrollar sus actividades, relacionarse con alumno, planteamiento de objetivos, entre otros. Si bien el nombre indica que el desempeño es del docente, este requiere de factores para que pueda desarrollarse de manera adecuada y efectiva.

### **1.2.2 Importancia del desempeño**

Milkovich y Boudreau (1994) manifiestan que el desempeño es una serie de características individuales entre las cuales se pueden mencionar: capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados. Sin embargo, las organizaciones consideran otros factores de gran importancia como la percepción del empleado sobre la equidad y actitudes u opiniones acerca de su trabajo, ya que, si sólo se tomara en cuenta el desempeño del empleado, sería muy difícil determinar de qué manera mejorarlo.

El desempeño en un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona. Dentro de ellos se encuentra la percepción que se tenga del papel que se desempeña, dado que la habilidad refleja las capacidades y técnicas de trabajo, las capacidades interpersonales, conocimiento del puesto y la cantidad de esfuerzo que se aplicara en una tarea determinada depende del trabajador. El desempeño de los empleados siempre ha sido considerado como la piedra angular para desarrollar la efectividad y éxito de una organización; por tal razón existe en la actualidad total interés para los gerentes de recursos humanos conocer los aspectos que permitan no solo medirlo sino también mejorarlo. En este sentido, el desempeño es el conjunto de acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Este desempeño puede ser exitoso o no, dependiendo de un conjunto de factores. Novella y Olivera (2014) indican por ejemplo, que un factor puede



abarcando las diferencias de género, las cuales varían sistemáticamente de acuerdo con las tareas cognitivas concretas, y que el grado de acceso a la educación y las condiciones de vida a las que el individuo está expuesto durante sus años formativos se relacionan con el desempeño que obtendrá en las edades más avanzadas.

La encuesta, que presenta información sobre un amplio conjunto de características socioeconómicas e indicadores objetivos y subjetivos de salud, incluye preguntas que evalúan diferentes aspectos del desempeño cognitivo de la población mayor. Analizando los datos encontramos que, comparando hombres y mujeres con las mismas características (edad, etnia, localización urbana/rural, situación laboral, educación, indicadores de salud física y mental, y nutrición de corto y largo plazo), las mujeres tienen en promedio mejor desempeño en el indicador relacionado con la memoria y la capacidad de seguir instrucciones correctamente.

Sin embargo, los hombres tienen mejores resultados en los indicadores que miden la orientación y las habilidades visuales y espaciales (por ejemplo, capacidad para visualizar objetos en la mente o imaginarlos en diferentes posiciones).

Además, encontramos que una mayor educación está marcadamente asociada a un mayor desempeño cognitivo, en especial para las mujeres.

Al igual que en el trabajo de Weber et al. (2014), esto sugiere que las políticas orientadas al desarrollo infantil (cuando se desarrollan la mayor parte de las habilidades cognitivas) y al acceso igualitario a la educación se espera que tengan un impacto positivo sobre las habilidades cognitivas en la adultez y tiendan

a reducir la brecha de género que se observa en algunas dimensiones de esta variable.

### **1.2.3. Competencias de un docente eficaz**

Para poder desarrollar este punto será necesario tomar como base el estudio realizado en la Universidad de Groningen (2008) quienes afirman que las competencias de un docente eficaz son:

1. Domina la teoría y metodología curricular para orientar acciones educativas (diseño, ejecución y evaluación).
2. Domina los saberes de las disciplinas del área de conocimiento de su especialidad.
3. Diseña y operacionaliza estrategias de enseñanza y aprendizaje según contextos.
4. Proyecta y desarrolla acciones educativas de carácter interdisciplinario.
5. Conoce y aplica en el accionar educativo las teorías que fundamentan la didáctica general y específica.
6. Identifica y gestiona apoyos para atender necesidades educativas específicas en diferentes contextos.
7. Diseña e implementa diversas estrategias y procesos de evaluación de aprendizajes en base a criterios determinados.
8. Diseña, gestiona, implementa y evalúa programas y proyectos educativos.
9. Selecciona, elabora y utiliza materiales didácticos pertinentes al contexto.
10. Crea y evalúa ambientes favorables y desafiantes para el aprendizaje.
11. Desarrolla el pensamiento lógico, crítico y creativo de los educandos.
12. Logra resultados de aprendizaje en diferentes saberes y niveles.

13. Diseña e implementa acciones educativas que integran a personas con necesidades especiales.
14. Selecciona, utiliza, evalúa las tecnologías de la comunicación e información como recurso de enseñanza y aprendizaje.
15. Educa en valores, en formación ciudadana y en democracia.
16. Investiga en educación y aplica los resultados en la transformación sistemática de las prácticas educativas.
17. Genera innovaciones en distintos ámbitos del sistema educativo.
18. Conoce la teoría educativa y hace uso crítico de ella en diferentes contextos.
19. Reflexiona sobre su práctica para mejorar su quehacer educativo.
20. Orienta y facilita con acciones educativas los procesos de cambio en la comunidad.
21. Analiza críticamente .las políticas educativas.
22. Genera e implementa estrategias educativas que respondan a la diversidad socio cultural.
23. Asume y gestiona con responsabilidad su desarrollo personal y profesional en forma permanente.
24. Conoce los procesos históricos de la educación de su país y Latinoamérica.
25. Conoce y utiliza las diferentes teorías de otras ciencias que fundamentan la educación: lingüística, filosófica, sociológica, antropológica, política e histórica.
26. Interactúa social y educativamente con diferentes actores de la comunidad para favorecer los procesos de desarrollo.
27. Produce materiales educativos acordes a diferentes contextos para favorecer los procesos de enseñanza y aprendizaje.

#### **1.2.4. Perfil del docente**

No existe un perfil unificado para los docentes, estos deben ser definidos en base a tipo de servicio, comunidad y naturaleza de la institución. Así, el sistema educativo de educación básica regular concibe a la docencia como una de las funciones que se concreta en los procesos de formación científica-técnica, humanista y de ética profesional.

Según Pelaes (2003) manifiesta los siguientes aspectos en los cuales se puntualiza el perfil del docente que comprende las características personales y capacidades profesionales:

##### **1.2.4.1. Características personales**

###### a) Para consigo mismo

- Compromiso con su rol de mediador
- Autoestima
- Responsabilidad
- Apertura mental
- Reflexión
- Mentalidad globalizadora
- Idea positiva de sí mismo
- Honestidad
- Autonomía
- Cumplimiento del deber
- Puntualidad
- Entusiasta
- Equilibrio emocional

b) Para con los otros

- Comprometido con la calidad del servicio
- Apertura mental
- Honestidad
- Mentalidad globalizadora
- Responsabilidad con la calidad de vida
- Tolerancia
- Respetuoso
- Empatía
- Entusiasmo
- Liderazgo

c) Para con el entorno

- Responsabilidad con el desarrollo auto sostenido
- Participación en la construcción del país
- Mentalidad Holística
- Liderazgo
- Generador de procesos democráticos
- Comunicador social.

**1.2.4.2. Capacidades profesionales**

- Capacidad de elaboración de clases
- Estrategias para la investigación
- Estrategias para manejar entornos virtuales
- Capacidad de elaboración de clases por competencias
- Elaboración de indicadores de logro en el aprendizaje



### **1.2.4.3. Guía en la construcción del aprendizaje**

- Facilita la articulación de los conocimientos y actitudes preexistentes con el nuevo aprendizaje.
- Facilita la aplicación de paradigmas y modelos educativos, vigentes en el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Media la relación del estudiante con los contenidos de aprendizaje en un entorno específico.
- Provoca desajustes y desequilibrios cognitivo-afectivo en sus alumnos con proyección de maduración integral de la persona.
- Integra a su trabajo diario una permanente investigación.
- Maneja procesos de evaluación y auto evaluación permanentes.
- Facilita procesos de apoyo terapéutico
- Participa activamente en la ejecución de las acciones de la institución y desarrollo comunitario con dimensión social.
- Acepta emocionalmente los roles de constructor del conocimiento por parte de los alumnos y de mediador por parte del profesor.
- Valora las costumbres tradicionales, diferencias étnicas, de género, etc., de la comunidad donde trabaja.
- Acepta emocionalmente que los saberes son cambiantes y dinámicos.
- Valora la participación como dinamizador de las acciones comunitarias.
- Valora bio-psico-socio culturalmente a sus estudiantes.
- Dominio de los instrumentos metodológicos que requieren el proceso de enseñanza aprendizaje en el manejo de la interdisciplinariedad.
- Conoce las características y condiciones de los ambientes de aprendizaje.

- Conoce procesos cognitivos y meta cognitivos para el desarrollo del pensamiento.
- Interpreta la dinámica de los saberes para el desarrollo del currículo.
- Dominio de los instrumentos metodológicos que requieren el proceso de enseñanza aprendizaje en el manejo de la interdisciplinariedad.
- Conoce las características y condiciones de los ambientes de aprendizaje.
- Conoce procesos cognitivos y meta cognitivos para el desarrollo del pensamiento.
- Interpreta la dinámica de los saberes para el desarrollo del currículo.
- Valora las percepciones individuales y al sujeto de los aprendizajes.
- Valora la visión, misión, finalidades y políticas de la institución educativa.
- Valora la reconstrucción de los saberes por los alumnos.
- Valora la educación nacional en relación al movimiento universal.
- Valora la diversidad étnica cultural
- Posee apertura mental ante el grupo de colegas. (p.28 -32)

### **1.2.5. Dimensiones del desempeño en docentes**

#### **Desempeño pedagógico**

Petrovski (1985) considera a las capacidades como características individuales y psicológicas de la personalidad que permiten realizar con éxito acciones o actividades determinadas, donde se ven reflejados los conocimientos, habilidades y hábitos, así como el manejo y dominio de estos.



También se señala que, en relación con los hábitos, habilidades y conocimientos, las capacidades del hombre intervienen como posibilidad, o sea es necesaria la existencia de las capacidades para que la adquisición de los conocimientos hábitos y habilidades se transformen de posibilidad en realidad. La estructura conjunta de las cualidades psíquicas que se manifiestan como capacidad, en última instancia, se determina por las exigencias de la actividad concreta y es distinta para las diferentes formas de actividad. En particular, las capacidades relativas a la actividad pedagógica tienen sus peculiaridades.

En cuanto a las capacidades pedagógicas Krutetski (1989) afirma que son aquellas capacidades relacionadas al aspecto psicológico e individual de la personalidad las cuales permiten y predeterminan el grado de dominio de las actividades, en este caso pedagógicas.

La actividad pedagógica es uno de los dominios más complejos del trabajo humano. Su realización exitosa plantea al docente la necesidad de poseer una sólida formación científica, así como profundos conocimientos, capacidades y habilidades pedagógicas.

Aquí estamos entendiendo por actividad pedagógica profesional a aquella actividad que está dirigida a la transformación de la personalidad de los escolares, en función de los objetivos que plantea la sociedad a la formación de las nuevas generaciones. Se desarrolla en el marco de un proceso de solución conjunta de tareas pedagógicas tanto de carácter instructivo como educativas, y en condiciones de plena comunicación entre el docente, el alumno, el colectivo escolar y pedagógico, la familia y las organizaciones estudiantiles (García, 1996, p. 15).

## **Desempeño de gestión**

Escalante (2010) menciona que la responsabilidad del docente es amplia, debido a que son considerados líderes para el cambio, con una habilidad personal que brinde las facilidades para el desarrollo de las actividades, sobre todo que ayude a la resolución de conflictos. Además sus actitudes ayudaran al cumplimiento de los objetivos propuestos, de tal manera que los docentes tengan una satisfacción laboral y los estudiantes un aprendizaje eficaz. El director debe ser un ente concertador o conciliador con el ánimo de superar todos los inconvenientes, sabiendo que una escuela que sabe escuchar y aprende cambia constantemente para la mejora de los aprendizajes y la calidad educativa.

Según la problemática que encontramos en las Instituciones públicas, sugerimos lo siguiente:

### **Motivación y reflexión docente**

El director es el gerente de la educación y debe generar un clima laboral saludable, basado en la motivación mediante una amplia reflexión frente a los subordinados, ello con la intención de ayudar en sus propuestas de cambio brindando asesorías para el cumplimiento de los planes.

### **Integración**

Organizar a los docentes para el trabajo colegiado, compartido y de manera descentralizada, realizar talleres de sensibilización y convivencia social, de esta manera el trabajo en equipo en cuanto a los docentes será beneficioso como imagen institucional.

## **Proyectos**

La teoría indica que en toda gestión educativa deben planearse proyectos educativos que ayuden al desarrollo en los procesos, especialmente en el área académica.

## **Desempeño en investigación**

Gagné (2014) manifiesta que los desempeños en investigación en su definición conceptual consideran tres atributos:

1. Su especificidad conceptual. Una habilidad debe definirse en términos conceptuales, esto para permitir a los educadores fundamentar lo que desean enseñar.
2. Su propiedad de transferencia. Se refiere a la influencia de las habilidades primarias que el alumno deberá poseer en el momento de pretender desarrollar una habilidad superior o posterior a la habilidad que ya posee.
3. Su utilidad en el alcance de objetivos culturalmente valiosos. Para que una habilidad se considere como tal, debe tener valor dentro de una sociedad o dentro de una cultura. (p.32)

Pérez y López (2012) definen las habilidades investigativas como el dominio de acciones (psíquicas y prácticas) que permiten la regulación racional de la actividad, con ayuda de los conocimientos y hábitos que el sujeto posee para ir a la búsqueda del problema y a la solución del mismo por la vía de la investigación científica. (p. 32)

### **1.2.6. Normatividad con respecto a las variables en estudio, según la ley universitaria**

#### **Artículo 31. Organización del régimen académico Las universidades**

Organizan y establecen su régimen académico por Facultades y estas pueden comprender a:

31.1 Los Departamentos Académicos.

31.2 Las Escuelas Profesionales.

31.3 Las Unidades de Investigación.

31.4 Las Unidades de Posgrado.

En cada universidad pública es obligatoria la existencia de, al menos, un Instituto de Investigación, que incluye una o más Unidades de Investigación. La universidad puede organizar una Escuela de Posgrado que incluye una o más Unidades de Posgrado.

#### **Artículo 32. Definición de las Facultades**

Las Facultades son las unidades de formación académica, profesional y de gestión. Están integradas por docentes y estudiantes.

#### **Artículo 33. Función y dirección de los Departamentos Académicos**

Los Departamentos Académicos, o los que hagan sus veces, son unidades de servicio académico que reúnen a los docentes de disciplinas afines con la finalidad de estudiar, investigar y actualizar contenidos, mejorar estrategias pedagógicas y preparar los sílabos por cursos o materias, a requerimiento de las Escuelas Profesionales. Cada Departamento se integra a una Facultad sin perjuicio de su función de brindar servicios a otras Facultades.

Están dirigidos por un Director, elegido entre los docentes principales por los docentes ordinarios pertenecientes al Departamento de la Facultad correspondiente. Puede ser reelegido solo por un periodo inmediato adicional. Las normas internas de la universidad establecen las causales de vacancia del cargo así como el procedimiento a seguir para el correspondiente reemplazo.

#### **Artículo 34. Número de Departamentos**

El Estatuto de la universidad determina, por áreas de estudio diferenciadas, el número de Departamentos Académicos.

#### **Artículo 35. Creación de Facultades y Escuelas Profesionales**

La creación de Facultades y Escuelas Profesionales se realiza de acuerdo a los estándares establecidos por la SUNEDU.

#### **Artículo 36. Función y dirección de la Escuela Profesional**

La Escuela Profesional, o la que haga sus veces, es la organización encargada del diseño y actualización curricular de una carrera profesional, así como de dirigir su aplicación, para la formación y capacitación pertinente, hasta la obtención del grado académico y título profesional correspondiente. Las Escuelas Profesionales están dirigidas por un Director de Escuela, designado por el Decano entre los docentes principales de la Facultad con doctorado en la especialidad, correspondiente a la Escuela de la que será Director.

#### **Artículo 37. Funciones y dirección de la Unidad de Investigación**

La Unidad de Investigación, o la que haga sus veces, es la unidad encargada de integrar las actividades de Investigación de la Facultad. Está dirigida por un docente con grado de Doctor.

### **Artículo 38.**

#### **Función y dirección de la Unidad de Posgrado**

La Unidad de Posgrado, o la que haga sus veces, es la unidad encargada de integrar las actividades de Posgrado de la Facultad. Está dirigida por un docente con igual o mayor grado a los que otorga.

### **Artículo 39.**

#### **Régimen de Estudios**

El régimen de estudios se establece en el Estatuto de cada universidad, preferentemente bajo el sistema semestral, por créditos y con currículo flexible. Puede ser en la modalidad presencial, semipresencial o a distancia. El crédito académico es una medida del tiempo formativo exigido a los estudiantes, para lograr aprendizajes teóricos y prácticos. Para estudios presenciales se define un crédito académico como equivalente a un mínimo de dieciséis (16) horas lectivas de teoría o el doble de horas de práctica. Los créditos académicos de otras modalidades de estudio, son asignados con equivalencia a la carga lectiva definida para estudios presenciales.

### **Artículo 40. Diseño curricular**

Cada universidad determina el diseño curricular de cada especialidad, en los niveles de enseñanza respectivos, de acuerdo a las necesidades nacionales y regionales que contribuyan al desarrollo del país. Todas las carreras en la etapa de pregrado se pueden diseñar, según módulos de competencia profesional, de manera tal que a la conclusión de los estudios de dichos módulos permita obtener un certificado, para facilitar la incorporación al mercado laboral. Para la obtención de dicho certificado, el estudiante debe

elaborar y sustentar un proyecto que demuestre la competencia alcanzada. Cada universidad determina en la estructura curricular el nivel de estudios de pregrado, la pertinencia y duración de las prácticas preprofesionales, de acuerdo a sus especialidades. El currículo se debe actualizar cada tres (3) años o cuando sea conveniente, según los avances científicos y tecnológicos.

La enseñanza de un idioma extranjero, de preferencia inglés, o la enseñanza de una lengua nativa de preferencia quechua o aimara, es obligatoria en los estudios de pregrado. Los estudios de pregrado comprenden los estudios generales y los estudios específicos y de especialidad. Tienen una duración mínima de cinco años. Se realizan un máximo de dos semestres académicos por año.

#### **Artículo 41. Estudios generales de pregrado**

Los estudios generales son obligatorios. Tienen una duración no menor de 35 créditos. Deben estar dirigidos a la formación integral de los estudiantes.

#### **Artículo 42. Estudios específicos y de especialidad de pregrado**

Son los estudios que proporcionan los conocimientos propios de la profesión y especialidad correspondiente. El periodo de estudios debe tener una duración no menor de ciento sesenta y cinco (165) créditos.

#### **Artículo 43. Estudios de posgrado Los estudios de posgrado conducen a Diplomados, Maestrías y Doctorados.**

Estos se diferencian de acuerdo a los parámetros siguientes:

43.1 Diplomados de Posgrado: Son estudios cortos de perfeccionamiento profesional, en áreas específicas. Se debe completar un mínimo de veinticuatro (24) créditos.

43.2 Maestrías: Estos estudios pueden ser:

43.2.1 Maestrías de Especialización: Son estudios de profundización profesional.

43.2.2 Maestrías de Investigación o académicas: Son estudios de carácter académico basados en la investigación. Se debe completar un mínimo de cuarenta y ocho (48) créditos y el dominio de un idioma extranjero.

43.3 Doctorados: Son estudios de carácter académico basados en la investigación. Tienen por propósito desarrollar el conocimiento al más alto nivel. Se deben completar un mínimo de sesenta y cuatro (64) créditos, el dominio de dos (2) idiomas extranjeros, uno de los cuales puede ser sustituido por una lengua nativa. Cada institución universitaria determina los requisitos y exigencias académicas así como las modalidades en las que dichos estudios se cursan, dentro del marco de la presente Ley.

#### **Artículo 44. Grados y títulos**

Las universidades otorgan los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y los títulos profesionales que correspondan, a nombre de la Nación. Las universidades que tengan acreditación reconocida por el organismo competente en materia de acreditación, pueden hacer mención de tal condición en el título a otorgar. Para fines de homologación o revalidación, los grados académicos o títulos otorgados por universidades o escuelas de educación superior extranjeras se rigen por lo dispuesto en la presente Ley.



## **Artículo 45. Obtención de grados y títulos**

La obtención de grados y títulos se realiza de acuerdo a las exigencias académicas que cada universidad establezca en sus respectivas normas internas. Los requisitos mínimos son los siguientes:

45.1 Grado de Bachiller: requiere haber aprobado los estudios de pregrado, así como la aprobación de un trabajo de investigación y el conocimiento de un idioma extranjero, de preferencia inglés o lengua nativa.

45.2 Título Profesional: Requiere del grado de Bachiller y la aprobación de una tesis o trabajo de suficiencia profesional.

Las universidades acreditadas pueden establecer modalidades adicionales a estas últimas. El título profesional sólo se puede obtener en la universidad en la cual se haya obtenido el grado de bachiller.

45.3 Título de Segunda Especialidad Profesional: Requiere licenciatura u otro título profesional equivalente, haber aprobado los estudios de una duración mínima de dos semestres académicos con un contenido mínimo de cuarenta (40) créditos, así como la aprobación de una tesis o un trabajo académico. En el caso de resindentado médico se rige por sus propias normas.

45.4 Grado de Maestro: requiere haber obtenido el grado de Bachiller, la elaboración de una tesis o trabajo de investigación en la especialidad respectiva, haber aprobado los estudios de una duración mínima de dos (2) semestres académicos con un contenido mínimo de cuarenta y ocho (48) créditos y el dominio de un idioma extranjero o lengua nativa.

45.5 Grado de Doctor: requiere haber obtenido el grado de Maestro, la aprobación de los estudios respectivos con una duración mínima de seis (6) semestres académicos, con un contenido mínimo de sesenta y cuatro (64) créditos y de una tesis de máxima rigurosidad académica y de carácter original, así como el dominio de dos idiomas extranjeros, uno de los cuales puede ser sustituido por una lengua nativa. Artículo 46. Programas de formación continua Las universidades deben desarrollar programas académicos de formación continua, que buscan actualizar los conocimientos profesionales en aspectos teóricos y prácticos de una disciplina, o desarrollar y actualizar determinadas habilidades y competencias de los egresados. Estos programas se organizan preferentemente bajo el sistema de créditos. No conducen a la obtención de grados o títulos, pero sí certifican a quienes los concluyan con nota aprobatoria.

#### **Artículo 47. Educación a distancia**

Las universidades pueden desarrollar programas de educación a distancia, basados en entornos virtuales de aprendizaje. Los programas de educación a distancia deben tener los mismos estándares de calidad que las modalidades presenciales de formación. Para fines de homologación o revalidación en la modalidad de educación a distancia, los títulos o grados académicos otorgados por universidades o escuelas de educación superior extranjeras se rigen por lo dispuesto en la presente Ley. Los estudios de pregrado de educación a distancia no pueden superar el 50% de créditos del total de la carrera bajo esta modalidad. Los estudios de maestría y doctorado no podrán ser dictados exclusivamente bajo esta modalidad. La SUNEDU

autoriza la oferta educativa en esta modalidad para cada universidad cuando conduce a grado académico.

## **INVESTIGACIÓN**

### **Artículo 48. Investigación**

La investigación constituye una función esencial y obligatoria de la universidad, que la fomenta y realiza, respondiendo a través de la producción de conocimiento y desarrollo de tecnologías a las necesidades de la sociedad, con especial énfasis en la realidad nacional. Los docentes, estudiantes y graduados participan en la actividad investigadora en su propia institución o en redes de investigación nacional o internacional, creadas por las instituciones universitarias públicas o privadas.

### **Artículo 49.**

#### **Financiamiento de la investigación**

Las universidades acceden a fondos de investigación de acuerdo con la evaluación de su desempeño y la presentación de proyectos de investigación en materia de gestión, ciencia y tecnología, entre otros, ante las autoridades u organismos correspondientes, a fin de fomentar la excelencia académica. Estos fondos pueden contemplar el fortalecimiento de la carrera de los investigadores mediante el otorgamiento de una

Bonificación por periodos renovables a los investigadores de las universidades públicas.

Dichos fondos permiten la colaboración entre universidades públicas y universidades privadas para la transferencia de capacidades institucionales en gestión, ciencia y tecnología, entre otros.

## **Artículo 50. Órgano universitario de investigación**

El Vicerrectorado de Investigación, según sea el caso, es el organismo de más alto nivel en la universidad en el ámbito de la investigación. Está encargado de orientar, coordinar y organizar los proyectos y actividades que se desarrollan a través de las diversas unidades académicas. Organiza la difusión del conocimiento y promueve la aplicación de los resultados de las investigaciones, así como la transferencia tecnológica y el uso de las fuentes de investigación, integrando fundamentalmente a la universidad, la empresa y las entidades del Estado.

**Artículo 51.** Coordinación con las entidades públicas y privadas Las universidades coordinan permanentemente con los sectores público y privado, para la atención de la investigación que contribuya a resolver los problemas del país. Establecen alianzas estratégicas para una mejor investigación básica y aplicada. Los proyectos de investigación y desarrollo financiados por las universidades, son evaluados y seleccionados por las mismas.

## **Artículo 52. Incubadora de empresas**

### **La universidad**

Como parte de su actividad formativa, promueve la iniciativa de los estudiantes para la creación de pequeñas y microempresas de propiedad de los estudiantes, brindando asesoría o facilidades en el uso de los equipos e instalaciones de la institución. Los órganos directivos de la empresa, en un contexto formativo, deben estar integrados por estudiantes. Estas empresas reciben asesoría técnica o empresarial de parte de los docentes de la

universidad y facilidades en el uso de los equipos e instalaciones. Cada universidad establece la reglamentación correspondiente.

### **Artículo 53. Derechos de autor y las patentes**

Las publicaciones que hayan sido producto de investigaciones financiadas por la universidad reconocen la autoría de las mismas a sus realizadores. En cuanto al contenido patrimonial, la universidad suscribe un convenio con el autor para el reparto de las utilidades en función de los aportes entregados. En los demás aspectos vinculados a esta materia, se aplica la legislación vigente sobre derechos de autor. El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) patenta las invenciones presentadas por las universidades con el señalamiento de los autores, en concordancia con las normas que rigen la propiedad industrial. Las regalías que generan las invenciones registradas por la universidad se establecen en convenios suscritos con los autores de las mismas, tomando en consideración los aportes de cada una de las partes, otorgando a la universidad un mínimo de 20% de participación. La universidad establece en su Estatuto los procedimientos para aquellas invenciones en las que haya participado un tercero, tomando en consideración a los investigadores participantes.

**Artículo 54.** Centros de producción de bienes y servicios Las universidades pueden constituir centros de producción de bienes y servicios que están relacionados con sus especialidades, áreas académicas o trabajos de investigación. La utilidad resultante de dichas actividades constituye recursos de la universidad y se destinan prioritariamente a la investigación para el cumplimiento de sus fines.

### **1.3.- Definición de términos básicos**

#### **Clima laboral**

Es la percepción que tienen las personas con respecto a su lugar de trabajo, sus jefes y la relación con ellos, define muchas veces el correcto desempeño en la institución.

#### **Autorrealización**

Hace referencia a las conductas o comportamientos que nos llevan a una satisfacción plena como consecuencia de haber cumplido nuestras metas propuestas.

#### **Comunicación**

Hace referencia a la actividad mediante la cual se transmite información entre dos o más personas, de acuerdo a la calidad de comunicación es como se genera un clima organizacional eficiente.

#### **Involucramiento laboral**

Es la capacidad que tienen los trabajadores para sentirse fidelizados con su institución y de esa manera, puedan cumplir las metas de acuerdo a los parámetros y normas establecidas.

#### **Desempeño en docentes**

Se refiere a la capacidad que tienen los docentes para cumplir con los distintos indicadores que una institución superior tiene como base fundamental para el desarrollo correcto de las capacidades en los estudiantes.

**Desempeño pedagógico**

Hace referencia al cumplimiento de todas las políticas pedagógicas dentro y fuera de aula, teniendo en cuenta el cumplimiento de las distintas competencias en los estudiantes.

**Desempeño de gestión**

Se refiere al cumplimiento de los adecuados indicadores de gestión, teniendo en cuenta la visión, misión y valores en una institución educativa.

**Desempeño de investigación**

Es el desarrollo y la capacidad que poseen los docentes para adquirir competencias en el rubro de investigación teniendo en cuenta la producción científica y literaria tanto en ellos como en los estudiantes.

## **CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.1 Formulación de hipótesis principal y derivadas**

#### **2.1.1. Hipótesis principal**

Ha: La relación entre clima laboral y desempeño en docentes de la Universidad Autónoma del Perú. Lima – 2018 es significativa.

Ho: La relación entre clima laboral y desempeño en docentes de la Universidad Autónoma del Perú. Lima – 2018 no es significativa.

#### **2.1.2.- Hipótesis derivadas**

- La relación entre clima laboral y el desempeño pedagógico en los docentes de la Universidad Autónoma del Perú. Lima – 2018 es significativa.
- La relación entre clima laboral y el desempeño de gestión en docentes de la Universidad Autónoma del Perú. Lima – 2018 es significativa.
- Existe la relación entre clima laboral y el desempeño de investigación en docentes de la Universidad Autónoma del Perú. Lima – 2018 es significativa.



## 2.2 Variables y definición operacional

**Variable 1:** Clima laboral

**Variable 2:** Desempeño en docentes

### Definición operacional

Tabla 1. Operacionalización de la variable dependiente: Clima laboral

<b>Definición conceptual:</b> Es la percepción que el trabajador tiene de las relaciones que se dan dentro de su organización donde labora, esto trae como consecuencia el bienestar o malestar del colaborador.		
<b>Instrumento:</b> Encuesta		
<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores (Definición Operacional)</b>	<b>Ítems del instrumento</b>
Autorrealización	Indicador 1: Ascenso	1,2,3
	Indicador 2: Desarrollo de carrera	4,5,6
Involucramiento laboral	Indicador 1: Compromiso institucional	7,8,9
	Indicador 2: Cumplimiento de tareas	10,11,12
Comunicación	Indicador 1: Percepción de los jefes	13,14,15
	Indicador 2: Fluidez de información	16,17,18

Tabla 2. Operacionalización de la variable independiente: Desempeño en docentes

<b>Definición conceptual:</b>		
Es una meta que se alcanza por medio de evaluaciones continuas y espacios formativos, esto es comprendido dentro del desarrollo del personal como oportunidades. Es ejecutado en base a la evaluación del profesorado, el cual se logra a través de objetivos precisos y claros.		
<b>Instrumento:</b> Encuesta		
<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores (Definición Operacional)</b>	<b>Ítems del instrumento</b>
Desempeño pedagógico	Indicador 1: Manejo de aula	1,2
	Indicador 2: Comunicación con el estudiante	3,4
	Indicador 3: Manejo curricular	5,6
Desempeño de gestión	Indicador 1: Manejo de indicadores	7,8
	Indicador 2: Cumplimiento de las metas	9,10
	Indicador 3: Capacidad de liderazgo	11,12
Desempeño de investigación	Indicador 1: Lectura de revistas educativas	13,14
	Indicador 2: Innovación didáctica	15,16
	Indicador 3: Producción intelectual	17,18

## CAPÍTULO III: METODOLÓGIA DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1. Diseño de la investigación

En la presente investigación se trabajó mediante un proceso sistemático, descriptivo, cuantitativo, transversal prospectivo.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que la investigación:

**Es transversal prospectivo** porque la investigación se realizó en una única oportunidad, se aplica en el periodo de tiempo establecido, no existen etapas de investigación, porque los datos se recogen mediante una encuesta. (p.352).

**Es descriptivo** porque busca contrastar la situación actual de un clima, mide múltiples aspectos que sirven para analizarlas y posteriormente llegar a una conclusión para proponer procesos de mejora o reingeniería, según sea el objetivo del estudio. (p.352).

**Es cuantitativo** porque nuestro estudio está sometido a un instrumento donde se recabó datos numéricos para obtener conclusiones con el fin de plantear procesos de mejora al objeto de investigación. (p.321).

## **Técnica**

Para la presente investigación se utilizará como principal técnica la encuesta, que es una de las técnicas que nos permitirá la recolección de información más usada, pero a pesar de cada vez se pierde credibilidad por el sesgo de las personas que son encuestadas.

Promonegocios (2017) señala que la encuesta es uno de los métodos más utilizados en la investigación de mercados porque permite obtener amplia información de fuentes primarias. (p.32).

La técnica de la encuesta se fundamenta en un cuestionario de preguntas que se preparan con el fin de poder tener la información de cada encuestado.

## **Tipo de estudio**

Para el desarrollo de la investigación en donde se analizó la relación entre el clima laboral y el desempeño en docentes de la universidad Autónoma del Perú, se utilizó un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo, transversal, con el diseño no experimental.

## **No experimental**

Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen a la investigación no experimental como un conjunto de estudios que se realizan sin una manipulación o preparación previa, sino que se analizan los sucesos en su ambiente natural para ser analizados posteriormente.

## **Transversal**

Bernal (2010) define a la investigación transversal como un estudio que brinda información determinada de un objeto de estudio en un momento dado y por única vez.

## Transeccional correlacional/casual

Hernández, Fernández y Baptista (2014) refieren un estudio correlacional tiene como objetivo el dar a conocer la existencia de una relación o grado de asociación entre dos o más variables, en un determinado contexto.

## Diseño de investigación

Gómez (2006) asevera que un estudio cuantitativo se define como un análisis que se enfoca en las cifras obtenidas mediante investigaciones o estudios y cuya respuesta se obtiene mediante la codificación de estas cifras, logrando obtener múltiples conclusiones.

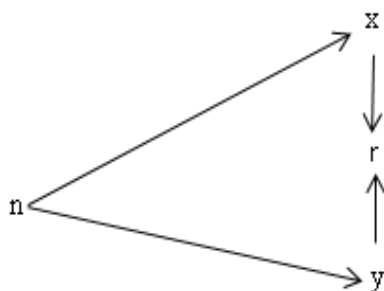


Figura 1. Diseño de investigación

Dónde:

r: Relación entre variables

x: Clima Laboral

y: Desempeño en docentes

n: 77 docentes de la universidad Autónoma del Perú

## Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Los datos recabados serán analizados mediante la utilización de la técnica estadística a través de la elaboración de cuadros y gráficos para la presente investigación. Asimismo, los datos obtenidos serán demostrados mediante cuadros y gráficos estadísticos, siguiendo el orden de los ítems que figuran en la

encuesta. Finalmente se procesaron los datos en el programa estadístico SPSS, versión 24.

### **Varianza**

Es una medida de dispersión definida como la esperanza del cuadrado de la desviación de dicha variable respecto a su media.

Su unidad de medida corresponde al cuadrado de la unidad de medida de la variable; por ejemplo, si la variable mide una distancia en metros, la varianza se expresa en metros al cuadrado.

### **Moda**

Es aquel valor observado que tienen mayor frecuencia, en datos agrupados se puede considerar como moda a la marca de clase de la categoría con mayor frecuencia. Asimismo, cuando dos valores ocurren con la misma frecuencia y esta es la más alta, ambos valores son modas, por lo que el conjunto de datos es bimodal, cuando ningún valor se repite se dice que no hay moda.

### **Media**

Conocida como promedio, se calcula como:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_n}{n}$$

### **Mediana**

Es un conjunto de datos ordenados de menor a mayor, la mediana corresponde a dato central. Aquel que deja un 50 % de la información bajo el; y, el otro 50 % es mayor o igual.

## **Grado de libertad**

La suma de los valores de las desviaciones de los valores individuales con respecto a su media es igual a cero, hecho que puede demostrarse. Si se conocen los  $n-1$  valores de los valores a partir de la media, entonces se conoce el  $n$ -ésimo valor, ya que queda determinado automáticamente debido a la restricción de 3 que todos los valores de  $n$  sumen cero.

En el presente análisis, los datos que se obtuvieron fueron sometidos al programa estadístico SPSS para determinar las correlaciones que surgieron entre ambas variables principales y las dimensiones.

Asimismo, para evaluar el comportamiento de los datos obtenidos y validar posibles y principales problemas en ellos, se pasó a elaborar análisis exploratorios y, gracias a dicho análisis, se contrastó algunos ítems que contribuyen al objeto de la investigación (valores perdidos, valores externos, etc.).

Por otro lado, para el análisis descriptivo de las variables, se obtuvo puntajes para posteriormente organizar las medias, varianzas, desviación típica, máximo, mínimo, además de la distribución que existe y la confiabilidad requerida.

Finalmente, se presentaron tablas y figuras por cada variable y dimensiones según corresponde.

Se reflexionó y discutió sobre los resultados obtenidos.

Se construyeron conclusiones y recomendaciones sobre los resultados.

### **3.2. Población y muestra**

La muestra utilizada fue de tipo probabilística censal; en otras palabras, está conformada por el total de la población que asciende a 77 docentes universitarios. Se ha considerado la muestra censal ya que la población no era muy grande y fue factible para aplicar el cuestionario a todos los docentes.

Para Hernández et al (2014) la muestra se define como un subgrupo de la población que sirve como representación de esta y es fuente de datos, puesto que se recolectan en este subgrupo.

Zarcovich (2005) citado por Ríos (2012) sostiene que la muestra censal busca obtener información y datos de todas las unidades del universo estudiado respecto al objeto de estudio, en este caso un censo.

### **3.3. Técnicas para la recolección de datos**

Hernández et al. (2014) aseveran que un cuestionario es un conjunto de preguntas que sirve para medir una o más variables.

Para la presente investigación se aplicaron dos instrumentos con el objetivo principal de posteriormente ser cotejadas y relacionadas, de las cuales el primer instrumento fue un cuestionario para la variable de clima laboral y el segundo un cuestionario para la variable desempeño en docentes, donde todo instrumento aplicado a cualquier tipo de investigación tiene que cumplir con el grado de validez y confiabilidad.



## **Instrumento I: Cuestionario de clima laboral**

### **Ficha técnica**

Nombre:	Cuestionario de clima laboral
Autor:	Henry Cárdenas Casado
Procedencia:	Lima - Perú
Administración	(Aplicación de la encuesta): Individual
Duración:	45 minutos

### **Descripción:**

El instrumento utilizado, el cuestionario en este caso, nos ayuda a medir cuatro dimensiones del variable clima laboral, donde la escala fue adaptada a la cantidad de temas a investigar, lo cual esta consta de 18 ítems, 6 para autorrealización, 6 para comunicación y 6 para la dimensión involucramiento.

### **Normas de aplicación**

El instrumento fue aplicado de manera individual y presencial a los docentes de la Facultad de Ciencias de Gestión de la Universidad Autónoma del Perú, donde el docente evaluado tuvo 5 posibles respuestas a cada premisa, teniendo en cuenta que se les indicó que la encuesta iba ser anónima y estrictamente confidencial y esta se evaluó según los siguientes criterios:

Siempre	5
Casi siempre	4
A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

## **Normas de calificación**

Para determinar los resultados, se sumó los totales por cada variable, para finalmente realizar un conteo general para exportarlo a un programa estadístico.

## **Instrumento II: Cuestionario de desempeño en docentes**

### **Ficha técnica**

Nombre: Cuestionario de la variable desempeño en docentes

Autor: Henry Cárdenas Casado

Procedencia: Lima - Perú

Administración (Aplicación de la encuesta): Individual

Duración: 45 minutos

### **Descripción:**

El instrumento utilizado, el cuestionario en este caso, nos ayuda a medir tres dimensiones de la variable desempeño en docentes, 6 ítems de la dimensión experiencia, 6 ítems de la dimensión motivación y 6 de iniciativa.

### **Normas de aplicación**

El instrumento fue aplicado de manera individual y presencial a los docentes de la Facultad de Ciencias de Fiestón de la universidad Autónoma del Perú, donde la persona evaluada tuvo 5 posibles respuestas a cada premisa, teniendo en cuenta que se les indicó que la encuesta iba ser anónima y estrictamente confidencial y esta se evaluó de la siguiente manera:

Siempre	5
Casi siempre	4
A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

### **3.4 Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos**

Los datos recabados serán analizados mediante la utilización de la técnica estadística, a través de la elaboración de cuadros y gráficos para la presente investigación. Asimismo, los datos obtenidos serán demostrados mediante cuadros y gráficos estadísticos, siguiendo el orden de los ítems que figuran en la encuesta. Finalmente se procesaron los datos en el programa estadístico SPSS.

#### **El presente análisis se rigió a los siguientes pasos**

Para la consolidación de los datos que se obtuvieron, se sometió toda la base de datos al programa estadístico SPSS, para determinar las correlaciones que surgieron entre ambas variables principales y las dimensiones.

Asimismo, para evaluar el comportamiento de los datos obtenidos y validar posibles y principales problemas en ellos, se procedió a elaborar análisis exploratorios y gracias a dicho análisis, se contrastó algunos ítems que contribuyen al objeto de la investigación (valores perdidos, valores externos, etc.).

Por otro lado, para el análisis descriptivo de las variables, se obtuvieron puntajes para posteriormente organizar las medias, varianzas, desviación típica, máximo, mínimo, además de la distribución que existe y la confiabilidad requerida.

Finalmente, se presentó tablas y figuras por cada variable y dimensiones según corresponde.

Se reflexionó y discutió sobre los resultados obtenidos.

Se construyó conclusiones y recomendaciones sobre los resultados obtenidos.

### **3.5. Aspectos éticos**

Para la realización del presente trabajo de investigación, se consideraron principios éticos desde la etapa inicial, la recolección de datos, el cotejo de fuentes bibliográficas, y fuentes electrónicas, así como otros soportes utilizados.

Se hizo también referencia a determinadas fuentes de información citando a cada uno de los autores. Esta investigación ha reunido la condición de originalidad, ya que un proyecto de esta categoría no es siempre recurrente en los estudios sobre Ciencias Sociales, y mucho menos, en el campo de la educación.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

### 4.1. Validación y confiabilidad del instrumento

#### 4.1.1. Validez del instrumento de la variable clima laboral

El instrumento fue validado a través de criterios de jueces, expertos en el tema, los cuales determinaron la validez del mismo. A continuación, se presenta los resultados del mismo.

Tabla 3. Resultados de la validación del cuestionario de la variable clima laboral

<b>Validador</b>	<b>Resultado de aplicabilidad</b>
Jorge Ramos Chang	Aplicable
Ademar Vargas Díaz	Aplicable
Karlo Calle González	Aplicable

Fuente: Cárdenas, H. (2018). Clima laboral y desempeño en docentes de la universidad autónoma del Perú. Lima - 2018

#### 4.1.2. Análisis de la fiabilidad del cuestionario de clima laboral

Para determinar la confiabilidad se utilizó la prueba Alfa de Cronbach en vista que el cuestionario tiene escala politómica.

Tabla 4. Índice de consistencia interna mediante alfa de Cronbach para el cuestionario del desempeño en docentes

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,898	18

Fuente: Cárdenas, H. (2018). Clima laboral y desempeño en docentes de la universidad autónoma del Perú. Lima – 2018

Se observa en la tabla que el instrumento usado para la recolección de datos sobre el clima laboral es confiable ya que el valor del Alfa de Cronbach es de 0,898 y se considera como significativo cuando es mayor a 0.70, tal como se muestra en la tabla 4.

#### 4.1.3. Validez del instrumento de la variable desempeño en docentes

El instrumento fue validado a través de criterios de jueces, expertos en el tema, los cuales determinaron la validez del mismo. A continuación, se presenta los resultados del mismo.

Tabla 5. Resultados de la validación del cuestionario de la variable desempeño en docentes

Validador	Resultado de aplicabilidad
Jorge Ramos Chang	Aplicable
Ademar Vargas Díaz	Aplicable
Karlo Calle González	Aplicable

Fuente: Cárdenas, H. (2018). Clima laboral y desempeño en docentes de la universidad autónoma del Perú. Lima – 2018

#### 4.1.4. Análisis de la fiabilidad del cuestionario de desempeño en docentes

Para determinar la confiabilidad se utilizó la prueba Alfa de Cronbach en vista que el cuestionario tiene escala politómica.

Tabla 6. Índice de consistencia interna mediante alfa de cronbach para el cuestionario de clima laboral

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,920	18

Fuente: Cárdenas, H. (2018). Clima laboral y desempeño en docentes de la universidad autónoma del Perú. Lima – 2018

Se observa en la tabla que el instrumento usado para la recolección de datos sobre el desempeño en docentes es confiable ya que el valor del Alfa de Cronbach es de 0,920 y se considera como significativo cuando es mayor a 0.70, tal como se muestra en la tabla 6.

#### 4.1.5. Resultados descriptivos de las variables

Tabla 7. Descripción de la variable clima laboral

	Frecuencia	Porcentaje
Válido		
Bajo	19	31,7
Medio	15	25,0
Alto	26	43,3
Total	77	100,0

Fuente: Cárdenas, H. (2018). Clima laboral y desempeño en docentes de la universidad autónoma del Perú. Lima – 2018

En la presente tabla, se observa que 19 colaboradores, pertenecientes al 31.7% de la población en general, presentan un nivel bajo en la variable clima laboral; de la misma manera 15 colaboradores, pertenecientes al 25.0% del total, presentan un nivel medio; y finalmente, 26 colaboradores pertenecientes al 43.3 % presentan un nivel alto.

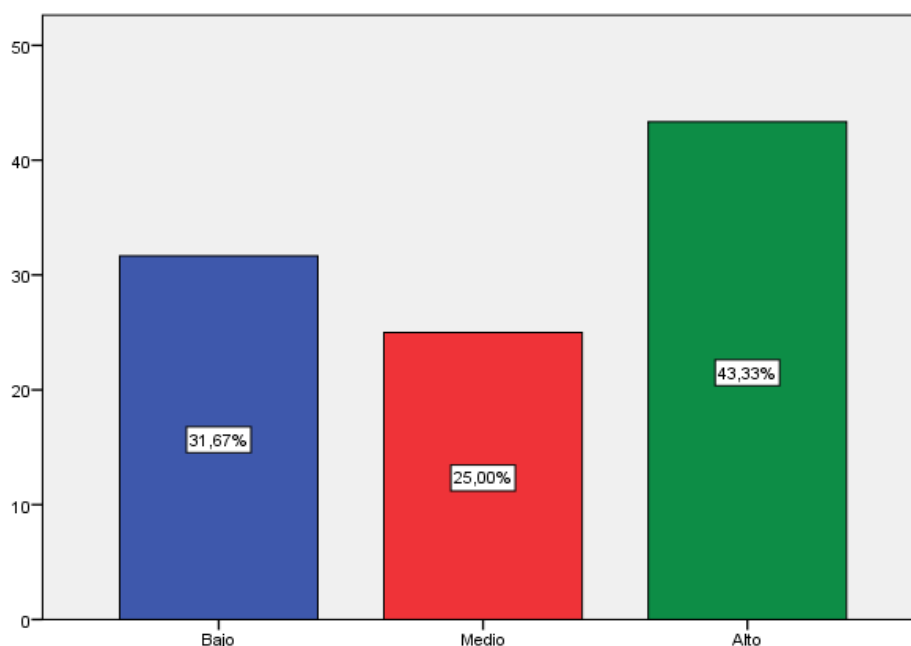


Figura 1. Descripción porcentual de la variable desempeño en docentes  
Fuente: Cárdenas, H. (2018). Clima laboral y desempeño en docentes de la universidad autónoma del Perú. Lima – 2018

Tabla 8. Descripción de la variable desempeño en docentes

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos		
Bajo	23	38,3
Medio	19	31,7
Alto	18	30,0
Total	77	100,0

Fuente: Cárdenas, H. (2018). Clima laboral y desempeño en docentes de la universidad autónoma del Perú. Lima – 2018

En la presente tabla se observa que 23 colaboradores, pertenecientes al 38.3% de la población en general, presentan un nivel bajo en la variable desempeño en docentes; de la misma manera, 19 colaboradores pertenecientes al 31.7% del total presentan un nivel medio; y finalmente, 18 colaboradores pertenecientes al 30.0 % presentan un nivel alto.



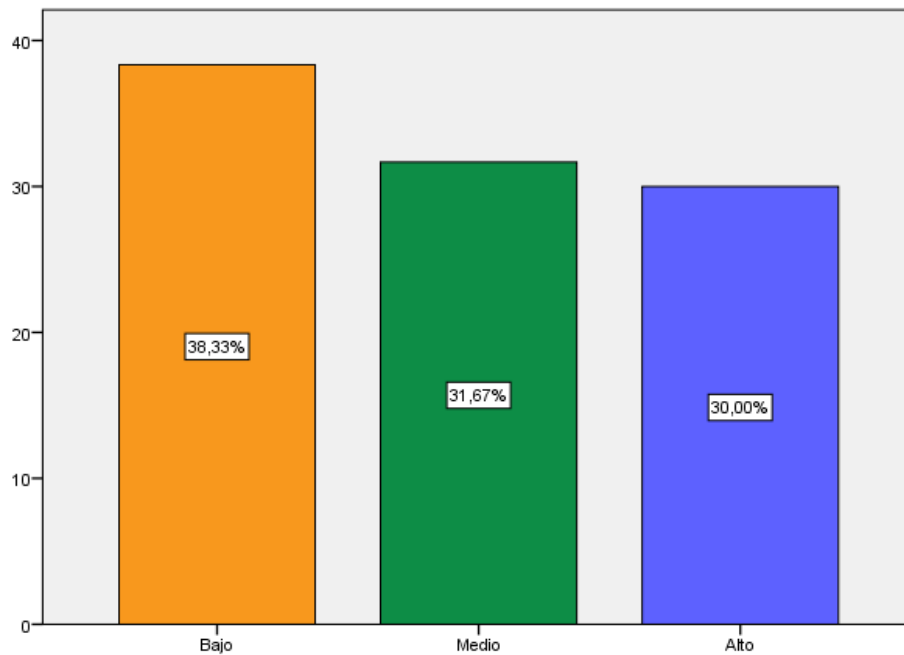


Figura 3. Descripción porcentual de la variable clima laboral

Fuente: Cárdenas, H. (2018). Clima laboral y desempeño en docentes de la universidad autónoma del Perú. Lima – 2018

#### 4.1.6. Resultados inferenciales

Para la presente investigación se aplicó el estadístico Rho de Spearman.

Díaz (2014) menciona que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es no paramétrico, pues la distribución muestral no se ajusta a una distribución conocida, por lo que los estimadores muestrales no son representativos de los parámetros poblacionales.

## 4.2 Contrastación de la prueba de hipótesis

### 4.2.1 Hipótesis general

Ho: No existe relación entre el clima laboral y el desempeño en docentes de la universidad autónoma del Perú. Lima - 2018

Hi: Existe relación entre el clima laboral y el desempeño en docentes de la universidad autónoma del Perú. Lima - 2018

Tabla 9. Análisis correlacional entre las variables

		Correlaciones
		Clima Organizacional
Desempeño docente	RHO de Spearman	,742**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	77

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Fuente: Cárdenas, H. (2018). Clima laboral y desempeño en docentes de la universidad autónoma del Perú. Lima – 2018

En la presente tabla se muestra una correlación positiva considerable según el estadístico de correlación Rho de Spearman al 0.742 y un p-valor de 0.000, menor a 0.05, con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; es decir, que existe relación directa fuerte significativa entre las variables en estudio.

#### 4.2.2 Prueba de hipótesis específicas

Ho: No existe relación entre la dimensión desempeño pedagógico y el clima organizacional en los docentes de la universidad Autónoma del Perú.

Ha: Existe relación entre la dimensión desempeño pedagógico y el clima organizacional en los docentes de la universidad Autónoma del Perú.

Tabla 10. Análisis correlacional entre la dimensión desempeño pedagógico y el clima laboral en los docentes de la universidad autónoma del Perú

Correlaciones		
		Clima laboral
Desempeño pedagógico	RHO de Spearman	,854**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	77

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Cárdenas, H. (2018). Clima laboral y desempeño en docentes de la universidad autónoma del Perú. Lima – 2018

En la presente tabla se muestra que se encontró una correlación según el estadístico Rho de Spearman al 0.854 y un p-valor de 0.000, lo cual evidencia que existe relación significativa directa fuerte entre ambas variables; por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, es decir, que existe relación entre la dimensión desempeño pedagógico y el clima laboral.

## Dimensión 2

Ho: No existe relación entre la dimensión desempeño de gestión y el clima laboral en los docentes de la universidad Autónoma del Perú.

Ha: Existe relación entre la dimensión desempeño de gestión y el clima laboral en los docentes de la universidad Autónoma del Perú.

Tabla 11. Análisis correlacional entre la dimensión desempeño de gestión y el clima organizacional en los docentes de la universidad Autónoma del Perú

Correlaciones		
		Clima laboral
Motivación	RHO de Spearman	,750 **
	Sig. (bilateral)	,000
	N	77

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Cárdenas, H. (2018). Clima laboral y desempeño en docentes de la universidad autónoma del Perú. Lima – 2018

En la presente tabla se muestra que se encontró una correlación según el estadístico Rho de Spearman al 0.750 y un p-valor de 0.000, lo cual evidencia que existe relación significativa entre ambas variables; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, que existe relación significativa directa fuerte entre la dimensión desempeño de gestión y clima laboral.

### Dimensión 3

Ho: No existe relación entre la dimensión desempeño de investigación y el clima laboral en los docentes de la universidad Autónoma del Perú.

Ha: Existe relación entre la dimensión desempeño de investigación y el clima laboral en los docentes de la universidad Autónoma del Perú.

Tabla 12. Análisis correlacional entre la dimensión desempeño de investigación y el clima laboral

Correlaciones		Clima laboral
Desempeño de investigación	RHO de Spearman	,709**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	77

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Cárdenas, H. (2018). Clima laboral y desempeño en docentes de la universidad autónoma del Perú. Lima – 2018

En la presente tabla se muestra que se encontró una correlación según el estadístico Rho de Spearman al 0.709 y un p-valor de 0.000, lo cual evidencia que existe relación significativa directa fuerte entre ambas variables; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, que existe relación significativa directa fuerte entre la dimensión desempeño de investigación y clima laboral.

## **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN**

Montero (2015) en su investigación titulada “Diagnóstico del clima organizacional y satisfacción laboral en el personal de enfermería del Hospital Especializado Granja Integral- HEGI, Lérída-Tolima, 2015. (Tesis de licenciado, Universidad Nacional a Distancia, Colombia), tuvo como objetivo principal el diagnosticar el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de enfermería del HEGI, Lérída-Tolima, 2015. El autor procedió a recopilar información previa sobre el clima laboral de un hospital, a través de un cuestionario previo para evaluar ciertos factores que permitieron conocer las percepciones de los empleados acerca del clima y ambiente laboral. El diseño de investigación fue descriptivo, se utilizó un cuestionario que constaba de 90 preguntas que abarcaba factores sociodemográficos y laborales (16 preguntas), aspectos del clima organizacional (47 preguntas) y aspectos de seguridad del paciente (27 preguntas). Además, se aplicó la encuesta a 34 trabajadores entre auxiliares y jefes de enfermería. La conclusión a la que llegó el autor es que el Know- How organizacional junto con las mediciones de clima laboral permiten conocer las percepciones de los colaboradores sobre su entorno de lo cual debe ser satisfactorio para el logro de los objetivos. Se recomienda que las áreas directivas reconozcan los méritos

individuales del equipo de enfermería para generar y fortalecer el clima organizacional, dato que se corrobora en lo hallado en la presente investigación donde existe un buen clima laboral entre los colaboradores.

De la misma manera, Figueroa (2015) en su tesis de tipo relacional titulada “Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental”, tuvo como fin encontrar la relación entre las variables mencionadas en 176 colaboradores. El autor llegó a la conclusión que no existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores en la institución gubernamental; es decir, una variable no incide en la otra, por lo que la cultura ejercida en esta institución no es un factor que determine el desempeño de estos.

El elemento dentro de la cultura organizacional en la institución gubernamental son las “Normas”, lo cual indica que dentro de esta organización se percibe un mejor seguimiento de normas y reglas las cuales indican cómo se deben comportar los trabajadores. Asimismo, los colaboradores creen tener lo necesario para trabajar reconociendo su labor siendo muy bien remunerados, dato que se contradice en lo hallado en la presente investigación, donde si existe una relación de tipo directa entre las dos variables en estudio.

Del mismo modo, existe una relación directa entre las variables semejándose la investigación de Checa y Flores (2015) en su tesis de tipo correlacional titulada “El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de Lambayeque-2013”, cuya finalidad fue encontrar la relación en 98 sujetos llegando a las siguientes conclusiones:

Con respecto a la hipótesis, se acepta la alterna, demostrando que existe correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los

trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque; por ende, se concluye que los trabajadores de dicha institución presentan un clima moderado, un ambiente laborable existiendo un trato regular de sus superiores y una regular motivación y compromiso con la institución. Con respecto a los resultados de la investigación, los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque presentan nivel moderado de clima organizacional y desempeño laboral bajo, existiendo un ambiente flexible con regular trato de sus superiores, asimismo un compromiso adecuado hacia la institución.



## CONCLUSIONES

- Con respecto al objetivo general, se muestra una correlación positiva considerable según el estadístico de correlación de RHO de Spearman al 0.742 y un p-valor de 0.000, menor a 0.05. Con lo cual, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, que existe relación significativa entre las variables en estudio.
- Con respecto al primer objetivo específico, se muestra que se encontró una correlación según el estadístico Rho de Spearman al 0.854 y un p-valor de 0.000, lo cual evidencia que existe relación significativa entre ambas variables; por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, es decir, que existe relación entre la dimensión desempeño pedagógico y el clima laboral.
- Con respecto al segundo objetivo específico se muestra que se encontró una correlación según el estadístico Rho de Spearman al 0.750 y un p-valor de 0.000, lo cual evidencia que existe relación significativa entre ambas variables; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, que existe relación significativa entre la dimensión desempeño de gestión y clima laboral.

- Con respecto al tercer objetivo específico se encontró una correlación según el estadístico RHO de Spearman al 0.709 y un p-valor de 0.000, lo cual evidencia que existe relación significativa entre ambas variables; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, existe relación significativa directa fuerte entre la dimensión desempeño de investigación y clima laboral.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda que exista un programa que implemente un ambiente amigable e inclusivo donde se pueda organizar actividades en las cuales participen todos los docentes, tales como: Celebraciones de cumpleaños, comidas, excursiones a fin de mantener una relación de respeto y confianza dentro y fuera de la oficina. (Ver Anexo 4)
- Se debe considerar horarios flexibles para aumentar la productividad y permitir que los docentes realicen otras actividades que enriquezcan su desarrollo. Por otro lado, se debe implementar técnicas de Comunicación estratégica ya que una buena comunicación, tanto interna como externa, es un elemento totalmente indispensable para que la empresa alcance unos óptimos estándares de calidad y sea más productiva. La falta de transmisión efectiva de información entre departamentos y empleados trae consigo no sólo que se cometan más errores, sino que estos se perpetúen y la resolución de los problemas no llegue nunca o lo haga a destiempo. (Ver Anexo 5)
- Hacer partícipe al personal docente de las decisiones optadas y realizar una óptima evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores a fin que se

opte por nuevas soluciones y recursos; de la misma manera, realizar una evaluación de las deficiencias con la finalidad de acrecentar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores, brindándoles una mejor estructura, ambiente de trabajo, y que las relaciones interpersonales sean las óptimas. Además, proporcionar un espacio adecuado y suficiente con la finalidad que los colaboradores realicen sus funciones eficientemente y de la manera más cómoda. (Ver Anexo 6)

- Permitir siempre que los docentes aporten sus ideas y estrategias a fin que estos mejoren la calidad de sus trabajos y así generar más productividad. Además, se solicita que las funciones realizadas eficientemente se reconozcan a través de un ascenso laboral. (Ver Anexo 7)

## FUENTES DE INFORMACIÓN

- Brunet, L. (2014). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Ciudad de México, México: Editorial Trillas.
- Charles, R. y Barker, J. (2007). Use of shared decision-making among breast cancer specialists and perceived barriers and facilitators to implementing this approach. *Health Expect*, 7 (4), 338-48.
- Checa, K. y Flores, O. (2015). *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Lambayeque-2013* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.unprg.edu.pe/handle/UNPRG/384>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8ª ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.
- Chugthai, F., Aamir, R y Ali, J. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books/about/Direcci%C3%B3n\\_estrat%C3%A9gica\\_de\\_Recursos\\_Huma.html?id=jozhbqMukZsC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/Direcci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_de_Recursos_Huma.html?id=jozhbqMukZsC&redir_esc=y)
- De Castro, P. (2016). *Trabajadores en busca de narraciones: las consecuencias de las transformaciones del tiempo de trabajo sobre la configuración de las*

- identidades narrativas de los trabajadores* (Tesis doctoral). Recuperado de <https://eprints.ucm.es/11812/1/T32290.pdf>
- Escalante, J. (2018). *Gestión educativa y desempeño docente del nivel secundario en las instituciones básicas regulares emblemáticas de la ciudad de Puerto Maldonado 2018* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/27475>
- Figuroa, L. (2015). *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental*. (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Figuroa-Leyvi.pdf>
- García, V. (1966). *Principios de Pedagogía Sistemática*. Madrid, España: Ediciones Rialp.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill.
- Huayamabe, L. (2014). *Caracterización del clima laboral en el departamento de recursos humanos del grupo KFC de Guayaquil, año 2014* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/13309>.
- Interamericana.
- Krutetskii, V.A. (1976). *The psychology of mathematical abilities in school children*. Chicago, Estados Unidos: University of Chicago Press
- Lee, E. Park, T. y Tae, L. (2016). *Recursos humanos champions*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Maslow, A. y Lowry, R. (1973) *Abraham Maslow y la psicología Transpersonal*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Ateneo.

- Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia*. Massachusetts, Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana.
- MINEDU (2018). *Ley de reforma magisterial*. Lima, Perú: Fondo editorial MINEDU
- MINEDU (9 de marzo de 2018). Minedu: Remuneraciones de catedráticos universitarios tendrán aumentos. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/destinan-s-150-millones-aumento-catedraticos-universitarios-noticia-503035>.
- Montero, W. (2015). *Diagnóstico del clima organizacional y satisfacción laboral en el personal de enfermería del Hospital Especializado Granja Integral- HEGI, Lérída-Tolima, 2015*. (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/6229/1/93239309.pdf>
- Novella, R. y Olivera, J. (2014). Gender Differences in Cognitive Abilities Among the Elderly Poor of Peru. *KU Leuven Center for Economic Studies*, 42 (83), 95-109. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/economia/article/view/21329>
- Oliveras, O (2016). Análisis teórico y empírico acerca de la dirección de comunicación en la empresa. *Revista Historia y Comunicación Social*, 18 445-453. Recuperado de <https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/43979/41586>
- Pelaes, O. (2003). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos* (Tesis doctoral). Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/1140>

- Perez, F (2014). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES Dirección Provincial Pichincha* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/3707>
- Perez, P. y Lopez, I. (2012). *Los sistemas formales en la organización según Juan Antonio Pérez López* (Trabajo de investigación de pregrado). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú.
- Perú (Ley Universitaria). Ley N° 30220.
- Petrovsky, K. (2017). Desempeño docente y creencias pedagógicas del profesor universitario en la Universidad Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas - Perú. *Comunicación*, 8 (2), 72-80.
- Quispe, S. (2015). *Niveles de estrés y clima laboral en los colaboradores de una empresa privada de Lima* (Tesis de pregrado). Recuperado <http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/366/1/QUISPE%20GAMIO%2C%20SHERLLEY%20KATHERINE%20JULLY%20ROSSMERY.pdf>
- Ríos, G (2012). *El liderazgo en el ámbito empresarial dentro del contexto del desarrollo humano* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, Tunja, Colombia.
- Rivero, J. (2007). *Educación, docencia y clase política en el Perú*. Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/743>
- Robbins, S. y Judge T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13ª ed.). Madrid, España: Pearson Educación.



- Sánchez, M. (2011). La formación del docente universitario: Necesidades y demandas desde su alumnado. *Revista Interuniversitaria de formación del profesorado*, 18 (50), 150-151. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/39216837\\_La\\_formacion\\_del\\_docente\\_universitario\\_necesidades\\_y\\_demandas\\_desde\\_su\\_alumnado](https://www.researchgate.net/publication/39216837_La_formacion_del_docente_universitario_necesidades_y_demandas_desde_su_alumnado)
- Serrano, M (2014). *Teoría de la comunicación, epistemología y análisis de referencia*. Madrid, España: Gráficas Valencia.
- Suarez, C. y Valencia, L. (1997). *Diseño de un sistema integrado de modificación del clima organizacional de la Corporación Universitaria Autónoma de Occidente* (Trabajo de pregrado). Universidad Autónoma de Occidente, Cali, Colombia.
- Tolela, I. y Myers, L. (2014). *Gerencia integral desde la perspectiva de un modelo de planeación estratégica*. Ciudad de México, México: Pearson Education.
- Trelles, I. (2016). *Comunicación organizacional. Selección de lecturas*. La Habana, Cuba: Félix Varela.
- Uribe, J. (2015), *Clima y ambiente organizacional. Trabajo, salud y factores psicosociales*. Ciudad de México, México: Editorial el Manual Moderno.

## **ANEXOS**

### Anexo 1: Matriz de consistencia

#### TÍTULO DE LA TESIS: CLIMA LABORAL Y DESEMPEÑO EN DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ. LIMA - 2018

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
Problema general	Objetivo general	Hipótesis principal			
¿Cuál es la relación entre clima laboral y desempeño en docentes de la Universidad Autónoma del Perú Lima – 2018?	Determinar la relación entre clima laboral y desempeño en los docentes de la Universidad Autónoma del Perú Lima - 2018	Ha: Existe relación entre clima laboral y desempeño en docentes de la Universidad Autónoma del Perú Lima – 2018 Ho: No Existe relación entre clima laboral y desempeño en docentes de la Universidad Autónoma del Perú Lima – 2018	Clima laboral	Autorrealización Comunicación Involucramiento Laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque: Cuantitativo</li> <li>• Nivel: Pura</li> <li>• Tipo: Correlacional</li> <li>• Diseño: No experimental</li> <li>• Unidad de análisis: Docentes de la universidad Autónoma del Perú</li> </ul>
			Desempeño en docentes	Desempeño pedagógico  Desempeño de gestión  Desempeño de investigación	
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis derivadas	Variables	Indicadores	Medios de Certificación (Fuente / Técnica)
¿Cuál es la relación entre clima laboral y el desempeño pedagógico en docentes de la Universidad Autónoma del Perú Lima -	Establecer la relación entre clima laboral y el desempeño pedagógico en docentes de la Universidad Autónoma del Perú Lima -	Existe relación entre clima laboral y el desempeño pedagógico en docentes de la Universidad Autónoma del Perú Lima - 2018	Clima laboral	Ascenso Desarrollo de carrera Compromiso institucional Cumplimiento de tareas Percepción de los jefes Fluidez de	<p>Técnicas de procesamiento de datos:</p> <p>Medidas de tendencia central:</p> <p>Media, mediana y</p>

<p>2018? ¿Cuál es la relación entre clima laboral y el desempeño de gestión en los docentes de la Universidad Autónoma del Perú Lima - 2018? ¿Cuál es la relación entre clima laboral y el desempeño de investigación en los docentes de la Universidad Autónoma del Perú Lima - 2018?</p>	<p>2018</p> <p>Establecer la relación entre clima laboral y el desempeño de gestión en los docentes de la Universidad Autónoma del Perú Lima - 2018</p> <p>Establecer la relación entre clima laboral y el desempeño de investigación en los docentes de la Universidad Autónoma del Perú Lima - 2018</p>	<p>Existe relación entre clima laboral y el desempeño de gestión en los docentes de la Universidad Autónoma del Perú Lima - 2018</p> <p>Existe relación entre clima laboral y el desempeño de investigación en los docentes de la Universidad Autónoma del Perú Lima - 2018</p>	<p>Desempeño en docentes</p>	<p>información</p> <p>Manejo de aula Comunicación el estudiante Manejo curricular Manejo de indicadores Cumplimiento de las metas Lectura de revistas educativas Innovación didáctica Producción intelectual</p>	<p>moda. Medidas de dispersión: Desviación estándar y varianza.</p> <p>Medidas de forma: Pruebas para hallar la normalidad.</p>
--	---	---	------------------------------	--	---

## Matriz de Operacionalización de variables

### Definición operacional

Operacionalización de la variable dependiente: Clima laboral

<b>Definición conceptual:</b> Es la percepción que el trabajador tiene de las relaciones que se dan dentro de su organización donde labora, esto trae como consecuencia el bienestar o malestar del colaborador.		
<b>Instrumento:</b> Encuesta		
<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores (Definición Operacional)</b>	<b>Ítems del instrumento</b>
Autorrealización	Indicador 1: Ascenso	1,2,3
	Indicador 2: Desarrollo de carrera	4,5,6
Involucramiento laboral	Indicador 1: Compromiso institucional	7,8,9
	Indicador 2: Cumplimiento de tareas	10,11,12
Comunicación	Indicador 1: Percepción de los jefes	13,14,15
	Indicador 2: Fluidez de información	16,17,18

<b>Definición conceptual:</b>		
Es una meta que se alcanza por medio de evaluaciones continuas y espacios formativos, esto es comprendido dentro del desarrollo del personal como oportunidades. Es ejecutado en base a la evaluación del profesorado, el cual se logra a través de objetivos precisos y claros”		
<b>Instrumento:</b> Encuesta		
<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores (Definición Operacional)</b>	<b>Ítems del instrumento</b>
Desempeño pedagógico	Indicador 1: Manejo de aula	1,2
	Indicador 2: Comunicación con el estudiante	3,4
	Indicador 3: Manejo curricular	5,6
Desempeño de gestión	Indicador 1: Manejo de indicadores	7,8
	Indicador 2: Cumplimiento de las metas	9,10
	Indicador 3: Capacidad de liderazgo	11,12
Desempeño de investigación	Indicador 1: Lectura de revistas educativas	13,14
	Indicador 2: Innovación didáctica	15,16
	Indicador 3: Producción intelectual	17,18

## Anexo 2. Instrumento de recolección de datos

### Instrumento de recolección de datos

La presente técnica de la encuesta tiene por finalidad buscar información relacionada con el tema DESEMPEÑO DOCENTE. A continuación le presentamos varias proposiciones, le solicitamos que frente a ello exprese su opinión personal considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas marcando con una (X) la que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente código.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
--------------------------------	---------------------	---------------------------------------	------------------	-----------------------------

N°	Dimensiones/Ítems	Puntajes				
		1	2	3	4	5
<b>Desempeño pedagógico</b>						
P1	Muestra capacidades pedagógicas dentro del aula					
P2	El docente presenta una conducta adecuada dentro del aula					
P3	El intercambio de información. Estudiante – Profesor, es el adecuado, mostrando una conducta asertiva por parte del docente					
P4	El docente propicia una comunicación circular dentro del aula, teniendo en cuenta la transmisión de saberes uniformemente.					
P5	Muestra la capacidad de manejar y exponer la competencias que los estudiantes desean lograr					
P6	Conoce cada secuencia de la clase según el enfoque propuesto por calidad educativa					
<b>Desempeño en gestión</b>						
P7	Conoce los procesos administrativos de la institución en base a metas que se proponen					
P8	Los indicadores educativos que maneja la institución ayudan al fortalecimiento de las competencias docentes					
P9	Las metas propuestas por las autoridades académicas en cuanto a su gestión como docente dentro y fuera del aula son cumplidas de una manera eficiente					
P10	Existe una planificación de metas teniendo en cuenta el presupuesto de la institución					
P11	Presenta la capacidad de dirigir procesos de cambio en favor de la institución					
P12	Los docentes comparten sus conocimientos a los otros colegas					

<b>Desempeño en investigación</b>						
P13	Se actualiza revisando contenidos científicos en base a su línea de enseñanza					
P14	Asiste a conferencias, charlas, capacitaciones o congresos para mejorar sus capacidades y competencias en investigación					
P15	Se actualiza revisando contenidos didácticos de enseñanza aprendizaje de la experiencia curricular que se presenta a su cargo					
P16	Utiliza nuevas metodologías que generen las motivación de los aprendizajes					
P17	Escribe, edita, publica contenido científico, literario e investigativo con respecto al curso o asignatura a su cargo.					
P18	Tiene capacidades para incentivar la investigación en los estudiantes					



## Instrumento de recolección de datos

La presente técnica de la encuesta tiene por finalidad buscar información relacionada con el tema Clima laboral. A continuación le presentamos varias proposiciones, le solicitamos que frente a ello exprese su opinión personal considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas marcando con una (X) la que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente código.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
--------------------------------	---------------------	---------------------------------------	------------------	-----------------------------

N°	Dimensiones/Ítems	Puntajes				
		1	2	3	4	5
<b>Autorrealización</b>						
P1	La institución brinda procesos de ascensos en el docente según su calificación y su desempeño					
P2	Existe una política de ascensos en los docentes					
P3	Los ascensos van en adecuación el desempeño docente y sus competencias					
P4	Existen políticas de desarrollo de carrera dentro de la institución					
P5	El desarrollo de carrera se da para todos los docentes					
P6	Los ascensos permiten la motivación en el personal docente					
<b>Involucramiento laboral</b>						
P7	La institución está comprometida con el desarrollo docente en materia de currículo, innovación e investigación					
P8	Muestra compromiso con las actividades docentes de la institución					
P9	Existe iniciativa por parte de los docentes para participar con los indicadores de gestión docente.					
P10	Cumple adecuadamente con las tareas de la institución y se adecua a los cambios educativos					
P11	Las actividades que se dan en la institución son cumplida a tiempo					
P12	Las tareas en la institución se miden en base a indicadores					

**Comunicación**

P13	Existe comunicación de las autoridades académicas para mejorar las competencias docentes					
P14	La comunicación dentro del ámbito educativo es eficaz y permite la transmisión adecuada de información entre las autoridades académicas					
P15	Las autoridades académicas en la institución generan una comunicación asertiva					
P16	Existen procesos comunicacionales asertivos entre las autoridades universitarias y el docente					
P17	La comunicación dentro de la institución cumple con los parámetros en cuanto al respeto y a las relaciones interpersonales adecuadas.					
P18	Existen barreras para el proceso de comunicación dentro de la institución educativa.					



### Anexo 3. Ficha de validación de instrumentos juicio de experto

Estimado Especialista:

Siendo conocedores de su trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de nombrarlo como JUEZ EXPERTO para revisar a detalle el contenido del instrumento de recolección de datos:

1. Cuestionario ( )      2. Guía de entrevista ( )      3. Guía de focus group ( )  
 4. Guía de observación ( )      5. Otro \_\_\_\_\_ ( )

Presento la matriz de consistencia y el instrumento, la cual solicito revisar cuidadosamente, además le informo que mi proyecto de tesis tiene un enfoque:

1. Cualitativo ( )      2. Cuantitativo ( )      3. Mixto ( )

Los resultados de esta evaluación servirán para determinar la validez de contenido del instrumento para mi proyecto de tesis de pregrado.

Título del proyecto de tesis:	
Línea de investigación:	

De antemano le agradezco sus aportes.

Estudiantes autores del proyecto:

Apellidos y Nombres	Firma

Asesor(a) del proyecto de tesis:

Apellidos y Nombres	Firma

## Anexo 4

### Propuesta de actividades para la mejora del clima y el desempeño docente en la Universidad Autónoma del Perú.

**Reconocimiento al desempeño docente:** Se reconocerá el desempeño laboral docente cada ciclo de estudios, esto servirá como herramienta de motivación.

**Taller de Trabajo en Equipo y Clima Laboral:** Este taller está contemplado en el Plan Anual de Capacitación, en donde se espera que los docentes desarrollen competencias de trabajo en equipo, orientándose a la mejora del clima laboral y el desempeño

**Taller de Liderazgo y Trabajo en Equipo:** Este taller está contemplado en el Plan Anual de Capacitación y busca promover el desarrollo de conocimientos y habilidades de liderazgo y trabajo en equipo orientado a lograr una mejora en las competencias docentes

**Uso de las TICs (correo, página):** Se pretende potenciar el uso de los medios de comunicación para dar a conocer temas relevantes y así mejorar la comunicación en el cuerpo docente

**Difusión Procedimiento Acoso Laboral y/o Sexual:** La difusión contempla la entrega de dípticos del procedimiento de acoso laboral y sexual. Además, la difusión del protocolo a través de página web e inclusión del contenido en curso online de inducción. Esto último para que los Docentes que se incorporan a la universidad, conozcan el procedimiento al momento de ingresar a la organización.

**Campaña Promoción del Buen trato:** El objetivo de esta campaña será promover una cultura de buen trato entre los docentes y alumnos, promoviendo el respeto y el buen trato.

## **Anexo 5 – Estrategias comunicativas**

- Las estrategias de comunicación en la universidad deben apuntar a mantener una buena relación con los agentes sociales y en general, con el entorno que rodea la organización.
- Integrar a todo el personal en el proyecto y los objetivos de la empresa, ya que los empleados son el ente transmisor de la identidad corporativa.
- Mejorar continuamente la motivación del personal a través de un mejor conocimiento de los objetivos de la empresa, incluyendo sus expectativas. Esto a largo plazo permitirá obtener la imagen de la universidad como modelo para trabajar de una manera óptima y será reflejado también en los futuros docentes.
- Desarrollar una política de comunicaciones sencilla, pero el diseño estratégico debe tomar en cuenta la disparidad de los que reciben el mensaje o la misma acción comunicativa, ello requiere crear un mensaje positivo, previendo los intereses de los destinatarios.

Anexo 6. Medición del rendimiento docente									
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DOCENTE SEGÚN COMPETENCIAS									
(1) TIPO DE PERSONAL			ADMINISTRATIVO			DOCENTE			
(2) DATOS PERSONALES SECCIÓN "A"									
DATOS			EVALUADO			EVALUADOR			
APELLIDOS Y NOMBRES									
C.I									
DEPENDENCIA DE ADSCRIPCIÓN									
CARGO									
			EXTENSIÓN TELEFÓNICA						
PERIODO A EVALUAR									
(3) EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL QUE EL FUNCIONARIO DEBE CUMPLIR SECCIÓN "B"									
OBJETIVOS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL	PESO	RANGOS					PESO POR RANGO	SOLO PARA SER LLENADO POR LA COORDINACIÓN	
		1	2	3	4	5			
								PERMISOS:	
								REPOSOS:	
	50	TOTAL						TOTAL:	
(4) EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS SECCIÓN "C"									
OBJETIVOS DE COMPETENCIAS INDIVIDUAL	PESO	RANGOS					PESO POR RANGO	SOLO PARA SER LLENADO POR LA COORDINACIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	
		1	2	3	4	5			
DESEMPEÑO PEDAGÓGICO	MANEJO DE AULA								
	COMUNICACIÓN DEL ESTUDIANTE								
	MANEJO CURRICULAR								
DESEMPEÑO DE GESTIÓN	MANEJO DE INDICADORES								
	CUMPLIMIENTO DE METAS								
	CAPACIDAD DE LIDERAZGO								
DESEMPEÑO DE INVESTIGACIÓN	LECTURA DE REVISTAS EDUCATIVAS							TOTAL:	
	INNOVACION DIDACTICA								
	PRODUCCION INTELECTUAL								
		TOTAL							
(5) RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SECCIÓN "D"									
DESCRIPCIÓN DE LA EVIDENCIA OBJETIVA									
SUBTOTAL DESEMPEÑO INDIVIDUAL B		SUBTOTAL DE COMPETENCIAS C			PUNTAJE TOTAL ((B+C)-LC)			RANGO DE ACTUACIÓN	
COMENTARIOS DEL EVALUADO					COMENTARIOS DEL EVALUADOR				
(6) ACCIONES A TOMAR									
CORRECTIVAS		DETECCIÓN DE NECESIDADES			PREVENTIVAS		MEDICIÓN DE LA EFICACIA DE LA CAPACITACIÓN		
FECHA:									

**Anexo 7. – Encuesta de incentivos y sanciones de la institución universitaria**

Nombre entrevistado: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

1) ¿Cuántas personas componen el área?

- 01 – 50
- 51 – 100
- 101 – 150
- 151 – 200
- 201 – o más

2) ¿Cuántas personas pertenecen al área académica?

--	--	--	--

3) ¿Qué porcentaje de sus docentes recibe el sueldo mínimo?

- 1% – 20%
- 21% – 40%
- 41% - 60%
- 61% - 80%
- 81% - 100%
- Ninguno de los anteriores

4) Si en la pregunta anterior la respuesta es ninguno de los anteriores. ¿En que se basa para remunerar a sus profesores? Puede marcar más de una opción.

- Una bonanza económica de su empresa
- Un buen desempeño
- Política de la empresa
- El riesgo de la labor desempeñada
- la calidad del personal contratado
- otra \_\_\_\_\_

5) ¿De qué forma es remunerado el trabajador?

- Por hora
- Diario
- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- otro \_\_\_\_\_

- 6) Si usted en la pregunta 5 , marcó que le entregaba bonificación a sus trabajadores, de qué forma lo hace:
- Dinero en efectivo
  - Especies
  - Alimentos
  - otro \_\_\_\_\_

- 7) En el último año, las razones de desvinculación laboral de sus empleados han sido por:

Puede marcar más de una opción.

- Término de contrato
- Necesidades de la empresa
- Actos que falten a lo legal y moral
- Renuncias voluntarias
- Jubilaciones
- Otro \_\_\_\_\_

- 8) ¿Cuál es su grado de compromiso con el trabajador?, compromiso se traduce en un esfuerzo extra para los requerimiento de los trabajadores, aunque no siempre sea en beneficio de la empresa. Califique con una nota entre 1 y 7.

Evaluación

- 9) ¿Usted otorga incentivos no monetarios a sus trabajadores?

- Sí
- No

- 10) Señale por qué

- 11) Si en la pregunta anterior la respuesta es sí, ¿cuál de estos incentivos no monetarios otorga?

- Capacitación
- Asociación a club
- Areas de descanso en los intervalos de trabajo
- Música ambiental
- Actividades deportivas y comunitarias



- Paseos y excursiones programados
- Seguridad en el empleo
- Autonomía en el trabajo
- Reconocimiento y autoestima
- Festividades y celebraciones
- Otro \_\_\_\_\_

12) Las sanciones están estipuladas en el plan de operativo de la institución

13) Las sanciones están alineadas a la Sunafil

14) La asignación de horas se basa según la encuesta docente, propuesta por el vicerrectorado académico.

## Anexo 8. Permiso institucional



La Directora de la Escuela de Contabilidad certifica que Don **Henry Alex Cárdenas Casado** identificado con DNI N°06079996 ha aplicado dos instrumentos de evaluación con el fin de poder realizar su investigación que le permitirá obtener su grado de Magister en Educación en la Universidad San Martín, con mención en políticas y gestión en educación titulada CLIMA LABORAL Y DESEMPEÑO EN DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ. LIMA – 2018

Sírvase la presente para los fines que se crea conveniente.

Lima, 29 de marzo 2019

Atte.

  
**Mg. MILAGROS CECILIA LUNGA CALDERON**  
RESPONSABLE DEL  
DIRECCIÓN DE LA ESCUELA DE CONTABILIDAD  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERU