

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

ESCUELA DE POSGRADO



T E S I S

**Incidencia del clima organizacional en el desempeño directivo y docente del
Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Huancavelica**

Para optar el grado académico de Maestro en:

Gerencia e Innovación Educativa

Autor:

Bach. Carlos Gustavo HUAMAN DE LA TORRE

Asesor:

Dr. Dionicio LOPEZ BASILIO

Cerro de Pasco – Perú – 2026

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

ESCUELA DE POSGRADO



T E S I S

**Incidencia del clima organizacional en el desempeño directivo y docente del
Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Huancavelica**

Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:

Mg. Josue CHACON LEANDRO
PRESIDENTE

Mg. Javier Raul MINAYA LOVATON
MIEMBRO

Mg. Fernando Omer CARHUAS ZEVALLOS
MIEMBRO



Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión
Escuela de Posgrado
Unidad de Investigación

INFORME DE ORIGINALIDAD N° 199-2025- DI-EPG-UNDAC

La Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, ha realizado el análisis con exclusiones en el Software Turnitin Similarity, que a continuación se detalla:

Presentado por:
Carlos Gustavo HUAMÁN DE LA TORRE

Escuela de Posgrado:
MAESTRIA EN GERENCIA E INNOVACIÓN EDUCATIVA

Tipo de trabajo:
TESIS

TÍTULO DEL TRABAJO:
**"INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO DIRECTIVO Y DOCENTE
DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO
HUANCAVELICA"**

ASESOR (A): Dr. Dionicio LÓPEZ BASILIO

Índice de Similitud:
10%

Calificativo
APROBADO

Se adjunta al presente el informe y el reporte de evaluación del software similitud.

Cerro de Pasco, 17 de noviembre del 2025



Firmado digitalmente por BALDEON
DIEGO Jheysen Luis FAJ
20154805046 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 18.11.2025 07:20:17 -05:00

DOCUMENTO FIRMADO DIGITALMENTE
Dr. Jheysen Luis BALDEON DIEGO
DIRECTOR

DEDICATORIA

A mis padres, mi esposa, mis hijos, que apoyaron con mucha dedicación y amor, a continuar mis estudios.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por brindarme la vida y la salud, lo que me ha permitido alcanzar mis metas y objetivos.

Extiendo mi más sincero agradecimiento a las instituciones y personas que, de manera directa o indirecta, han sido clave en el logro de este objetivo.

A la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, especialmente a la Escuela de Posgrado.

A los docentes de la Escuela de Posgrado, quienes han contribuido significativamente a mi formación académica.

A los miembros del jurado por sus orientaciones y sugerencias, que fueron esenciales para la culminación de este trabajo de investigación.

Al director y docentes del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público de Huancavelica por su apoyo y enseñanza.

Al asesor, Dr. Dionicio López Basilio, por su constante apoyo y orientación en la realización y finalización exitosa de esta tesis.

A mis familiares, amigos y a todas las personas que, de alguna manera, me brindaron su apoyo.

El autor

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño directivo y docente en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Huancavelica. La población estuvo conformada por 26 docentes de ambos géneros, quienes, debido a la naturaleza del estudio, constituyeron la muestra de investigación. Este estudio es de tipo básico y de nivel descriptivo-correlacional, en el cual se evaluaron las variables de clima organizacional y desempeño tanto directivo como docente. Para la recolección de datos, se utilizaron cuestionarios tipo escala de Likert, previamente validados mediante juicio de expertos. Se empleó el estadístico Rho de Spearman para la prueba de hipótesis, lo que permitió establecer la relación entre las variables a partir de los puntajes totales obtenidos. Los resultados mostraron una correlación negativa moderada de -0.453, con una significancia bilateral de 0.020, menor a 0.05, lo que indica que la relación entre el clima organizacional y el desempeño directivo y docente es estadísticamente significativa. Estos hallazgos permiten rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alternativa (H_1), que afirma el clima organizacional se relaciona con el desempeño directivo y docente en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Huancavelica.

Palabras clave: clima organizacional, desempeño, docente.

ABSTRACT

This research aimed to analyze the relationship between organizational climate and leadership and teaching performance at the Huancavelica Public Institute of Higher Pedagogical Education. The population consisted of 26 teachers of both sexes, who, due to the nature of the study, constituted the research sample. This is a basic, descriptive-correlational study, in which the variables of organizational climate and both leadership and teaching performance were evaluated. Likert-scale questionnaires, previously validated by expert judgment, were used to collect data. Spearman's Rho statistic was used for hypothesis testing, which allowed the relationship between the variables to be established based on the total scores obtained. The results showed a moderate negative correlation of -0.453, with a bilateral significance of 0.020, less than 0.05, indicating that the relationship between organizational climate and leadership and teaching performance is statistically significant. These findings allow us to reject the null hypothesis (H1) and accept the alternative hypothesis (H1), which states that organizational climate is related to management and teaching performance at the Huancavelica Public Institute of Higher Pedagogical Education.

Keywords: organizational climate, performance, teaching.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el clima organizacional ha emergido como uno de los factores determinantes en el desempeño de los individuos dentro de las instituciones educativas, especialmente en el ámbito pedagógico. Según Menacho et al., (2021), el clima organizacional se refiere al conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto a su entorno, el cual influye directamente en el comportamiento de los individuos y, por ende, en los resultados organizacionales. En el contexto de las instituciones educativas, un clima organizacional positivo es esencial para potenciar el desempeño tanto de los directivos como de los docentes, factores que son cruciales para garantizar una enseñanza de calidad (Blanco et al., 2020)

El Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Huancavelica, como entidad encargada de la formación de futuros educadores, enfrenta la necesidad de evaluar y mejorar tanto el clima organizacional como el desempeño de sus directivos y docentes. Sin embargo, a pesar de la importancia de estos aspectos, existen pocas investigaciones que aborden su relación en el contexto específico de esta institución. Por lo tanto, el problema de investigación se centra en la falta de estudios que permitan determinar cómo el clima organizacional influye en el desempeño directivo y docente en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Huancavelica.

El objetivo principal de esta investigación es determinar la relación entre la incidencia del clima organizacional y el desempeño directivo y docente de los profesores de la mencionada institución. Este análisis proporcionará información relevante para la toma de decisiones y el diseño de estrategias de mejora en el ámbito educativo de la institución, permitiendo un enfoque más integral en la gestión pedagógica y administrativa.

La justificación de este estudio radica en la necesidad de comprender cómo el ambiente de trabajo en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Huancavelica impacta en

los resultados de los docentes y directivos, lo que puede contribuir a optimizar la calidad educativa. Como señalan Benites et al., (2023), el clima organizacional no solo afecta la satisfacción laboral, sino también el rendimiento de los colaboradores, en este caso, los docentes, quienes son el pilar fundamental en la formación de los estudiantes. Al identificar las características del clima organizacional y su relación con el desempeño, esta investigación permitirá generar recomendaciones para mejorar la calidad educativa y fortalecer el liderazgo institucional.

Para llevar a cabo este estudio, se empleó una metodología de investigación de tipo básica, de nivel descriptivo-correlacional. La muestra estuvo compuesta por 26 docentes del Instituto, quienes fueron evaluados mediante cuestionarios validados que midieron las variables de clima organizacional y desempeño directivo y docente. El análisis de los datos se realizará mediante el estadístico Rho de Spearman, lo cual permitió establecer si existe una correlación significativa entre las variables en cuestión.

El contenido de la investigación está estructurado en cuatro capítulos. El primero aborda el Planteamiento del Problema, dentro ello los problemas y objetivos. El segundo desarrolla el marco teórico, considerando antecedente, bases teóricas científicas. El tercero describe la metodología empleada en la investigación. El cuarto presenta los resultados obtenidos a través del análisis de los cuestionarios aplicados. El cuarto capítulo está dedicado a la presentación y discusión de los resultados.

Esta investigación es relevante no solo para el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Huancavelica, sino también para otras instituciones educativas que deseen optimizar su clima organizacional y mejorar el desempeño de sus docentes y directivos, contribuyendo así al mejoramiento continuo de la calidad educativa en el país.

El autor

ÍNDICE

Página.

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.	Identificación y determinación del problema	1
1.2.	Delimitación de la investigación.....	4
1.3.	Formulación del problema	5
1.3.1.	Problema general	5
1.3.2.	Problemas específicos	5
1.4.	Formulación de objetivos.....	5
1.4.1.	Objetivo general.....	5
1.4.2.	Objetivos específicos	5
1.5.	Justificación de la investigación	6
1.6.	Limitaciones de la investigación.....	7

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.	Antecedentes de estudio.....	9
2.2.	Bases teóricas - científicas	18
2.2.1.	Clima organizacional	18
2.2.2.	Desempeño directivo	29
2.2.3.	Desempeño docente	39
2.3.	Definición de términos básicos.....	45
2.4.	Formulación de hipótesis	45

2.4.1. Hipótesis general.....	45
2.4.2. Hipótesis específicas.....	46
2.5. Identificación de variables	46
2.6. Definición operacional de variables e indicadores	47

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación.....	48
3.2. Nivel de investigación.....	48
3.3. Métodos de investigación	49
3.4. Diseño de investigación	49
3.5. Población y muestra.....	50
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	50
3.6.1. Técnicas	50
3.6.2. Instrumentos.....	50
3.7. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación	51
3.7.1. Validación	51
3.7.2. Confiabilidad.....	51
3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	52
3.9. Tratamiento estadístico	53
3.10. Orientación ética filosófica y epistémica.....	53

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción del trabajo de campo.....	54
4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados	55
4.2.1. Resultados de la variable 1: clima organizacional	55
4.2.2. Resultados de la variable 2: desempeño directivo	58
4.2.3. Resultados de la variable 3: desempeño docente	60
4.3. Prueba de hipótesis	62
4.4. Discusión de resultados.....	64

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

	Página.
Tabla 1 <i>Roles del director con liderazgo pedagógico</i>	36
Tabla 2 <i>Estrategias y herramientas para gestionar una I.E.....</i>	37
Tabla 3 <i>Estrategias y herramientas de monitoreo y asesoramiento</i>	38
Tabla 4 <i>Definición operacional de variables e indicadores</i>	47
Tabla 5 <i>Resultados de la validación de los instrumentos por juicio de expertos</i>	51
Tabla 6 <i>Coeficientes de confiabilidad de los instrumentos (alfa de Cronbach).....</i>	52
Tabla 7 <i>Resultados de la variable 1: Clima Organizacional.....</i>	55
Tabla 8 <i>Resultados de la variable 2: Desempeño Directivo.....</i>	58
Tabla 9 <i>Resultados de la variable 3: Desempeño Docente</i>	60
Tabla 10 <i>Prueba de hipótesis entre la incidencia del Clima organizacional y desempeño directivo y docente</i>	63

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Página.
Gráfico 1 <i>Resultados del instrumento de Clima Organizacional</i>	56
Gráfico 2 <i>Resultados del instrumento Desempeño Directivo</i>	58
Gráfico 3 <i>Resultados del instrumento Desempeño Docente</i>	60

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación y determinación del problema

En el contexto global, el clima organizacional y el desempeño de los docentes y directivos han sido identificados como factores clave para mejorar la calidad educativa en las instituciones de educación superior. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) señala que el desarrollo del sistema educativo en cualquier país depende de la calidad de los líderes educativos y de las condiciones laborales de los docentes, las cuales están estrechamente vinculadas a un clima organizacional positivo. A nivel mundial, diversos estudios destacan que las instituciones educativas que favorecen un ambiente laboral adecuado logran mejores resultados en cuanto al desempeño académico de los estudiantes y la satisfacción laboral del personal docente (Prastiawan et al., 2020)

En América Latina, particularmente en países como Perú, la calidad educativa sigue siendo un desafío significativo debido a factores internos que afectan el desempeño de las instituciones educativas. Investigaciones recientes sobre el clima organizacional en la región han mostrado que las condiciones laborales de los docentes

y directivos impactan directamente la eficiencia de los procesos educativos. En el caso específico de las instituciones educativas superiores, el clima organizacional se ha vinculado con el liderazgo pedagógico, la gestión de recursos y la motivación de los docentes, factores que inciden directamente en el rendimiento académico (García et al., 2020; Menacho et al., 2021). Esta situación también se refleja en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Huancavelica, donde la percepción sobre el clima organizacional y la calidad del liderazgo pedagógico es un tema poco abordado en la literatura académica, a pesar de su relevancia para el desarrollo de la institución.

A nivel institucional, en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Huancavelica, se observa una percepción generalizada entre los docentes y directivos sobre la necesidad de mejorar las condiciones laborales y de gestión. El clima organizacional dentro de la institución es considerado, en su mayoría, como regular, lo que podría estar afectando la efectividad del desempeño docente y directivo. A pesar de los esfuerzos por mejorar la calidad educativa, persisten problemas relacionados con la falta de recursos, liderazgo deficiente y una comunicación ineficaz. La percepción de un clima organizacional inadecuado parece correlacionarse con la insatisfacción de los docentes y una gestión directiva limitada, lo que podría estar repercutiendo en los resultados académicos y en el bienestar laboral (Reis-Jorge et al., 2024). Esto constituye una preocupación central, ya que el clima organizacional tiene un impacto directo sobre el desempeño y la motivación del personal docente, lo cual es crucial para lograr los objetivos educativos de la institución.

Si la situación del clima organizacional y el desempeño directivo y docente en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Huancavelica no se mejora, se corre el riesgo de que la institución continúe enfrentando desafíos relacionados con la baja motivación del personal, lo que podría reflejarse en la disminución de la calidad

educativa y el rendimiento académico de los estudiantes. Además, la falta de un liderazgo efectivo podría resultar en una mayor rotación de docentes, conflictos internos y una deficiencia en la gestión de los recursos disponibles. Esto afectaría gravemente la capacidad de la institución para cumplir con los estándares educativos establecidos y, en última instancia, impactaría negativamente en la formación de los futuros profesionales.

Es necesario intervenir para mejorar el clima organizacional y el desempeño de los docentes y directivos en la institución. La implementación de un plan de acción debe centrarse en fortalecer el liderazgo pedagógico, promover la comunicación efectiva entre los miembros del equipo educativo, y mejorar las condiciones laborales y los recursos disponibles para los docentes. La capacitación continua del personal docente, la creación de un ambiente de trabajo colaborativo y la mejora de la gestión institucional son medidas clave para transformar el clima organizacional. Además, la evaluación periódica de estas medidas a través de encuestas de satisfacción y el análisis del desempeño académico de los estudiantes permitirá ajustar las estrategias de intervención para asegurar que la institución alcance los estándares educativos de calidad.

En este contexto la presente investigación permitió identificar las situaciones problemáticas para implementar lineamientos organizacionales que permitan reforzar el liderazgo, el trabajo en equipo, los estilos de comunicación y los incentivos que se deberían aplicar a los miembros del instituto que tienen un gran desempeño laboral y así mantener un ambiente de trabajo motivador; esto beneficiará notablemente a la institución de formación docente para alcanzar sus metas y objetivos para incrementar su productividad y volverse altamente competitiva en el desarrollo de la educación superior en la región Huancavelica y el Perú, así como también para mejorar sus

relaciones con los empleados, personal directivo y docente, encaminándolos a que sean más eficaces y capacitados para desenvolverse adecuadamente en sus puestos de trabajo y así satisfacer las necesidades y superar las expectativas de los estudiantes de formación docente.

1.2. Delimitación de la investigación

La investigación se realizó en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Huancavelica, jurisdicción de la región del mismo nombre en el año 2024.

Además, se consideraron la delimitación a nivel conceptual teniendo en cuenta las variables 1, 2 y 3:

Clima organizacional: El clima organizacional se refiere a las percepciones que tienen los miembros de una organización sobre su entorno interno, incluyendo aspectos como la cultura, las relaciones, el liderazgo y las prácticas laborales, que influyen en su comportamiento, motivación y satisfacción laboral. Es una cualidad del ambiente interno que refleja cómo los empleados experimentan y sienten su entorno de trabajo, y está estrechamente relacionado con la cultura organizacional y el estilo de liderazgo, afectando directamente la efectividad y el rendimiento de la organización.

Desempeño directivo: El desempeño directivo se refiere a la capacidad y eficiencia con la que los líderes o directivos de una organización, como una institución educativa, cumplen con sus funciones, toman decisiones, gestionan recursos y motivan a su equipo para alcanzar los objetivos institucionales. Este desempeño influye directamente en la calidad del liderazgo, el clima organizacional y los resultados de la institución.

Desempeño docente: El desempeño docente se refiere a la calidad y eficacia con la que los profesores cumplen con sus funciones educativas, incluyendo la planificación, la enseñanza, la evaluación y la gestión del aula, con el fin de promover

el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes. Este desempeño está influenciado por factores como la formación, la motivación, el clima escolar y el apoyo institucional, y es fundamental para mejorar los resultados académicos y el ambiente de aprendizaje

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿Cuál es la relación entre la incidencia del clima organizacional y el desempeño directivo y docente en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Huancavelica?

1.3.2. Problemas específicos

¿Cuál es el nivel de incidencia del clima organizacional en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Huancavelica?

¿Cuál es el nivel de desempeño directivo y docente en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Huancavelica?

1.4. Formulación de objetivos

1.4.1. Objetivo general

Establecer la relación entre la incidencia del clima organizacional y desempeño directivo y docente en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Huancavelica.

1.4.2. Objetivos específicos

- Evaluar el nivel de incidencia del clima organizacional que existe en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Huancavelica
- Evaluar el nivel de desempeño directivo y docente que existe en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Huancavelica.

1.5. Justificación de la investigación

Justificación Teórica:

El estudio del clima organizacional en las instituciones educativas es clave para comprender cómo las percepciones del ambiente de trabajo influyen en el desempeño de los docentes y directivos. Schein (2004), el clima organizacional se refiere a los patrones de valores, creencias y normas que se viven dentro de una organización, y estos factores pueden tener un impacto directo en la motivación y rendimiento de los empleados. Además, el desempeño docente y directivo está estrechamente relacionado con el ambiente laboral, como lo afirman Blanco et al., (2020), quienes destacan que un clima organizacional positivo puede generar mayores niveles de satisfacción y compromiso entre el personal, lo cual contribuye significativamente a los logros educativos. En el contexto del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Huancavelica, el análisis del clima organizacional se vuelve crucial para identificar las áreas que requieren atención para mejorar la calidad educativa y, por ende, el rendimiento académico de los estudiantes.

Justificación Metodológica:

El enfoque cuantitativo en esta investigación permite obtener datos objetivos y replicables sobre el clima organizacional y el desempeño en la institución. Según Ñaupas y otros (2018), el uso de instrumentos estandarizados como encuestas y entrevistas estructuradas es adecuado para medir variables de percepción y actitudes, permitiendo evaluar la relación entre los resultados obtenidos de los directivos y docentes. Además, la investigación correlacional permite analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño de los profesionales de la educación, lo cual, de acuerdo con Sánchez y Reyes (2015), es fundamental para identificar factores que puedan influir directamente en la productividad y en el ambiente laboral dentro de la

institución. Este enfoque metodológico es apropiado para establecer conclusiones claras y fundamentadas que guíen futuras intervenciones en la mejora del clima institucional.

Justificación Práctica:

Desde una perspectiva práctica, los resultados de esta investigación serán valiosos para mejorar el ambiente laboral en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público de Huancavelica, lo que a su vez impactará positivamente en la calidad educativa. Como señalan Cadillo & Saavedra (2024), el clima organizacional influye directamente en la satisfacción laboral y en el compromiso de los docentes, lo cual es crucial para el éxito académico de los estudiantes. Esta investigación proporcionará datos clave que podrán ser utilizados por los gestores educativos para implementar políticas de mejora continua, como la capacitación docente, la mejora en las relaciones interpersonales y la creación de un ambiente de trabajo más colaborativo. Por lo tanto, los resultados de este estudio no solo serán útiles para el instituto en cuestión, sino que también podrían ser replicados en otras instituciones educativas que enfrenten desafíos similares.

1.6. Limitaciones de la investigación

Las principales limitaciones que afectaron la ejecución de este trabajo de investigación son las siguientes:

- **Recursos Financieros:** El financiamiento de la investigación fue aportado íntegramente por el investigador, lo que constituye una limitación importante. Esta situación responde a la realidad económica del contexto, ya que llevar a cabo una investigación de este tipo implica un proceso complejo que conlleva egresos elevados.
- **Bibliografía Limitada:** La disponibilidad de bibliografía especializada fue otra

limitación significativa, especialmente en las provincias, donde no se cuentan con bibliotecas académicas de fácil acceso. Esto restringe el alcance de la consulta teórica y empírica necesaria para la investigación.

- Manejo del Software Estadístico SPSS: El manejo limitado del software estadístico SPSS por parte del investigador representó una limitación en la aplicación y análisis de los datos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio

A nivel internacional

- ✓ Tupana et al. (2025) Investigación con el título “Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes de una unidad educativa” a través de un artículo científico como docente de la Universidad Boliviana de Ecuador, reportando las conclusiones que indico:
 - El estudio determinó que existe una correlación positiva significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes en el Instituto Nacional Mejía. El coeficiente de correlación de Pearson fue de 0.783, con un valor p menor a 0.01, lo que indica que hay una relación fuerte y confiable entre ambas variables. Esto significa que, con un 99% de confianza, podemos afirmar que la relación es real, y solo existe un 1% de probabilidad de que sea errónea.
 - Además, se observó que, aunque la mayoría de los docentes en cuanto a la dimensión de conflicto y cooperación dentro del clima organizacional

consideran que el trabajo en equipo es adecuado, y que las instalaciones y los recursos son suficientes para realizar sus actividades, un porcentaje considerable de docentes no está de acuerdo o está en desacuerdo con esta afirmación, mientras que algunos pocos están totalmente en desacuerdo. Este aspecto podría ser profundizado en futuras investigaciones para comprender mejor por qué estos docentes no coinciden con la mayoría.

- Por otro lado, en relación con el desempeño laboral, específicamente en la dimensión de relaciones interpersonales, algunos docentes indicaron que no están completamente de acuerdo con la mayoría de sus compañeros en cuanto a que existen relaciones cordiales entre todos los miembros de la institución. También señalaron que el compañerismo y la colaboración todavía son insuficientes para llevar a cabo todas las acciones necesarias en la institución para brindar un mejor servicio a la comunidad.
- ✓ Requena (2016) llevó a cabo una investigación titulada "Clima organizacional en el desempeño laboral del docente" en la Universidad de Carabobo, en la Facultad de Ciencias de la Educación. El estudio planteó la siguiente pregunta: ¿Cómo percibe el personal docente el clima organizacional en la U.E. Manuel Antonio Malpica, en el Municipio Naguanagua, Estado Carabobo? El objetivo principal fue analizar cómo influye el clima organizacional en el desempeño docente en esta unidad educativa.

Como resultado, la investigación concluyó que el campo de la gerencia educativa, en la actualidad, se encuentra influenciado por modelos gerenciales tradicionales. Esto significa que no se abordan de manera efectiva los problemas o situaciones que existen dentro de las organizaciones. Si no se implementan cambios, la situación crítica en la gestión educativa continuará, lo que limita la capacidad de

adaptarse a las transformaciones y desafíos que surgen diariamente. En consecuencia, un gerente educativo debe ser consciente de las necesidades y motivaciones de su personal, teniendo en cuenta las características del grupo organizacional. Para gestionar eficazmente la institución, es esencial considerar que la toma de decisiones y la delegación de autoridad son factores clave en una organización.

A nivel nacional

- ✓ Gonzales (2023) realizó un estudio sobre “Influencia del clima organizacional en el desempeño docente en el Liceo Técnico Femenino Concepción, Región Bio – Bio, Chile, 2020” en la Universidad privada de Tacna, Escuela de Postgrado, reportando las siguientes conclusiones:
 - Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Docente: Se ha determinado que el clima organizacional tiene una influencia significativa sobre el desempeño docente en el Liceo Técnico Femenino Concepción de la Región del Bio-Bío, Chile, en 2020. Con una correlación de 0,825 y un nivel de confianza del 95%, este resultado sugiere que un ambiente organizacional positivo contribuye a la mejora del desempeño docente, reflejándose en una educación de calidad, en la cual los docentes trabajan en un entorno más armonioso y colaborativo.
 - Influencia en la Iniciativa Docente: El estudio demuestra que el clima organizacional también impacta significativamente el nivel de iniciativa del personal docente, con una correlación de 0,795 y un nivel de confianza del 95%. Esto resalta la importancia de un buen clima organizacional para fomentar la capacidad de los docentes para generar ideas innovadoras, proponer soluciones creativas y asumir riesgos, promoviendo la proactividad y el trabajo en equipo.

- Influencia sobre el Compromiso Docente: Los resultados muestran una correlación significativa de 0,778 entre el clima organizacional y el nivel de compromiso del personal docente. Este hallazgo subraya la importancia de mejorar el clima organizacional como factor clave para fortalecer el compromiso del personal docente, alineándolos con la misión y visión institucional, lo cual es esencial para el éxito académico.
- Influencia sobre la Actuación Docente: El estudio también revela una fuerte correlación de 0,835 entre el clima organizacional y el nivel de actuación del personal docente. Esto indica que un clima organizacional favorable está estrechamente relacionado con el desempeño de los docentes en el cumplimiento de sus deberes y responsabilidades pedagógicas, mejorando su capacidad para cumplir con las exigencias del proceso educativo.
- Impacto del Clima Organizacional en la Excelencia Académica: En resumen, un clima organizacional positivo que promueva la iniciativa, el compromiso y la actuación de los docentes es esencial para garantizar un alto desempeño docente, lo que a su vez asegura la excelencia académica en instituciones educativas como el Liceo Técnico Femenino Concepción en Chile.
- ✓ Coronel (2022) realizó una investigación con el título “Clima Organizacional y desempeño docente en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Rioja, San Martín 2020” Universidad San Martín de Porres, Escuela de Posgrado, arribando a las conclusiones que detallo:
 - Se determinó que existe una relación positiva moderada entre el clima organizacional y el desempeño docente en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Rioja, San Martín, en 2020. Este hallazgo se validó con un coeficiente de correlación de 0.567 (positiva moderada) y una

significancia de 0.004, que es menor al 5% de significancia estándar ($P < 0.05$).

Además, el 29.2% de los participantes perciben un nivel bueno en el clima organizacional y el desempeño docente.

- Se evidenció que hay una relación positiva y moderada entre el clima organizacional y las capacidades pedagógicas en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Rioja, San Martín, en 2020. Esta relación fue confirmada con un coeficiente de correlación de 0.541 (positiva moderada) y una significancia de 0.006, que también es menor al 5% estándar ($P < 0.05$). Asimismo, el 37.5% de los participantes perciben un nivel bueno de esta relación.
- Se encontró una relación positiva y moderada entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Rioja, San Martín, en 2020. El coeficiente de correlación fue de 0.590 (positiva moderada) con una significancia de 0.002, que es menor al 5% de significancia estándar ($P < 0.05$). El 37.5% de los participantes perciben un nivel bueno en esta relación.
- Se determinó que existe una relación positiva y moderada entre el clima organizacional y la emocionalidad en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Rioja, San Martín, en 2020. Esta relación fue confirmada con un coeficiente de correlación de 0.420 (positiva moderada) y una significancia de 0.041, que es menor al 5% de significancia estándar ($P < 0.05$). Además, el 33.35% de los participantes perciben un nivel bueno de esta relación.
- Se concluyó que no existe una relación significativa entre el clima organizacional y la responsabilidad en el Instituto de Educación Superior

Tecnológico Público de Rioja, San Martín, en 2020. La prueba de correlación de Spearman mostró un valor $p=0.102$, indicando que no hay una relación entre estas variables.

- ✓ Chávez (2015) desarrolló una investigación titulada “Clima organizacional y su relación con el desempeño docente en el instituto de educación superior tecnológico público Argentina, Lima, año 2015” en la Escuela Posgrado de la UNHEVAL, arribando a las siguientes conclusiones:
 - Se ha confirmado que existe una relación entre el clima organizacional y el desempeño docente en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Argentina, Lima, en el año 2015. La correlación de Rho de Spearman de 0.586 indica una asociación moderada entre las dos variables. Asimismo, la prueba de independencia ($p < .000$) muestra una relación altamente significativa, lo que respalda la hipótesis de que el clima organizacional influye directamente en el desempeño docente en esta institución.
 - Se ha demostrado que el estilo de gerencia impacta en el desempeño docente en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Argentina, Lima, durante el año 2015. La correlación de Rho de Spearman de 0.461 refleja una asociación moderada entre el estilo de gerencia y el desempeño docente. La prueba de independencia ($p < .000$) también es altamente significativa, lo que valida la hipótesis de que el estilo de gerencia tiene una influencia directa y significativa en el desempeño de los docentes.
 - Se ha evidenciado que el liderazgo está vinculado al desempeño docente en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Argentina, Lima, en el año 2015. Con una correlación de Rho de Spearman de 0.419, la asociación entre las variables es moderada. La prueba de independencia ($p < .000$)

demuestra que la relación es altamente significativa, lo que confirma la hipótesis de que el liderazgo tiene un impacto directo y significativo en el desempeño docente en el instituto.

- Se ha comprobado que el manejo de conflictos está relacionado con el desempeño docente en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Argentina, Lima, en el año 2015. La correlación de Rho de Spearman de 0.190 muestra una asociación mínima entre las variables. Sin embargo, la prueba de independencia ($p < .000$) es altamente significativa, lo que permite aceptar la hipótesis de que el manejo de conflictos influye de manera directa y significativa en el desempeño docente en este instituto.
- Se ha corroborado que los niveles de comunicación están relacionados con el desempeño docente en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Argentina, Lima, en el año 2015. La correlación de Rho de Spearman de 0.292 sugiere una asociación baja entre estas variables. A pesar de la baja correlación, la prueba de independencia ($p < .000$) muestra que la relación es altamente significativa, lo que respalda la hipótesis de que los niveles de comunicación tienen un efecto directo y significativo en el desempeño docente en el instituto.
- ✓ Guzmán (2015). Realizo la investigación titulada: “Clima organizacional y su relación con el desempeño docente en los I.S.T.P. Trujillo y Florencia de Mora”, En la Universidad Privada Antenor Orrego, Escuela de Posgrado, reportando las conclusiones que se especifican:
 - El clima organizacional en los docentes de los Institutos de Educación Superior Tecnológico Público (I.S.T.P.) Trujillo y Florencia de Mora se encuentra en un nivel bajo, con promedios de 30.65 y 29.93, respectivamente. Las

dimensiones más relevantes, como el ambiente físico, la estructura organizativa, el estilo de dirección, el trabajo en equipo y otros factores, presentan puntuaciones bajas en ambos institutos.

- El desempeño docente también muestra un nivel bajo en ambos institutos, con promedios de 24.26 en I.S.T.P. Trujillo y 21.87 en I.S.T.P. Florencia de Mora. Las dimensiones que componen el desempeño, tales como la motivación del estudiante, la habilidad para orientar el aprendizaje, la disposición a experimentar y la fluidez de comunicación, reflejan puntuaciones bajas en ambas instituciones.
- Se encontró una correlación significativa entre el clima organizacional y el desempeño docente en ambos institutos, con valores p de 0.579 para I.S.T.P. Trujillo y 0.916 para I.S.T.P. Florencia de Mora, lo que confirma una relación positiva, aunque moderada, entre ambas variables.
- Las dimensiones del clima organizacional, como el medio ambiente físico y la estructura organizativa, muestran una correlación significativa con el desempeño docente en ambos institutos. Los valores p para estas dimensiones fueron 0.312 y 0.681 para el medio ambiente físico, y 0.307 y 0.646 para la estructura organizativa, lo que indica una influencia notable de estas variables en el desempeño de los docentes.
- Otras dimensiones del clima organizacional, como el estilo de dirección institucional, el trabajo en equipo, los procesos y las variables personales, también están correlacionadas significativamente con el desempeño docente en ambos institutos. Los valores p para estas relaciones fueron siempre superiores a 0.01, lo que refuerza la importancia de estas dimensiones en la mejora del desempeño educativo.

A nivel local

- ✓ Orosco (2023) realizó la investigación con el título “Clima institucional, liderazgo del director y motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión” – Pasco – 2022, en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Escuela de Posgrado, arribando a las siguientes conclusiones:
 - Se ha identificado que existe una relación significativa y positiva entre el clima institucional y el liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”. Este hallazgo sugiere que un clima institucional favorable está estrechamente vinculado a un liderazgo efectivo por parte del director, lo que refuerza la idea de que un ambiente organizacional positivo influye directamente en la calidad del liderazgo y, por ende, en la gestión educativa de la institución.
 - Además, se ha demostrado que el clima institucional también está relacionado de manera significativa y positiva con la motivación laboral de los docentes en la misma institución. Esto implica que un entorno organizacional favorable no solo mejora el ambiente de trabajo, sino que también tiene un impacto directo en la motivación de los docentes, favoreciendo su compromiso y disposición para realizar sus funciones de manera eficiente.
 - Finalmente, se ha encontrado que el liderazgo del director tiene una relación significativa y positiva con la motivación laboral de los docentes. Este resultado pone de manifiesto la importancia del estilo de liderazgo en la generación de un entorno de trabajo motivador, donde los docentes se sienten respaldados y valorados, lo cual es crucial para su desempeño y bienestar dentro de la institución.

2.2. Bases teóricas - científicas

2.2.1. Clima organizacional

Definiciones y conceptualizaciones

La literatura especializada en lengua española ofrece diversas definiciones del clima organizacional, las cuales coinciden en señalar que se trata de un constructo multidimensional basado en las percepciones compartidas sobre el entorno laboral. Este concepto se comprende como la combinación de atributos distintivos del ambiente de trabajo, que influyen de manera directa en las motivaciones, actitudes y juicios de los colaboradores, y que, a su vez, modelan sus acciones y su grado de compromiso con la institución. Las condiciones ambientales, por lo tanto, pueden potenciar o limitar las capacidades profesionales, afectando directamente la productividad y la adaptabilidad en las funciones desempeñadas.

Más allá de ser un reflejo de la atmósfera interna, el clima organizacional actúa como un factor distintivo que otorga una personalidad única a la entidad. Esta característica funciona como una radiografía de la dinámica interna, revelando la calidad de las interacciones entre la estructura corporativa y su capital humano, lo que impacta en la productividad colectiva y el rendimiento operativo. En este sentido, un entorno laboral armonioso se presenta como un indicador estratégico para medir la afinidad del personal con las directrices institucionales, convirtiéndose en una herramienta clave para alinear las iniciativas gerenciales con la visión y metas establecidas por la organización.

De acuerdo con Vedavathi, (2017), el clima organizacional se define como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en el que este se lleva a cabo, a las relaciones interpersonales que se generan en torno a él, y a las diversas regulaciones formales e informales que afectan

dicho trabajo. Asimismo, Peña, (2018) sostiene que el clima institucional hace referencia a las percepciones, actitudes y expectativas que caracterizan y definen la cultura de una institución, influyendo tanto en el ambiente social y académico como en el comportamiento de sus miembros y los resultados educativos.

Por su parte, Galloway (2002) describe el clima organizacional como el conjunto de percepciones, actitudes y sentimientos que los miembros de una organización tienen respecto a su entorno laboral, las relaciones interpersonales, las políticas, las normas y la cultura interna. Este clima, considerado una atmósfera intangible, influye en el comportamiento, la motivación y la satisfacción de los empleados, y se refleja en la forma en que las personas interactúan, trabajan y se sienten dentro de la organización (Blanco et al., 2020). Además, este clima es el resultado de la interacción entre diversos componentes como la cultura, la estructura, el liderazgo y las necesidades psicológicas de los miembros, y puede ser percibido como hostil, favorable, estimulante o inhibidor, afectando directamente la efectividad y el rendimiento organizacional (Berkowitz et al., 2017).

El clima organizacional es, por tanto, un constructo complejo, multidimensional y multinivel, que hace referencia a las percepciones compartidas por los miembros de una organización sobre su ambiente de trabajo, producto de la interacción entre las características individuales y organizacionales (Reis-Jorge et al., 2024). Estas percepciones influyen en el comportamiento, la motivación y el desempeño, siendo su conocimiento fundamental para la gestión y el mejoramiento organizacional (Rapti, 2013).

En resumen, el clima organizacional se conceptualiza como un fenómeno multidimensional que surge de la percepción compartida de los miembros de una organización sobre su ambiente de trabajo, influyendo en su comportamiento y

rendimiento. A lo largo de la historia del estudio organizacional, este concepto ha sido denominado de diversas maneras, como atmósfera, ambiente, clima laboral o espacio. Esta diversidad de denominaciones refleja la naturaleza compleja del constructo y los diferentes enfoques adoptados por los investigadores para comprender la percepción que el trabajador tiene de los procesos y diseños estructurales de las organizaciones.

Factores del clima institucional

El clima institucional está determinado por una serie de factores que configuran el ambiente social, académico y organizacional de la institución. Entre estos factores se encuentran las políticas y prácticas institucionales que promueven un entorno en el que tanto estudiantes como docentes se sienten responsables y participativos, lo que fortalece el sentido de pertenencia y comunidad (Blanco et al., 2020). La cultura organizacional, que abarca valores, creencias y normas compartidas, también influye en la percepción del clima, ya que define cómo se relacionan los miembros y cómo se gestionan los cambios y desafíos (Peñafiel et al., 2025).

Asimismo, el nivel de innovación y apertura en la institución, reflejado en la experimentación y creatividad de los docentes, favorece un clima positivo que impulsa el desarrollo profesional y la innovación educativa (Benites et al., 2023). La infraestructura, los recursos disponibles y el apoyo institucional, como centros de apoyo multicultural o de tutoría, son elementos clave que afectan la percepción del ambiente laboral y académico. Finalmente, la comunicación interna, el liderazgo y la participación de los miembros en la toma de decisiones son factores que fortalecen un clima institucional saludable, creando un entorno en el que todos se sienten valorados y motivados (Cadillo & Saavedra, 2024).

Los factores que influyen en el clima institucional son esenciales para la percepción, comportamiento y funcionamiento de una organización escolar. Entre los

más relevantes destacan la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la cultura organizacional, las políticas internas, y el ambiente físico y los recursos disponibles.

La comunicación efectiva es crucial, ya que permite una transmisión clara de metas, expectativas y retroalimentación, fomentando un ambiente de confianza y colaboración. El liderazgo, por su parte, establece el tono del clima; un liderazgo participativo y motivador promueve un ambiente abierto y positivo, mientras que un liderazgo autoritario puede generar un clima cerrado y hostil. Las relaciones interpersonales entre docentes, estudiantes y personal administrativo también influyen en la percepción del ambiente escolar. Las relaciones respetuosas y de apoyo contribuyen a un clima favorable (García et al., 2020).

La cultura organizacional, que incluye los valores y prácticas compartidas, impacta en la forma en que los miembros perciben su entorno y en la motivación para alcanzar objetivos comunes. Además, las políticas internas y las normas deben ser claras, justas y coherentes para evitar ambigüedades que puedan generar inseguridad o desmotivación. Por último, el ambiente físico y los recursos materiales son fundamentales, ya que un espacio adecuado y bien equipado promueve la comodidad, seguridad y bienestar de la comunidad educativa (Peña, 2018).

En conclusión, estos factores interactúan de manera compleja y determinan en gran medida la calidad del clima institucional, afectando la motivación, satisfacción y rendimiento de los miembros de la comunidad escolar. La gestión consciente y equilibrada de estos elementos es fundamental para promover un ambiente escolar positivo y efectivo

Importancia del clima institucional

La importancia del clima institucional radica en su influencia directa sobre el

rendimiento académico, la motivación y el bienestar de los miembros de una organización, especialmente en contextos educativos. Un clima positivo fomenta un ambiente de colaboración, respeto y apoyo mutuo, lo que facilita tanto el desarrollo profesional como personal de docentes y estudiantes (UNESCO, 2013). Además, contribuye significativamente a la satisfacción laboral, reduce el estrés y la rotación del personal, y promueve una cultura de innovación y mejora continua (Fernández, 2016). La percepción de un entorno favorable fortalece, a su vez, el sentido de pertenencia y compromiso, lo cual resulta esencial para alcanzar los objetivos institucionales y mejorar los resultados académicos (García et al., 2020). En el ámbito educativo, este clima positivo se traduce en un mejor desempeño estudiantil, mayor participación y un ambiente propicio para el aprendizaje, consolidando así la misión de la institución (UNESCO, 2013).

El clima institucional también incide directamente en el rendimiento, la motivación y la satisfacción de los miembros de la comunidad educativa. Un entorno positivo fomenta relaciones interpersonales saludables, genera confianza y compromiso entre docentes, estudiantes y personal administrativo, y crea un ambiente favorable para el aprendizaje y la innovación (UNESCO, 2013). De hecho, cuando el clima es favorable, se facilita la comunicación efectiva, la participación activa y la colaboración, aspectos esenciales para alcanzar los objetivos educativos y mejorar la calidad del proceso formativo (Blanco et al., 2020).

Por otro lado, un buen clima institucional contribuye a la reducción de conflictos, incrementa la motivación laboral y promueve un sentido de pertenencia y bienestar dentro de la comunidad escolar. Esto, a su vez, impacta positivamente en la retención del personal, en la motivación de los estudiantes y en los resultados académicos. La percepción de un ambiente de respeto, apoyo y cooperación influye

también en la salud emocional de los miembros, disminuyendo los niveles de estrés y ansiedad (García et al., 2020).

Además, el clima institucional juega un papel clave en la implementación de cambios y reformas educativas, ya que un ambiente abierto y participativo facilita la aceptación y el compromiso con nuevas estrategias y metodologías. En resumen, el clima institucional no solo refleja la cultura organizacional, sino que también actúa como un catalizador para el desarrollo y la mejora continua de la institución (Peña, 2018).

En conclusión, la importancia del clima institucional radica en su capacidad para potenciar el rendimiento, fortalecer las relaciones humanas y crear un entorno favorable para el logro de los objetivos educativos. Este factor se presenta como determinante en la efectividad y sostenibilidad de las instituciones educativas.

Teorías del clima institucional

Las teorías del clima institucional explican cómo las percepciones del entorno organizacional afectan el comportamiento y los resultados de sus miembros. La teoría de la cultura organizacional, propuesta por Schein (2004), sostiene que el clima refleja los valores, creencias y normas compartidas que guían la conducta dentro de la institución, destacando la importancia de una cultura organizacional positiva que fomente confianza y compromiso. En esta línea, la teoría del clima organizacional de Halpin y Croft en Schein (2004) resalta que el clima es una percepción subjetiva que influye en la motivación, el rendimiento y la satisfacción de los empleados.

Por otro lado, la teoría del liderazgo situacional de señala que los estilos de liderazgo adaptados a las necesidades del grupo pueden mejorar el clima institucional, creando un ambiente de apoyo y desarrollo. Estas teorías coinciden en que el clima institucional es un constructo dinámico influenciado por la cultura, las percepciones y

el liderazgo, y que una adecuada gestión de estos factores es crucial para el éxito organizacional (Hersey y Blanchard citado en Schein, 2004)

Tipos de clima organizacional

Teoría de sistemas de Likert

La teoría del clima organizacional de Rensis Likert, según Brunet (1987) analiza el clima dentro de las organizaciones desde una perspectiva de causa y efecto, destacando cómo las variables del clima influyen en el comportamiento de los empleados y en la eficacia organizacional. Likert sostiene que las percepciones de los empleados sobre su entorno laboral tienen más impacto en su comportamiento que la realidad objetiva de la situación. Además, se enfatiza que el estilo de liderazgo es una variable importante, pero no la única que afecta el clima organizacional.

Brunet (1987) subraya que la teoría de sistemas de Likert se debe diferenciar de las teorías del liderazgo, ya que el liderazgo es solo una de las muchas variables que influyen en el clima. Esta teoría proporciona un marco para comprender cómo el clima organizacional impacta la efectividad de una organización.

- **Clima Autoritario: Sistema I – Autoritarismo Explotador** En este tipo de clima, la dirección no confía en sus empleados. La toma de decisiones y los objetivos son impuestos desde la cima de la organización y se distribuyen de manera jerárquica. Los empleados operan en un ambiente de miedo, castigos y amenazas, con una mínima presencia de recompensas. La comunicación se reduce a instrucciones específicas y directivas, sin espacio para la retroalimentación o la participación de los empleados. Este clima, aunque estable, es muy rígido y estático (Brunet, 1987)
- **Clima Autoritario: Sistema II – Autoritarismo Paternalista** Este clima se caracteriza por una relación de confianza condescendiente entre la dirección y los empleados, similar a la de un amo con su siervo. La toma de decisiones sigue estando

concentrada en los niveles superiores, pero algunos niveles inferiores tienen una participación limitada. Los métodos de motivación utilizados son principalmente recompensas y castigos. A pesar de que los empleados tienen un sentido de estabilidad, no se sienten completamente empoderados, y la dirección manipula en gran medida sus necesidades sociales. Este tipo de clima presenta una atmósfera más estructurada que el anterior, pero aún con una visión jerárquica (Brunet, 1987).

- Clima Participativo: Sistema III – Consultivo En un clima consultivo, la dirección tiene confianza en los empleados y les permite participar en decisiones específicas, aunque las decisiones generales siguen siendo tomadas en los niveles más altos. La comunicación sigue siendo principalmente descendente, pero los empleados tienen la oportunidad de aportar en ciertos aspectos. La motivación en este clima se logra a través de recompensas, castigos ocasionales y la satisfacción de las necesidades de prestigio y estima. Este clima se caracteriza por un ambiente dinámico, donde los objetivos son definidos y hay una mayor flexibilidad para alcanzar metas (Brunet, 1987).
- Clima Participativo: Sistema IV – Participación en Grupo Este es el clima organizacional ideal según Likert. Aquí, la dirección confía plenamente en los empleados y les otorga un alto grado de autonomía en la toma de decisiones. Las decisiones no solo se toman de manera descendente, sino también ascendente y lateral, fomentando una comunicación fluida en todas direcciones. Los empleados están motivados por su participación activa en la toma de decisiones, la mejora continua de los métodos de trabajo y la evaluación del rendimiento en función de los objetivos establecidos. En este tipo de clima, los empleados y directivos trabajan como un equipo, cultivando relaciones de confianza y amistad. La planeación estratégica y los objetivos organizacionales se alcanzan mediante la

colaboración de todos los niveles de la organización (Brunet, 1987).

Conclusión

En resumen, la teoría del clima organizacional de Likert ofrece un análisis detallado de los diferentes tipos de clima que pueden existir dentro de una organización. Desde los climas autoritarios, donde la comunicación y la toma de decisiones son jerárquicas y centralizadas, hasta los climas participativos, que promueven la confianza y la colaboración en todos los niveles. La elección del tipo de clima influye directamente en la motivación de los empleados, la eficacia organizacional y el ambiente laboral en general. El modelo de Likert resalta la importancia de un liderazgo adecuado y la consideración de las percepciones de los empleados para lograr una mayor efectividad organizacional.

Teoría de la complejidad aplicada al clima organizacional

La Teoría de la Complejidad aplicada al clima organizacional surge como una respuesta a los modelos tradicionales que trataban a las organizaciones como sistemas cerrados y estáticos. Este enfoque considera a las organizaciones como sistemas abiertos, donde las interacciones entre diferentes actores (individuos, grupos y entorno) tienen un impacto constante en el clima organizacional. La idea central es que el clima no puede ser comprendido a partir de una sola variable o perspectiva; más bien, resulta de la interacción dinámica entre diversos factores como el liderazgo, la estructura organizativa, las recompensas y la comunicación. García (2019) sostiene que el clima organizacional desde esta perspectiva debe ser entendido como un fenómeno multicausal y multidimensional, en el que la interrelación entre elementos individuales, grupales y organizacionales afecta la productividad y la satisfacción laboral de los miembros de la organización.

Por ejemplo, en una empresa multinacional, la falta de una comunicación clara

entre diferentes sucursales podría generar un clima organizacional negativo, que afectaría la moral y la productividad de los empleados . Por otro lado, una organización que promueve la innovación y fomenta la participación activa de sus empleados en la toma de decisiones podría generar un clima positivo que favorezca el desarrollo de ideas creativas y el compromiso. Los estudios de caso realizados en empresas tecnológicas han demostrado que un clima organizacional flexible, que favorece la interacción entre diferentes niveles jerárquicos y disciplinas, facilita la innovación y mejora los resultados financieros (García, 2019).

La importancia de este enfoque radica en su capacidad para ofrecer soluciones a problemas organizacionales complejos mediante la identificación de patrones y la intervención en los puntos críticos que afectan el clima. Esta teoría permite a los gerentes y líderes organizacionales adoptar enfoques más flexibles y adaptativos, asegurando que los cambios en el entorno o dentro de la organización se gestionen de manera efectiva. Según García, (2019), la capacidad de adaptarse a nuevas condiciones y aprender de los errores es esencial para mantener un clima organizacional saludable a largo plazo

Modelo de clima institucional en la educación

El Modelo de Clima Institucional en el contexto educativo pone énfasis en la importancia de la confianza y la participación en la creación de un ambiente educativo positivo. Este modelo sostiene que el clima institucional influye directamente en la motivación de los estudiantes, la satisfacción laboral de los docentes y el rendimiento académico general. Según MINEDU (2017), la construcción de un clima organizacional basado en la confianza, el respeto mutuo y la participación democrática es esencial para mejorar la calidad educativa. Los docentes que se sienten valorados y que participan activamente en la toma de decisiones institucionales son más propensos

a comprometerse con la misión educativa de la institución.

En la práctica, esto se traduce en la implementación de estrategias que favorezcan la inclusión de todos los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones. Por ejemplo, en un colegio que aplica este modelo, se puede observar cómo los docentes colaboran en la elaboración de estrategias pedagógicas y los estudiantes participan en actividades que fomentan la integración y el respeto por la diversidad. Las instituciones educativas con un clima institucional positivo tienden a tener un bajo índice de rotación de docentes, una mayor participación estudiantil en actividades extracurriculares y un mejor rendimiento académico en general (MINEDU, 2017).

Además, este enfoque también resalta la importancia de la formación continua para los docentes, para que estos puedan fortalecer sus habilidades pedagógicas y de gestión, lo cual también influye en la creación de un clima institucional favorable. Según la investigación, los docentes que reciben formación constante y apoyo profesional en un entorno de confianza y colaboración tienden a sentirse más seguros y eficaces en su labor. Este tipo de ambiente no solo mejora el desempeño individual, sino que también potencia el trabajo en equipo dentro de la institución.

Modelo de clima organizacional basado en la participación

El Modelo de Clima Organizacional basado en la participación destaca la importancia de involucrar a los empleados en las decisiones clave de la organización, lo cual genera un ambiente de mayor cooperación y respeto (Llanes, 2023). Este enfoque sostiene que cuando los trabajadores tienen voz en los procesos organizacionales, no solo aumenta su compromiso, sino que también mejora la satisfacción laboral y el rendimiento organizacional. Según Peña (2018) el clima organizacional participativo fomenta una cultura de respeto mutuo, donde los

empleados sienten que sus opiniones son valoradas y que su contribución tiene un impacto real en el éxito de la organización.

Un ejemplo práctico de este modelo se puede observar en empresas que implementan sistemas de gestión participativa, como los consejos de trabajadores o las encuestas de opinión interna. En una empresa que opera bajo este modelo, los empleados no solo son consultados sobre decisiones operativas, sino que también se les da la oportunidad de participar en la formulación de estrategias y objetivos a largo plazo. García et al., (2020) argumentan que este tipo de participación genera un mayor sentido de pertenencia y compromiso por parte de los empleados, lo cual tiene un impacto positivo en el clima organizacional.

Este modelo se basa en la teoría de que los empleados motivados por la participación activa en la toma de decisiones son más propensos a experimentar una mayor satisfacción y rendimiento en sus funciones. Además, los resultados de estudios empíricos han demostrado que las organizaciones con altos niveles de participación tienen un clima organizacional más positivo y estable, lo que lleva a una mayor retención de talento y menores tasas de rotación (Segredo et al., 2015, Peña, 2018)

2.2.2. Desempeño directivo

Definición de desempeño directivo

Desempeño directivo se refiere a la capacidad y acción de los directivos en la gestión de la institución educativa, orientada a cumplir con los objetivos institucionales, promover el desarrollo de la comunidad educativa y garantizar la calidad del proceso pedagógico y administrativo. Implica liderar, planear, evaluar y controlar las actividades institucionales, así como fomentar un clima organizacional favorable y la participación de todos los actores involucrados (Miranda, 2016).

Funciones del personal directivo

Las funciones del personal directivo en las instituciones educativas son fundamentales y abarcan una amplia gama de responsabilidades esenciales para garantizar el logro de los objetivos institucionales. Entre las funciones más destacadas se encuentran la planificación estratégica, la organización y coordinación de los recursos, la supervisión de los procesos pedagógicos y administrativos, así como la evaluación continua del desempeño institucional (Miranda, 2016).

El personal directivo desempeña un papel clave en la gestión del cambio, impulsando la innovación y fortaleciendo la cultura institucional. Para ello, es necesario diseñar y ejecutar planes de mejora, gestionar los recursos humanos y materiales de manera eficiente, y fomentar la participación activa de toda la comunidad educativa (Córdor & Remache, 2019). Este liderazgo también se extiende a la creación de un clima organizacional favorable, facilitando una comunicación efectiva, promoviendo valores éticos y promoviendo el trabajo en equipo. Estos aspectos son esenciales para generar un ambiente que favorezca tanto el aprendizaje como el desarrollo profesional de docentes y estudiantes (Sánchez-Tejada et al., 2021).

Además, desde una perspectiva más amplia, las funciones del personal directivo incluyen la formación y motivación del talento humano, la gestión de conflictos, la implementación del proyecto educativo institucional (PEI), y la evaluación de los resultados obtenidos para tomar decisiones estratégicas. Estas responsabilidades requieren habilidades de liderazgo, comunicación, gestión del cambio y capacidad de análisis, las cuales son cruciales para responder adecuadamente a las demandas del contexto social y educativo (Soto, 2019).

En conclusión, las funciones del personal directivo son de carácter integral y dinámico, orientadas a garantizar la calidad educativa, promover la participación

comunitaria y propiciar la mejora continua de la institución.

Dimensiones de las funciones de los directivos

Las principales dimensiones de la gestión directiva son:

- **Dimensión Institucional:** Se centra en el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y colectivas dentro de la institución, promoviendo una estructura organizativa que fomente la autonomía, competencia y flexibilidad para adaptarse a los cambios del contexto social (UNESCO, 2011).
- **Dimensión Administrativa:** Hace referencia a la organización y manejo de recursos económicos, materiales y humanos, así como al cumplimiento de normatividades y la supervisión de funciones dentro de la institución (UNESCO, 2011).
- **Dimensión Pedagógica:** Incluye aspectos como la planificación, evaluación y certificación, desarrollo de prácticas pedagógicas efectivas y la actualización de los docentes para responder a las necesidades educativas (UNESCO, 2011).
- **Dimensión Comunitaria:** Examina la relación de la institución con su entorno y la comunidad, incluyendo la participación de padres de familia y organizaciones locales, así como el establecimiento de alianzas para mejorar la calidad educativa (UNESCO, 2011).

Estas dimensiones funcionan de manera complementaria y son esenciales para el funcionamiento efectivo de una institución educativa.

Estrategias para mejorar la efectividad de los directores en su gestión

UNESCO, (2011) propone varias estrategias para mejorar la efectividad de los directores en su gestión, entre las cuales se incluyen:

- **Desarrollo de Competencias:** Capacitar a los directores para que puedan liderar y gestionar de manera efectiva las necesidades y recursos de la escuela, incluyendo la participación en mecanismos de financiamiento y gestión del presupuesto.

- Trabajo Colaborativo: Fomentar la participación y el compromiso de toda la comunidad educativa (directivos, docentes, padres de familia y estudiantes) para reflexionar y trabajar en equipo en pro de la mejora educativa.
- Planificación Estratégica: Establecer metas claras y alcanzables relacionadas con el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes, y coordinar esfuerzos con otras instituciones y redes educativas locales o regionales.
- Implementación de Proyectos de Mejoramiento Educativo (PME): Desarrollar y ejecutar proyectos que respondan a necesidades específicas de la institución, alineándose con el Proyecto Educativo Institucional (PEI).
- Creación de un Clima Organizacional Positivo: Promover un entorno de trabajo motivador y proactivo, que integre las potencialidades de todos los miembros de la comunidad educativa.
- Fortalecimiento de las Relaciones con la Comunidad: Establecer y mantener vínculos con las organizaciones de la comunidad, buscando alianzas estratégicas que faciliten el apoyo y la mejora continua.

Estas estrategias apuntan a lograr una gestión más efectiva que impacte positivamente en la calidad educativa y en el clima institucional.

El director como líder pedagógico

El director como líder pedagógico desempeña un papel crucial en el ámbito educativo, ya que su liderazgo impacta directamente en la calidad de la enseñanza y en el ambiente de aprendizaje de la institución. A continuación, se presentan varios aspectos que argumentan la importancia de esta función:

- Enfoque en la Calidad de la Práctica Docente: El liderazgo pedagógico del director se centra en mejorar las prácticas educativas de los docentes. Un director efectivo motiva y compromete a su equipo docente, lo que promueve un ambiente propicio

para la enseñanza centrada en el aprendizaje del alumnado. Este modelo de liderazgo transforma no solo las metodologías empleadas, sino también el enfoque pedagógico de toda la institución (Cruz et al., 2023; Minedu, 2017; Soto, 2019)

- **Creación de una Visión Compartida:** El director debe ser capaz de articular una visión compartida que alinee a toda la comunidad educativa hacia metas comunes. Esto implica involucrar no solo a los docentes, sino también a padres de familia y estudiantes, promoviendo un sentido de pertenencia. Un buen líder pedagógico establece relaciones interpersonales sólidas que fomentan la colaboración y el trabajo en equipo (Cruz et al., 2023; Minedu, 2017; Soto, 2019).
- **Innovación y Adaptación:** En un contexto educativo en constante cambio, el director debe ser un agente de innovación. Esto implica no solo adaptar estrategias pedagógicas a nuevas realidades, sino también implementar proyectos innovadores que respondan a las necesidades del centro educativo. Esto puede incluir el uso de nuevas tecnologías, metodologías de enseñanza avanzadas, o enfoques inclusivos que atiendan la diversidad del alumnado (Cruz et al., 2023; Minedu, 2017; Soto, 2019)
- **Desarrollo Profesional y Capacitación:** Un director como líder pedagógico también tiene la responsabilidad de fomentar el desarrollo profesional de su equipo. Esto implica ofrecer oportunidades de formación continua y espacios de reflexión, donde los docentes puedan compartir buenas prácticas y experiencias. Así, se genera una cultura de aprendizaje dentro del centro escolar, que se traduce en mejores resultados educativos (Cruz et al., 2023; Minedu, 2017; Soto, 2019)
- **Resiliencia ante Desafíos:** El liderazgo pedagógico requiere de habilidades para enfrentar los desafíos que surgen en el entorno educativo. Esto puede incluir desde la gestión de crisis hasta la implementación de cambios curriculares. Un director

debe ser capaz de guiar a su equipo a través de estas situaciones, manteniendo el enfoque en la misión educativa y en la mejora continua de la calidad del aprendizaje (Cruz et al., 2023; Minedu, 2017; Soto, 2019).

En resumen, el director como líder pedagógico es fundamental para el desarrollo de una cultura educativa centrada en el aprendizaje. Su papel incluye motivar y guiar a los docentes, innovar en las prácticas educativas, y promover un entorno colaborativo que facilite el éxito académico de todos los estudiantes. Esto repercute no solo en el rendimiento académico, sino en el desarrollo integral de la comunidad educativa involucrada.

Competencias clave que se deben desarrollar en el liderazgo educativo

Las competencias clave que se deben desarrollar en el liderazgo educativo son fundamentales para garantizar una gestión eficaz en las instituciones educativas. Estas competencias no solo permiten al director guiar a su equipo, sino que también contribuyen a mejorar la calidad educativa y el ambiente de aprendizaje. A continuación, se enumeran las competencias más relevantes en base a los aportes de Cruz et al., (2023); Minedu, (2017) y Soto, (2019):

- **Integridad y Confianza:** Esta competencia implica actuar de manera coherente y ética, generando confianza entre los miembros de la comunidad educativa. Un líder que demuestra integridad inspira a los docentes y estudiantes a seguir su ejemplo y fomenta un ambiente de respeto y colaboración.
- **Orientación a Resultados:** Los líderes educativos deben tener una clara orientación hacia la obtención de resultados, tanto académicos como en el desarrollo integral de los estudiantes. Esto implica establecer metas claras y trabajar en equipo para alcanzarlas, integrando los esfuerzos individuales y colectivos hacia la misión y visión de la institución.

- **Habilidades de Comunicación:** La capacidad para comunicarse eficazmente es esencial. Un buen líder debe ser capaz de transmitir su visión, escuchar a los demás y facilitar el diálogo entre todos los miembros de la comunidad educativa. La comunicación debe ser bidireccional y promover la participación activa de todos.
- **Capacidad de Innovación:** Un líder educativo debe ser innovador y estar abierto al cambio. Esto incluye la implementación de metodologías pedagógicas adaptativas y la promoción de proyectos creativos que respondan a las necesidades del entorno educativo y de sus estudiantes.
- **Habilidad para Motivar y Empoderar:** La motivación del equipo docente y la comunidad educativa es clave para crear un ambiente propicio para el aprendizaje. Un líder debe ser capaz de empoderar a los docentes, reconociendo sus esfuerzos y promoviendo su desarrollo profesional continuo,.
- **Capacidad para Promover el Trabajo Colaborativo:** Fomentar una cultura de trabajo en equipo entre docentes, padres y estudiantes es fundamental. Esto implica promover consejos escolares y espacios de colaboración donde todos los actores participen activamente en la toma de decisiones y en el desarrollo de estrategias educativas.
- **Resolución de Conflictos:** Un líder educativo debe tener habilidades para identificar y resolver conflictos que puedan surgir dentro de la comunidad escolar. Esto incluye mediación y negociación, asegurando que se mantenga la armonía y el enfoque en el aprendizaje.
- **Visión Estratégica y Planificación:** La capacidad de desarrollar y ejecutar una planificación estratégica que contemple las necesidades del centro educativo es esencial. Esto incluye la identificación de prioridades, establecimiento de objetivos y elaboración de planes de acción que alineen a toda la comunidad hacia el mismo

fin.

Estas competencias, al ser fortalecidas en los líderes educativos, pueden contribuir significativamente a la mejora de la calidad educativa y al desarrollo de un entorno de aprendizaje inclusivo y efectivo. Elevar el liderazgo pedagógico en estas áreas no solo beneficiará a los docentes, sino también a los estudiantes y a toda la comunidad educativa en su conjunto.

Roles del director con liderazgo pedagógico

El director con perfil de liderazgo pedagógico está centrado fundamentalmente en el aprendizaje de los estudiantes y tiene los siguientes roles según (MINEDU, 2014) se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1 *Roles del director con liderazgo pedagógico*

Establecer dirección	Promover el desarrollo de capacidades	Rediseñar la organización	Gestionar el aprendizaje
▪ Construir una visión Compartida de cambio. ▪ Fomentar el conocimiento y aceptación de objetivos y metas. ▪ Tener altas expectativas de los estudiantes.	▪ Apoyo individual a cada maestro. ▪ Dar Reconocimiento y estímulo a las buenas prácticas pedagógicas.	▪ Promover una cultura colaborativa ▪ promover la formación de equipos pedagógicos. ▪ Organizar la institución para facilitar el trabajo pedagógico. ▪ Involucrar a la familia y comunidad en las acciones que favorezcan que los estudiantes aprendan	▪ Dar apoyo técnico a los docentes (monitoreo, supervisión y coordinación). ▪ Monitorear la práctica pedagógica del docente. ▪ Asesorar y orientar con el ejemplo “clases demostrativas”. ▪ Dar disposiciones para que los docentes se concentren en su acción pedagógica.

***Estrategias y herramientas para gestionar una institución educativa con
liderazgo pedagógico***

Las estrategias fundamentales para gestionar una institución educativa orientada con liderazgo pedagógico son (MINEDU, 2014)

Tabla 2 *Estrategias y herramientas para gestionar una I.E*

MONITOREO	Proceso de recojo y análisis de información de los procesos pedagógicos desencadenados en el aula y la institución educativa.
ASESORAMIENTO	Proceso de acompañamiento al docente de manera continua, contextualizada, interactiva y respetuosa de su saber adquirido.

Fuente: (MINEDU, 2014)

***Estrategias y herramientas del proceso de monitoreo y asesoramiento
pedagógico en la institución educativa***

Tabla 3 *Estrategias y herramientas de monitoreo y asesoramiento*

Estrategias	Herramientas	Propósito
Visita a aula	• Ficha de observación. • Cuaderno de campo.	Identificar fortalezas y debilidades en la práctica docente en tiempo real, con el fin de obtener información precisa y oportuna. Además, ofrecer apoyo pedagógico para mejorar el desempeño docente y optimizar los resultados del aprendizaje.
Observación entre pares	• Fichas de observación • Hoja de planificación compartida de la sesión de aprendizaje.	Facilitar la reflexión y la creación colectiva de conocimientos pedagógicos, a través de una interacción basada en confianza y cooperación, en contextos reales de enseñanza.
Círculos de interaprendizaje	• Hoja de planificación del evento. • Material de lectura pedagógica. • Bitácora personal del docente. • Portafolio docente: evidencia de la labor docente. • Registro de videos pedagógicos.	Impulsar la socialización y el reconocimiento de las prácticas docentes exitosas, a partir de las experiencias en el aula, promoviendo espacios de discusión y reflexión. Fomentar la creación de propuestas innovadoras y la investigación-acción en el aula.
Jornadas de autoformación docente	• Listado de necesidades y demandas de aprendizaje docente. • Hoja de planificación del evento. • Material de lectura pedagógica. • Portafolio docente: evidencia de la labor docente. • Registro de videos pedagógicos.	Reforzar las competencias docentes incorporando conocimiento pedagógico relevante, atendiendo principalmente las necesidades de aprendizaje de los docentes.

Fuente:

(MINEDU, 2014)

Aulas abiertas	• Cronograma del día de aula abierta.	Sensibilizar a las familias y la comunidad sobre la importancia de una "buena enseñanza", fomentando una corriente de opinión favorable y promoviendo acciones concretas de cooperación para mejorar el aprendizaje
-----------------------	---	---

2.2.3. Desempeño docente

Definición y fundamentos de desempeño docente

El desempeño docente se define como el conjunto de habilidades, actitudes y competencias que un docente exhibe en el ejercicio de su labor educativa, y que se manifiestan en la planificación, implementación y evaluación de los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta definición es crucial, ya que el desempeño docente no se limita a la transmisión de contenido, sino que abarca varios elementos esenciales que impactan directamente en la calidad educativa. A continuación, se argumentan los puntos clave que componen esta definición en base a las propuestas de Cruz et al., (2023); Freire & Miranda (2014); Fromm et al., (2023); Minedu, (2017); UNESCO, (2011) y Soto (2019):

- **Planificación Efectiva:** El desempeño docente comienza con una adecuada planificación educativa. Esto implica diseñar un currículo que no solo cumpla con los lineamientos establecidos, sino que también responda a las características y necesidades del estudiantado. Una planificación efectiva toma en cuenta los diversos contextos y realidades de los alumnos, lo que es crucial para lograr una enseñanza significativa.
- **Interacción y Clima Escolar:** La manera en que un docente interactúa con sus estudiantes es un indicador fundamental de su desempeño. Establecer relaciones de confianza y respeto promueve un ambiente de aprendizaje en el que los alumnos se

sienten valorados y motivados a participar. Un buen clima escolar, facilitado por la habilidad del docente para comunicarse y relacionarse, mejora la predisposición de los estudiantes hacia el aprendizaje.

- **Metodologías Diversificadas:** El desempeño del docente se refleja en la implementación de metodologías pedagógicas diversas que se adaptan a los diferentes estilos y ritmos de aprendizaje de los estudiantes. Esta adaptabilidad es esencial para atender la diversidad en el aula y asegurar que todos los alumnos tengan la oportunidad de aprender.
- **Evaluación y Retroalimentación:** La capacidad de evaluar el aprendizaje de manera continua y ofrecer retroalimentación constructiva es otra arista del desempeño docente. La evaluación no debe ser vista como un mero instrumento de calificación, sino como una herramienta para fomentar la reflexión y el crecimiento tanto en los estudiantes como en los propios docentes. Este aspecto está ligado a la mejora constante de las prácticas educativas.
- **Desarrollo Profesional Continuo:** Un buen desempeño docente incluye un compromiso con el desarrollo profesional. Esto significa que los educadores deben estar dispuestos a autoevaluarse, buscar formación continua y mantenerse actualizados en su práctica pedagógica, así como en los avances y desafíos del ámbito educativo. Esta disposición favorece no solo su crecimiento individual, sino también la mejora de la calidad educativa en su institución.

En conclusión, el desempeño docente es un constructo multidimensional que involucra habilidades didácticas, relacionales y reflexivas, todas orientadas a facilitar un aprendizaje efectivo y significativo. Un docente que desempeña su labor con compromiso y profesionalismo no solo impacta en el aprendizaje de sus alumnos, sino que también contribuye al desarrollo integral de la comunidad educativa en su conjunto.

Estrategias de desempeño docente eficiente

Para lograr un desempeño docente eficiente, es esencial implementar estrategias que fomenten la calidad educativa y el aprendizaje significativo de los estudiantes. A continuación, se presentan algunas estrategias efectivas que pueden facilitar un desempeño docente sobresaliente en base a las propuestas de Cruz et al., (2023); Freire & Miranda (2014); Fromm et al., (2023); Minedu, (2017); UNESCO, (2011) y Soto (2019).

- **Diseño de Unidades Didácticas:** Desarrollar unidades didácticas coherentes que integren objetivos claros, contenidos relevantes y actividades variadas. Esto permite a los docentes tener una guía estructurada para conducir el aprendizaje, adaptándose a las necesidades de los estudiantes.
- **Diferenciación Instruccional:** Aplicar estrategias de diferenciación que tomen en cuenta las diversas capacidades, intereses y estilos de aprendizaje de los alumnos. Esto puede incluir la adaptación de tareas, el uso de grupos flexibles y la oferta de múltiples formas de evaluación.
- **Métodos Activos de Enseñanza:** Implementar enfoques pedagógicos activos que involucren a los estudiantes en su propio proceso de aprendizaje. Esto incluye el aprendizaje basado en proyectos, el aprendizaje colaborativo y los debates, promoviendo así la participación activa y la construcción colectiva del conocimiento.
- **Uso de Tecnología Educativa:** Integrar herramientas tecnológicas en el aula que faciliten el aprendizaje. Esto puede abarcar desde plataformas digitales de aprendizaje hasta aplicaciones educativas que ayuden a enriquecer las actividades de enseñanza y hacerlas más dinámicas e interactivas.
- **Evaluación Formativa:** Adoptar un enfoque de evaluación formativa, centrado en

el proceso de aprendizaje más que en la calificación final. Utilizar rubricas, autoevaluaciones y retroalimentación continua para ayudar a los estudiantes a comprender sus fortalezas y áreas de mejora, fomentando así su desarrollo personal.

- Fomento del Clima Afectivo: Crear un ambiente de aula positivo, donde se promuevan la confianza, el respeto y la comunicación abierta. Esto incluye reconocer los logros de los estudiantes, establecer expectativas claras y proporcionar apoyo emocional.
- Desarrollo Profesional Continuo: Participar en oportunidades de formación continua que permitan a los docentes actualizar sus conocimientos y habilidades. Esto puede incluir talleres, cursos en línea y comunidades de práctica que fomenten el intercambio de experiencias y buenas prácticas.
- Colaboración y Trabajo en Equipo: Fomentar la colaboración entre docentes para compartir experiencias, estrategias y recursos. El trabajo en equipo permite una mayor cohesión en los enfoques pedagógicos y en la implementación de proyectos educativos.
- Reflexión Crítica: Promover la autoevaluación y la reflexión crítica sobre la práctica docente. Esto se puede realizar a través de diarios reflexivos, observaciones entre pares y grupos de discusión, lo que contribuye a la mejora continua y al ajuste de las estrategias de enseñanza.
- Involucramiento de la Comunidad: Facilitar la participación de padres y otros miembros de la comunidad educativa en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Esto puede incluir reuniones informativas, talleres y actividades que permitan a la comunidad sentirse parte integral del proceso educativo.

La implementación de estas estrategias contribuye significativamente a un

desempeño docente eficiente, impactando positivamente en la calidad del aprendizaje de los estudiantes y en el desarrollo de un ambiente educativo propicio.

Fundamentos del desempeño docente

El desempeño docente se refiere a la capacidad, eficacia y calidad con las que los docentes realizan su labor educativa. Este concepto abarca una serie de competencias, actitudes, conocimientos y prácticas que los educadores emplean para facilitar el aprendizaje de sus estudiantes y contribuir al desarrollo integral de estos. El desempeño docente puede ser evaluado en diferentes dimensiones que incluyen la planificación de las clases, la implementación de metodologías de enseñanza, la interacción con los estudiantes, la evaluación del aprendizaje y la adaptación a las necesidades del alumnado. La fundamentación responde a las propuestas de Cruz et al., (2023); Freire & Miranda (2014); Fromm et al., (2023); Minedu, (2017); UNESCO, (2011) y Soto (2019) que se indican:

- **Calidad de la Enseñanza:** Un buen desempeño docente impacta directamente en la calidad de la enseñanza y, por ende, en el aprendizaje de los alumnos. Los docentes que planifican sus clases cuidadosamente y utilizan métodos y recursos didácticos variados promueven un entorno de aprendizaje más estimulante. Esto se traduce en un mayor compromiso de los estudiantes y en mejores resultados académicos.
- **Interacción Educativa:** El desempeño docente también se manifiesta en la interacción que el docente establece con sus estudiantes. Un docente efectivo debe ser capaz de generar un clima de confianza, donde los estudiantes se sientan seguros para participar y expresar sus opiniones. La calidad de estas interacciones es fundamental para el desarrollo socioemocional de los estudiantes, que a su vez impacta en su rendimiento académico.
- **Desarrollo Profesional Continuo:** Un indicador de buen desempeño docente es la

disposición del educador para actualizarse y mejorar sus prácticas a través de la formación continua. Los docentes que participan en capacitaciones y se interesan por innovaciones pedagógicas tienden a tener un desempeño superior, lo que impacta positivamente en el aprendizaje.

- **Evaluación y Retroalimentación:** Un aspecto clave del desempeño docente es la capacidad para evaluar el aprendizaje de los estudiantes de manera justa y efectiva. Esto implica no solo evaluar el rendimiento académico, sino también proporcionar retroalimentación que ayude a los estudiantes a identificar sus fortalezas y áreas de mejora. El uso de diversas herramientas de evaluación y la adaptación de estrategias de enseñanza en función de los resultados obtenidos es un signo de un alto desempeño docente.
- **Adaptabilidad y Responsividad:** El contexto educativo puede presentar diversas necesidades y desafíos. Un docente con un buen desempeño es aquel que es capaz de adaptarse a las circunstancias y responder a las diversas necesidades de su alumnado, incluyendo la atención a la diversidad y la inclusión. Esto implica una comprensión profunda del entorno y un compromiso con la equidad en el aprendizaje.
- **Impacto en el Aprendizaje**

El rendimiento y el compromiso del docente en su rol, entendido como desempeño docente, se traducen en el éxito educativo de los estudiantes. Estudios han demostrado que la calidad del docente es uno de los factores más influyentes en el rendimiento estudiantil. En contextos de mejora continua y bajo un liderazgo transformacional, el desempeño docente también puede llevar a la creación de una cultura escolar positiva y enriquecedora.

En conclusión, el desempeño docente es un componente esencial de la

educación que está intrínsecamente ligado a la calidad del aprendizaje en las instituciones educativas. La mejora y evaluación de este desempeño deben ser una prioridad para los líderes educativos, garantizando que todos los estudiantes tengan acceso a una educación de calidad que promueva su desarrollo integral

2.3. Definición de términos básicos

- Motivación: Es el impulso interno para lograr objetivos. Un clima organizacional con reconocimiento y participación aumenta la motivación intrínseca (Chiang et al., 2011).
- Estrés y Burnout: El estrés es una respuesta a la presión, mientras que el burnout es el agotamiento extremo debido a estrés prolongado. Climas tóxicos con alta carga laboral y bajo apoyo social incrementan el riesgo de burnout, como se observó en un 40% de casos en enfermeras (Carreño et al., 2006).
- Cultura Organizacional: Es el conjunto de valores y normas que guían el comportamiento en una organización (Schein, 2004).
- Experiencia concreta: Es la participación activa en una situación o evento, que sirve como base para el proceso de aprendizaje
- Reflexión: Es el proceso de pensar sobre la experiencia vivida, analizando lo ocurrido para comprender su significado y aprender de ella.
- Conceptualización: Es la formulación de ideas, teorías o modelos que explican la experiencia, permitiendo generalizar y aplicar el conocimiento en otros contextos
- Experimentación activa: Es la aplicación práctica de las ideas o teorías desarrolladas, probando nuevas acciones o soluciones en situaciones reales

2.4. Formulación de hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

Ho: La incidencia del clima organizacional y el desempeño directivo y docente

no se relacionan en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Huancavelica.

H1: La incidencia del clima organizacional y el desempeño directivo y docente se relacionan en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Huancavelica.

2.4.2. Hipótesis específicas

- El nivel de incidencia del clima organizacional en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Huancavelica es buena.
- El nivel de desempeño directivo y docente en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Huancavelica es buena

2.5. Identificación de variables

Variable independiente: clima organizacional

Variable dependiente: desempeño directivo y docente

2.6. Definición operacional de variables e indicadores

Tabla 4 Definición operacional de variables e indicadores

VARIABLE Independiente	Definición conceptual	Definición operacional	Indicador	Instrumento
Clima Organizacional	El clima organizacional, son las percepciones compartidas por los miembros de una organización sobre su entorno laboral, incluyendo el ambiente físico, las relaciones interpersonales y las regulaciones que influyen en el trabajo (Vedavathi, 2017)	Clima Organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común.	Liderazgo	Cuestionario de Escala de Likert
			Factores del clima institucional	

VARIABLE Dependiente.	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Instrumento
Desempeño Directivo	Es la capacidad de los líderes educativos para gestionar, coordinar y tomar decisiones que mejoren el funcionamiento de la institución (Sánchez-Tejada et al., 2021).	Son conjunto de habilidades, actitudes y competencias que un docente exhibe en el ejercicio de su labor educativa.	Gestión para la mejora de los aprendizajes	Cuestionario de Escala de Likert
			Orientación de procesos pedagógicos	
Desempeño docente	Es la habilidad del docente para planificar, enseñar y evaluar de manera efectiva, promoviendo el aprendizaje de los estudiantes (Córdor & Remache, 2019).	Son un conjunto de competencias y habilidades de docentes que aplican en el proceso de enseñanza y aprendizaje.	Nivel de iniciativa	Cuestionario de Escala de Likert
			Nivel de compromiso	
			Nivel de actuación	

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

Corresponde a una investigación básica, según Sánchez & Reyes (2015) permite recrear los conocimientos sobre la relación entre variables de estudio. Su propósito es recopilar información sobre la realidad para enriquecer el conocimiento científico, orientándose hacia el descubrimiento de principios y leyes. Esto permitirá profundizar en la comprensión de la relación entre las variables de clima institucional y desempeño directivo y docente.

3.2. Nivel de investigación

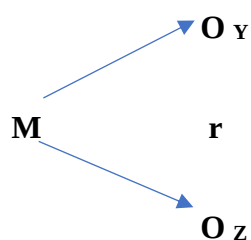
La investigación fue de tipo descriptivo, cuyo propósito es recopilar datos sobre las características y propiedades de los sujetos o procesos estudiados. Según Gay (1996) citado en Ñaupas et al. (2018), la investigación descriptiva busca recolectar información para probar hipótesis o responder preguntas sobre la situación actual de los sujetos. Este nivel incluye investigaciones diagnósticas y correlacionales, como es el caso de este estudio.

3.3. Métodos de investigación

En el estudio se utilizó el método científico como orientación general, el cual es considerado el procedimiento más confiable para alcanzar el conocimiento científico. Este método consta de varias etapas que deben seguirse para asegurar la precisión del proceso, que incluyen: definición del problema, revisión de la literatura, formulación de hipótesis, recolección de datos, verificación y conclusiones (Ñaupas et al., 2018). Además, se aplicaron métodos específicos como el inductivo-deductivo, analítico-sintético y descriptivo, entre otros.

3.4. Diseño de investigación

El diseño de investigación guía al investigador en las actividades necesarias para llevar a cabo el estudio. Se considera un plan para elegir a los participantes, los lugares de investigación y los métodos de recolección de datos, todo con el fin de responder a las preguntas de la investigación. El diseño define qué individuos serán estudiados, cuándo, dónde y en qué condiciones se realizará el estudio (Mcmillan & Schumacher, 2005). En base a esto, se adopta el diseño correlacional propuesto por (Sánchez & Reyes 2015), el cual se presenta en el siguiente esquema:



Donde:

- M: muestra
- O: observación
- y,z: variables
- r : posibles relaciones entre variables

3.5. Población y muestra

La población en una investigación se refiere a un conjunto de elementos o casos, ya sean personas, objetos o eventos, que cumplen con criterios específicos y a los cuales se pretende generalizar los resultados del estudio (Mcmillan & Schumacher, 2005). La población estuvo constituida por 26 docentes 15 varones y 11 mujeres del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Huancavelica que, a su vez, fue la muestra de estudios, con grupos intactos. La muestra “Para poblaciones pequeñas ($N < 100$) lo mejor es tomar toda” (Gardona, 2002, p.221 en Bizquerra, 2009). Del mismo modo, Mcmillan & Schumacher (2005) afirman que “La investigación correlacional debería realizarse con un mínimo de treinta sujetos” (p.144).

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnicas

Para la recolección de datos en esta investigación, se emplearon dos técnicas principales: el análisis documental y la encuesta. El análisis documental permitió recopilar información relevante a través de la revisión de documentos y materiales previamente existentes, brindando un marco teórico y contextual para el estudio. Por otro lado, la encuesta facilitó la obtención de datos directamente de los participantes, proporcionando información actual y específica sobre las variables de interés.

3.6.2. Instrumentos

En cuanto a los instrumentos utilizados, se diseñaron de acuerdo con la operacionalización de las variables. Para la variable independiente, se aplicó un cuestionario tipo escala de Likert, que permitió medir de manera precisa las percepciones y actitudes de los docentes sobre tres variables clave: clima organizacional, desempeño directivo y desempeño docente. Estos cuestionarios fueron administrados a los docentes de la muestra de estudio, garantizando que los datos

recogidos fueran representativos y coherentes con los objetivos de la investigación. La escala de Likert, por su capacidad para medir actitudes de forma cuantitativa, resultó ser el instrumento más adecuado para evaluar las percepciones y opiniones de los docentes sobre estas variables.

3.7. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación

3.7.1. Validación

Según Hernández et al. (2014), "la validez se refiere al grado en que un instrumento mide de manera precisa la variable que se pretende evaluar" (p.200). Este proceso se llevó a cabo a través del juicio de expertos, solicitando la opinión de docentes con amplia experiencia en investigación de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, quienes evaluaron la aplicabilidad de los instrumentos.

Los instrumentos fueron validados a través de juicio de expertos en base a los indicadores de Redacción, Terminología apropiada e Intencionalidad por el equipo de docentes dirigido por el Dr. Dionicio López Basilio que establecieron un puntaje del tercio superior de la escala vigesimal de 16 a 20 puntos, cuyos resultados consolidados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 5 *Resultados de la validación de los instrumentos por juicio de expertos*

Instrumento	Redacción	Terminología apropiada	Intencionalidad	Promedio total
Incidencia del Clima Organizacional	17	17	18	17
Desempeño Directivo	18	17	17	17
Desempeño Docente	18	18	16	17

Los resultados de los evaluadores muestran que los instrumentos de medición cumplen con los criterios establecidos (Ver anexo) donde se adjunta la ficha consolidada de evaluación del equipo validador

3.7.2. Confiabilidad

Además de validez todo instrumento debe tener confiabilidad. Al respecto

Hernández et al., (2014) señala que “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (p. 200).

Antes de la aplicación de los instrumentos, se realizó la prueba piloto con 10 docentes parte de la población ajenos a la muestra de estudio con la finalidad de determinar la confiabilidad de los instrumentos para medir la variable1 clima institucional y las variables 2 y 3 desempeño directivo y docente, que fue hallada mediante el estadístico Cronbach, cuyo coeficiente recomendado por varios especialistas es mayor a 0,70 (aceptable confiabilidad).

Tabla 6 *Coeficientes de confiabilidad de los instrumentos (alfa de Cronbach)*

Instrumento	Cronbach	N° de elementos
Clima organizacional	0.80	26
Desempeño directivo	0.82	26
Desempeño docente	0.81	26

En base a los resultados se determina que los coeficientes obtenidos (Cronbach) son superiores a 0,70, por tanto, los instrumentos son confiables.

3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

La organización y el análisis de los datos se realizaron en varias etapas, comenzando con la estructuración manual de una matriz de datos, seguida de su procesamiento a través de herramientas más avanzadas como Excel y el software estadístico SPSS. Este enfoque permitió un manejo sistemático de la información, facilitando su análisis mediante técnicas de estadística descriptiva. El uso combinado de herramientas manuales y digitales optimizó la precisión y eficiencia del proceso, asegurando resultados fiables y adecuados para la interpretación estadística.

3.9. Tratamiento estadístico

El tratamiento estadístico se realizó utilizando estadística inferencial, específicamente mediante la prueba de correlación de Spearman, con el objetivo de evaluar la hipótesis planteada. Esta prueba no paramétrica es adecuada para analizar la relación entre variables ordinales, como es el caso de los datos obtenidos a través de escalas de Likert. La elección de la correlación de Spearman permite determinar si existe una relación significativa entre las variables de estudio, sin requerir la normalidad de los datos, lo que la convierte en una herramienta confiable en situaciones donde los datos no siguen distribuciones normales.

3.10. Orientación ética filosófica y epistémica

La tesis se elaboró siguiendo estrictamente las normativas éticas establecidas por la **UNDAC** y las regulaciones externas aplicables, con especial énfasis en el adecuado uso y referencia de citas. Este enfoque garantizó el reconocimiento adecuado de la autoría de las fuentes utilizadas, lo que fue fundamental para la construcción del marco teórico. La correcta citación no solo asegura la integridad académica del trabajo, sino que también respeta los derechos de los autores originales, promoviendo la transparencia y la confiabilidad en la investigación presentada.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción del trabajo de campo

El desarrollo de esta investigación se llevó a cabo bajo la debida autorización del personal directivo y los docentes del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Huancavelica, lo que asegura el cumplimiento de los procedimientos éticos y administrativos necesarios para la recopilación de datos. Para ello, se emplearon instrumentos diseñados para medir el Clima Organizacional, así como el Desempeño Directivo y Docente, los cuales fueron previamente validados mediante el juicio de expertos. Esta validación, sumada a la evaluación de la confiabilidad de los instrumentos mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, permitió garantizar la calidad y precisión de los datos recolectados.

Los datos obtenidos fueron organizados y sistematizados mediante un proceso manual, complementado por el uso de herramientas estadísticas especializadas, como Excel 2016 y SPSS 25. Esta organización incluyó la creación de una matriz de datos con los resultados clasificados por variables, lo que facilitó la construcción de tablas de frecuencias y gráficos que contribuyeron al análisis visual y descriptivo de los

resultados.

Para la prueba de hipótesis, con el objetivo de explorar la relación entre las variables mencionadas, se aplicó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, una técnica estadística no paramétrica que permite medir la fuerza y la dirección de la relación entre variables ordinales. El análisis de los puntajes totales obtenidos en los instrumentos de investigación generó un valor de correlación que varió entre -1 y +1. Un valor cercano a +1 indica una relación directa y fuerte, mientras que un valor cercano a -1 señala una relación inversa, evidenciando, así como el Clima Organizacional se relaciona con el Desempeño Directivo y Docente en el contexto educativo analizado.

Este enfoque metodológico, al combinar técnicas cualitativas y cuantitativas, asegura una comprensión profunda y rigurosa de los fenómenos educativos estudiados, lo que permite una interpretación más precisa y útil de los datos en el ámbito educativo.

4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados

4.2.1. Resultados de la variable 1: clima organizacional

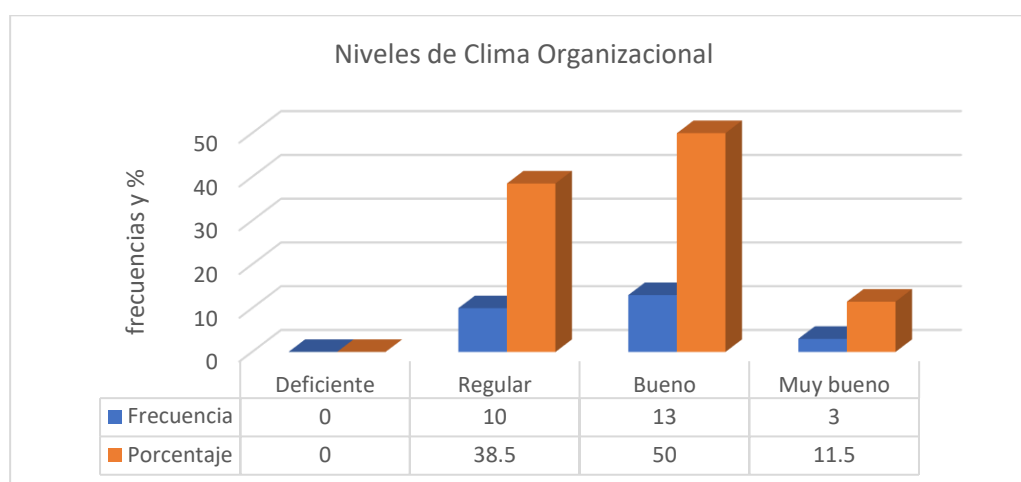
- Objetivo: Evaluar el nivel de clima organizacional que existe en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Huancavelica

Tabla 7 Resultados de la variable 1: Clima Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Deficiente	0	0,0
	Regular	10	38,5
	Bueno	13	50,0
	Muy bueno	3	11,5
	Total	26	100,0

Fuente: Instrumento de Clima Organizacional

Gráfico 1 Resultados del instrumento de Clima Organizacional



Análisis e Interpretación de la Tabla y el Gráfico: Clima Organizacional

1. Descripción de los Datos:

En la tabla y el gráfico presentada, se observan los resultados de la variable *Clima Organizacional* del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Huancavelica. Los datos muestran la frecuencia y porcentaje de las respuestas obtenidas para cuatro categorías: *Deficiente*, *Regular*, *Bueno* y *Muy bueno*. De las 26 respuestas totales:

- El 38.5% (10 personas) considera que el clima organizacional es *Regular*.
- El 50.0% (13 personas) opina que es *Bueno*.
- El 11.5% (3 personas) evalúa que es *Muy bueno*.
- No se reportan respuestas para la categoría *Deficiente*.

2. Análisis de Resultados:

La mayoría de los participantes (50%) evalúan el clima organizacional como *Bueno*, lo que indica una percepción positiva general en el ambiente laboral dentro del instituto. Sin embargo, un 38.5% considera que es *Regular*, lo que sugiere que hay áreas que podrían mejorar, ya que una proporción considerable de los participantes percibe que el ambiente no es completamente satisfactorio.

El pequeño porcentaje (11.5%) que califica el clima como *Muy bueno* resalta

que, aunque existe una buena evaluación, aún hay margen para lograr un ambiente laboral óptimo. Este hallazgo puede ser relevante para cuestionar las condiciones que contribuyen a la percepción *Regular* y explorar qué aspectos específicos generan insatisfacción.

En términos de teoría educativa, este resultado se alinea con estudios previos que indican que un clima organizacional positivo es fundamental para el rendimiento académico de los docentes y, por ende, el aprendizaje de los estudiantes. Un clima laboral percibido como *Regular* podría estar asociado a factores como la comunicación deficiente, la falta de recursos o el estrés laboral, todos los cuales afectan directamente la calidad educativa.

3. *Relación con el Contexto Educativo:*

Los resultados del análisis pueden tener importantes implicaciones para las prácticas educativas y el diseño curricular. Un clima organizacional *Regular* o *Bueno* es un indicio de que si bien hay un entorno funcional, aún existen áreas de oportunidad para mejorar la interacción entre el personal docente y la dirección del instituto. Esta información puede ser útil para rediseñar estrategias que fortalezcan la motivación y el bienestar laboral, tales como programas de formación continua, actividades de integración entre docentes y administración, y un sistema de retroalimentación más eficaz.

En el contexto educativo, una mejora en el clima organizacional puede resultar en un ambiente de trabajo más colaborativo y, por lo tanto, en una mayor calidad de enseñanza. Esto también puede influir en la toma de decisiones estratégicas para el instituto, como la implementación de políticas que promuevan el bienestar del personal docente y el desarrollo profesional.

4.2.2. Resultados de la variable 2: desempeño directivo

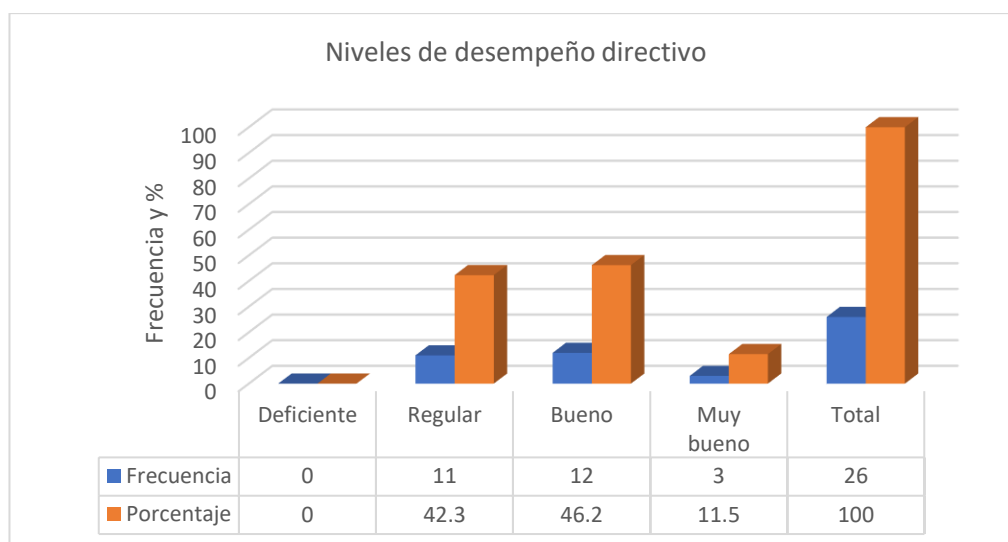
Objetivo: Evaluar el nivel de desempeño directivo que existe en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Huancavelica.

Tabla 8 Resultados de la variable 2: Desempeño Directivo

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Deficiente	0	0,0
	Regular	11	42,3
	Bueno	12	46,2
	Muy bueno	3	11,5
	Total	26	100,0

Fuente: Instrumento de Desempeño Directivo

Gráfico 2 Resultados del instrumento Desempeño Directivo



Análisis e Interpretación de la Tabla y el Gráfico: Desempeño Directivo

1. Descripción de los Datos:

En la tabla y el gráfico presentada, se muestran los resultados de la variable *Desempeño Directivo* en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Huancavelica. Los datos indican las frecuencias y porcentajes de las respuestas en las categorías: *Deficiente*, *Regular*, *Bueno* y *Muy bueno*. De las 26 respuestas:

- El 42.3% (11 personas) considera que el desempeño directivo es *Regular*.
- El 46.2% (12 personas) opina que es *Bueno*.

- El 11.5% (3 personas) evalúan el desempeño como *Muy bueno*.
- No hay respuestas en la categoría *Deficiente*.

2. *Análisis de Resultados:*

La mayoría de los participantes (46.2%) evalúan el desempeño directivo como Bueno, lo que indica una percepción positiva general sobre la gestión directiva en el instituto. Sin embargo, un 42.3% de los encuestados considera que el desempeño es Regular, lo que sugiere que aunque hay un desempeño satisfactorio, también existen áreas de oportunidad que podrían mejorarse.

El pequeño porcentaje (11.5%) que califica el desempeño como Muy bueno resalta que, aunque las evaluaciones son mayormente positivas, todavía queda margen para alcanzar un nivel de excelencia en la gestión. El hecho de que no haya respuestas en la categoría Deficiente puede indicar que no hay una percepción generalizada de un desempeño directamente insatisfactorio, pero sí algunas áreas que requieren atención.

En términos de teoría educativa, este hallazgo puede estar relacionado con estudios que sugieren que el liderazgo directo influye en la motivación y el rendimiento de los docentes. Un desempeño directivo evaluado como Regular podría reflejar problemas en la comunicación, la toma de decisiones o el apoyo proporcionado al personal, lo que podría afectar indirectamente el ambiente de aprendizaje.

3. *Relación con el Contexto Educativo:*

Los resultados obtenidos tienen implicaciones para las prácticas educativas y el diseño curricular. Un desempeño directivo Bueno es un indicador de que, en general, la dirección del instituto está realizando una gestión efectiva, pero los resultados Regulares sugieren que existen áreas en las que la dirección podría

mejorar. Por ejemplo, la mejora en la comunicación interna, el liderazgo participativo y el apoyo a la innovación educativa pueden ser áreas clave para mejorar la percepción general del desempeño directivo.

Desde el punto de vista curricular, si se aborda el desempeño directivo como un área de mejora, se podrían implementar programas de capacitación para los directivos, enfocados en liderazgo pedagógico y gestión del cambio. Estos esfuerzos podrían mejorar la satisfacción y el rendimiento del personal docente, lo que redundaría en una mejor calidad educativa.

4.2.3. Resultados de la variable 3: desempeño docente

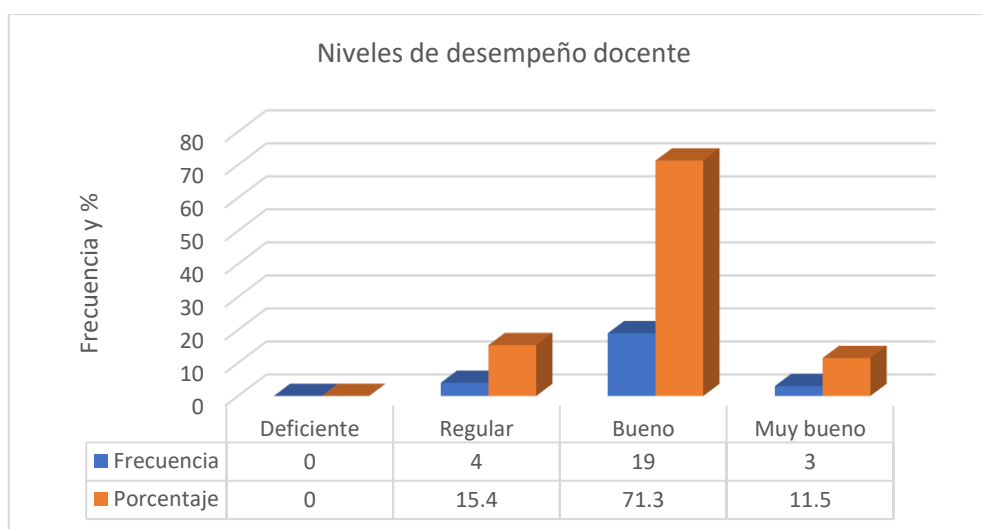
- Objetivo: Evaluar el nivel de desempeño docente que existe en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Huancavelica.

Tabla 9 Resultados de la variable 3: Desempeño Docente

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Deficiente	0	0,0
	Regular	4	15,4
	Bueno	19	73,1
	Muy bueno	3	11,5
	Total	26	100,0

Fuente: Instrumento de Desempeño Docente

Gráfico 3 Resultados del instrumento Desempeño Docente



Análisis e Interpretación de la Tabla y el Gráfico: Desempeño Docente

1. Descripción de los Datos:

En la tabla presentada se muestran los resultados de la variable *Desempeño Docente* en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Huancavelica. Los datos se distribuyen en cuatro categorías: *Deficiente*, *Regular*, *Bueno* y *Muy bueno*. De un total de 26 respuestas:

- El 73.1% (19 personas) considera que el desempeño docente es *Bueno*.
- El 15.4% (4 personas) lo califica como *Regular*.
- El 11.5% (3 personas) lo evalúan como *Muy bueno*.
- No se registran respuestas en la categoría *Deficiente*.

El gráfico correspondiente probablemente ilustra visualmente la distribución de estos resultados, destacando la prevalencia de respuestas positivas en las categorías *Bueno* y *Muy bueno*.

2. Análisis de Resultados:

La mayoría de los participantes (73.1%) evalúan el desempeño docente como *Bueno*, lo que indica una percepción mayoritariamente positiva sobre la calidad de la enseñanza en el instituto. Este resultado sugiere que, en general, los docentes están cumpliendo con sus funciones de manera satisfactoria.

Sin embargo, un 15.4% considera que el desempeño es *Regular*, lo que puede señalar áreas de oportunidad para mejorar la enseñanza. El pequeño porcentaje (11.5%) que evalúa el desempeño como *Muy bueno* sugiere que aunque la mayoría de los docentes están realizando un trabajo adecuado, hay pocos que sobresalen significativamente en su desempeño.

La falta de respuestas en la categoría *Deficiente* es interesante, ya que no se percibe un nivel de desempeño completamente insatisfactorio entre los docentes.

Esto podría indicar que, en general, los docentes cumplen con sus responsabilidades, pero aún existen áreas donde algunos podrían mejorar.

En cuanto a la teoría educativa, este resultado coincide con estudios que sugieren que un desempeño docente positivo influye en el aprendizaje de los estudiantes. Sin embargo, la presencia de respuestas Regulares indica que el rendimiento docente puede beneficiarse de una mayor capacitación y apoyo en áreas específicas.

3. *Relación con el Contexto Educativo:*

Los resultados pueden tener varias implicaciones para las prácticas educativas y el diseño curricular en el instituto. Un desempeño docente percibido como Bueno es un indicio de que la mayoría de los docentes están impartiendo clases de manera efectiva, pero los resultados Regulares sugieren que pueden existir brechas en ciertas áreas que requieren atención. Para abordar esto, sería útil implementar programas de desarrollo profesional para los docentes, con un enfoque en la mejora continua, la actualización pedagógica y el uso de nuevas tecnologías educativas.

Desde una perspectiva curricular, los resultados pueden influir en la revisión de los programas de formación docente. Si bien los docentes están desempeñándose bien en general, podría ser útil introducir nuevas estrategias de enseñanza o revisar los métodos pedagógicos utilizados en el instituto para mejorar aún más la calidad

4.3. Prueba de hipótesis

La hipótesis “es una proposición tentativa que pretende ser la respuesta a un problema expresando su solución o explicándolo. La hipótesis permite interrelacionar la teoría con la práctica. Combina la experiencia y la razón para buscar la verdad (Ñaupas et al., 2018, 175).

Por la naturaleza de la investigación y fundamentalmente por lo que se aplicó

un estadístico no paramétrico, no se realizó la prueba de normalidad a los datos de los instrumentos de investigación, detallando a continuación los pasos para la prueba de hipótesis, propuestos por varios autores de la comunidad científica:

1. Plantear hipótesis

Ho: La incidencia del clima organizacional y el desempeño directivo y docente no se relacionan en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Huancavelica.

H1: La incidencia del clima organizacional y el desempeño directivo y docente se relacionan en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Huancavelica.

2. Elegir el estadístico de prueba

Estadístico no paramétrica Ro de Spearman

3. Nivel de significancia

Alfa de 0.05

4. Regla de decisión

Si Valor $p > 0.05$, se acepta la hipótesis nula (Ho)

Si Valor $p < 0.05$, se rechaza la hipótesis nula (Ho). y, se acepta Ha

Tabla 10 Prueba de hipótesis entre la incidencia del Clima organizacional y desempeño directivo y docente

Correlaciones

			Clima Organizacional	Desempeño Directivo y Docente
Rho de Spearman	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	-,453*
		Sig. (bilateral)	.	,020
		N	26	26
	Desempeño Directivo y Docente	Coeficiente de correlación	-,453*	1,000
		Sig. (bilateral)	,020	.
		N	26	52

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Interpretación de la prueba de hipótesis:

- Coeficiente de correlación de Spearman: El valor de -0,453 indica una correlación negativa moderada entre el *Clima Organizacional* y el *Desempeño Directivo y Docente*. Este valor sugiere que, a medida que mejora el clima organizacional, el desempeño tanto de los directivos como de los docentes tiende a disminuir ligeramente, lo que podría ser explicado por factores como las expectativas laborales y la sobrecarga de trabajo que un ambiente organizacional favorable puede generar.
- Valor p (bilateral): El valor p de 0,020 es menor que el nivel de significancia de 0,05, lo que significa que la correlación entre estas dos variables es estadísticamente significativa. Esto nos permite rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alternativa (H_1), que establece que el clima organizacional y el desempeño directivo y docente están relacionados.
- Conclusión de la prueba de hipótesis: Los resultados sugieren que la incidencia del *Clima Organizacional* tiene una influencia significativa en el *Desempeño Directivo y Docente*, aunque la relación es moderada y negativa. Esta relación podría indicar que la percepción de un buen clima organizacional no siempre se traduce directamente en un mejor desempeño, ya que factores adicionales como la carga de trabajo, la capacitación y el apoyo institucional también juegan un papel crucial.

4.4. Discusión de resultados

Los datos reflejan una percepción mayoritariamente positiva del clima organizacional, con el 50% de los participantes calificándolo como *bueno* y un 11.5% como *muy bueno*. Sin embargo, el 38.5% que lo evalúa como *regular* señala áreas críticas por fortalecer, como la gestión de cargas laborales, la disponibilidad de recursos o la comunicación interna. Aunque no se reportaron evaluaciones *deficientes*, esta

polarización sugiere que, si bien el ambiente es considerado adecuado, existen desafíos estructurales que podrían afectar el bienestar docente y, por extensión, la calidad educativa. Estos resultados subrayan la necesidad de implementar estrategias que equilibren las condiciones laborales con las demandas institucionales, priorizando la retroalimentación constante para identificar y resolver brechas específicas.

En cuanto al desempeño directivo, el 46.2% lo califica como *bueno* y el 11.5% como *muy bueno*, lo que evidencia un reconocimiento a su labor. No obstante, el 42.3% que lo percibe como *regular* apunta a oportunidades de mejora en liderazgo pedagógico, gestión de recursos y apoyo al personal docente. Por otro lado, el desempeño docente destaca por una evaluación aún más favorable: el 73.1% lo considera *bueno*, reflejando un alto nivel de satisfacción con su labor educativa. Sin embargo, el 15.4% que lo ubica en *regular* y el 11.5% en *muy bueno* sugiere que, pese a los logros, persisten desafíos en formación continua e innovación pedagógica. En conjunto, estos hallazgos resaltan que, aunque ambas dimensiones se sitúan en un rango aceptable, su optimización requiere acciones focalizadas: fortalecer las competencias directivas en gestión estratégica y ampliar los recursos para el desarrollo profesional docente, asegurando así un avance sostenido hacia la excelencia institucional.

Los análisis estadísticos revelan una correlación moderada inversa ($\rho = -0,453$) entre el clima organizacional y el desempeño directivo-docente, respaldada por un valor p bilateral de 0,020, el cual es inferior al nivel de significancia establecido ($\alpha = 0,05$). Esto permite rechazar la hipótesis nula y validar la hipótesis alternativa (H1), confirmando una relación estadísticamente significativa entre ambas variables. Sin embargo, la dirección negativa de la correlación sugiere que, en los contextos evaluados, un clima organizacional más favorable podría asociarse con una ligera disminución en el desempeño.

Este hallazgo apunta a posibles factores contextuales que median esta relación. Por un lado, un ambiente organizacional óptimo podría generar mayores expectativas profesionales o una excesiva carga laboral, impactando negativamente en la eficacia del personal. Por otro lado, aspectos como la falta de capacitación continua o el insuficiente apoyo institucional podrían limitar la traducción de un clima positivo en resultados tangibles.

En conclusión, aunque se demuestra una influencia significativa del clima organizacional sobre el desempeño, su carácter moderado e inverso subraya la complejidad de esta dinámica. Estos resultados resaltan la necesidad de abordar no solo el clima institucional, sino también variables complementarias —como la gestión de cargas laborales, el desarrollo profesional y los mecanismos de soporte— para optimizar integralmente el rendimiento del equipo directivo y docente.

Los hallazgos de esta investigación evidencian una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño docente, respaldada por múltiples estudios. En primer lugar, los resultados de Tupana et al. (2025) y Gonzales (2023) coinciden al confirmar una correlación positiva fuerte (0.783 y 0.825, respectivamente), lo que refuerza la idea de que un ambiente laboral favorable potencia el rendimiento académico. Ambos estudios enfatizan que factores como la colaboración, la armonía institucional y el compañerismo no solo elevan la calidad educativa, sino que también promueven la creatividad y la proactividad docente, como lo demuestra la correlación de 0.795 en iniciativas pedagógicas.

No obstante, Coronel (2022) y Chávez (2015) aportan matices al identificar una relación moderada (0.567 y 0.586), sugiriendo que, si bien el clima organizacional incide positivamente, su impacto podría variar según contextos específicos. Coronel (2022) advierte, además, que aspectos emocionales y personales requieren mayor

atención para optimizar este vínculo. Esta perspectiva se complementa con el estudio de Guzmán (2015), quien, pese a identificar un clima organizacional *bajo* en instituciones peruanas, halló una relación positiva moderada a alta (0.579 a 0.916), lo que indica que incluso en entornos desfavorables, mejorar el clima podría generar avances significativos en el desempeño.

Por otro lado, Orosco (2023) introduce un elemento clave al vincular el liderazgo directivo con la calidad del clima institucional, destacando que una gestión participativa y empática no solo motiva al docente, sino que también establece bases para un ambiente colaborativo. Este hallazgo amplía la discusión al sugerir que la mejora del clima no depende únicamente de las relaciones entre pares, sino también de estrategias de gestión educativa.

En síntesis, la evidencia converge en que un clima organizacional positivo actúa como catalizador del desempeño docente, aunque su magnitud varía según dimensiones como la cohesión interpersonal, el apoyo emocional y el estilo de liderazgo. Estos resultados refuerzan la necesidad de implementar políticas institucionales que fomenten la comunicación asertiva, la innovación pedagógica y una gestión centrada en el bienestar colectivo, aspectos claves para elevar la calidad educativa de manera integral.

CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los objetivos reportamos las siguientes conclusiones:

1. Los resultados evidencian una relación inversa moderada ($\rho = -0,453$) entre la incidencia del clima organizacional y el desempeño directivo-docente, respaldada estadísticamente ($p = 0,020 < \alpha = 0,05$). Este hallazgo confirma que el clima organizacional se relaciona con el desempeño de directivos y docentes en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Huancavelica.
2. Los resultados reflejan una percepción predominantemente positiva del desempeño directivo: el 46.2% lo califica como *Bueno* y el 11.5% como *Muy bueno*, lo que indica una gestión aceptable, aunque con margen para alcanzar estándares de excelencia. Sin embargo, el 42.3% que lo ubica en *Regular* evidencia áreas críticas de mejora, como comunicación, toma de decisiones y apoyo al personal docente, aspectos que, según teorías educativas, inciden en la motivación y el clima institucional. La ausencia de evaluaciones *Deficientes* sugiere que, pese a las brechas identificadas, no existe un desempeño globalmente insatisfactorio.
3. Los resultados evidencian una percepción mayoritariamente positiva del desempeño docente: el 73.1% lo califica como *Bueno* y el 11.5% como *Muy bueno*, reflejando que la mayoría cumple sus funciones de manera satisfactoria y, en algunos casos, destacada. Sin embargo, el 15.4% que lo ubica en *Regular* señala áreas de mejora específicas, como la necesidad de capacitación continua o apoyo pedagógico, mientras que la ausencia de evaluaciones *Deficientes* confirma que no hay desempeños críticamente insatisfactorios.

RECOMENDACIONES

Para el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Huancavelica.

1. Fortalecer Mejorar la capacitación continua para docentes y directivos.

Es fundamental ofrecer programas de formación y actualización constante para todo el personal docente y directivo. Esto contribuirá a fortalecer sus habilidades y competencias, mejorando su desempeño y adaptabilidad ante nuevos desafíos en el entorno educativo.

2. Fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y comunicación efectiva.

Se debe promover un clima organizacional más abierto, donde el trabajo en equipo y la comunicación fluida entre directivos, docentes y personal administrativo sean una prioridad. Esto facilitará la resolución de problemas y mejorará las relaciones laborales, impactando positivamente en el desempeño institucional.

3. Brindar más apoyo institucional y recursos adecuados.

Es esencial que la institución proporcione recursos adecuados, tanto materiales como humanos, para que los docentes y directivos puedan desempeñar sus funciones de manera efectiva. Un mayor apoyo institucional, como la mejora de las instalaciones y el acceso a herramientas tecnológicas, puede optimizar el desempeño y la calidad educativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADDIN Mendeley Bibliography CSL_BIBLIOGRAPHY Benites Benites, M. A., Castro Valle, C. A., & Castro Valle, L. A. (2023). Impacto del Clima Institucional en los docentes. Perú. *Revista de Climatología*, 23, 3140-3147. <https://doi.org/10.59427/rcli/2023/v23cs.3140-3147>
- Berkowitz, R., Iachini, A., Moore, H., Capp, G., Astor, R. A., Pitner, R., & Benbenishty, R. (2017). School Climate. En R. Berkowitz, A. Iachini, H. Moore, G. Capp, R. A. Astor, R. Pitner, & R. Benbenishty, *Oxford Research Encyclopedia of Education*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190264093.013.89>
- Bizquerra, R. (2009). *Metodología de la Investigación Educativa* (2da.). La Muralla.
- Blanco López, S., Cerdas Montano, V., & Garcia Martínez, J. A. (2020). Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: Un análisis multifactorial. *Revista Educación*, 183-199. <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.41927>
- Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las organizaciones. Definición, Diagnóstico y Consecuencias* (1ra.). Trillas S.S. <https://corganizacional1.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
- Cadillo Leiva, G. S., & Saavedra Jaramillo, M. J. (2024). Clima organizacional: Un análisis desde la perspectiva de los docentes: Organizational climate: an analysis from a teacher's perspective. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(5). <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2685>
- Carrión, D. (2019). *Clima social familiar y resiliencia en niños y niñas entre 8 a 12 años pertenecientes a familias nucleares, en la I.E Divino Corazón de Jesús de Sullana, 2018 (Tesis Pregrado)*. Universidad Nacional de Piura.
- Chávez, O. (2015). *Clima organizacional y su relación con el desempeño docente en el instituto de educación superior tecnológico público Argentina, Lima, año 2015 (Tesis*

Posgrado) [Universidad Nacional Herminio Valdizan].

<https://repositorio.unheval.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/87b00cb6-3697-4aa6-9126-8883c3bf7dcb/content>

Cóndor, B., & Remache, M. (2019). La evaluación al desempeño directivo y docente como una oportunidad para mejorar la calidad educativa. *Cátedra*, 2(1), 116-131.
<https://doi.org/10.29166/catedra.v2i1.1436>

Coronel, O. (2022). *Clima Organizacional y desempeño docente en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Rioja, San Martín 2020 (Tesis Posgrado)* [Universidad San Martín de Porres].
https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/10459/coronel_cor.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cruz, A., Pinto, A., Acosta, W., Riascos, L., Zuluaga, D., Galves, C., & Elorza, L. (2023). *Liderazgo educativo. Reflexiones, escenarios y prácticas* (Ediciones Unisalle). Ediciones Unisalle.
https://www.academia.edu/102080325/Libro_liderazgo_educativo

Fernández Aguerre, T. (2016). Clima Organizacional en las escuelas. Un enfoque comparativo para México y Uruguay. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2(2). <https://doi.org/10.15366/reice2004.2.2.004>

Freire, S., & Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: El liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico* (1ra.). GRADE.
<https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/AI17.pdf>

Fromm, G., Rojas, J., & Gajardo, J. (2023). *Casos para el estudio de Liderazgo Educacional* (1ra.). Universidad de Concepción.
https://www.researchgate.net/publication/379147484_Libro_Casos_para_el_estudio_del_liderazgo_Educacional

- Galloway, S. (2002). School climate: A review of literature. En *Graduate Research Papers* (p. 54). <https://core.ac.uk/download/pdf/223003192.pdf>
- García, A. (2019). Clima organizacional: Aspectos teóricos y propuesta de un modelo en el marco de la complejidad desde un análisis neutrosófico. *Neutrosophic Computing and Machine Learning*, 9(5), 26-43.
- García, G., Carrión, E., & Cárcamo, S. (2020). Clima organizacional en instituciones educativas: Una revisión teórica. *Universidad Unión*, 24.
- García, M., Vesga, J., & Gómez, C. (2020). *Clima Organizacional: Teoría y Práctica* (1ra.). Editorial Universidad Católica de Colombia. https://www.researchgate.net/publication/349857717_Clima_organizacional_teor%C3%ADa_y_pr%C3%A1ctica
- Gonzales, M. (2023). *Influencia del clima organizacional en el desempeño docente en el Liceo Técnico Femenino Concepción, Región Bio – Bio, Chile, 2020 (Tesis Doctorado)* [Universidad Privada de Tacna]. <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/3108/Gonzalez-Diaz-Myriam.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guzmán, B. (2015). *Clima organizacional y su relación con el desempeño docente en los I.S.T.P. Trujillo y Florencia de Mora (Tesis Posgrado)* [Universidad Privada Antenor Orrego]. <https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/2522>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta.). MC GRAW HILL.
- Huamaní, J. (2021). *Clima Social Familiar de los Estudiantes del Sexto Grado de la Institución Educativa Viva el Perú del Distrito de Santiago-Cusco, 2021 (Tesis Pregrado)*. Universidad Andina del Cuzco.
- LLanes, M. (2023). *Impacto del enfoque sistémico en la gestión organizacional*. Oincot.

<https://campus.icontecvirtual.edu.co/uploads/posts/363915.pdf>

Mcmillan, J., & Schumacher, S. (2005). *Investigación Educativa* (5ta.). Pearson.

Menacho, R., Osorio, E., & Vadillo, M. (2021). *Clima Organizacional y desempeño docente en estudios universitarios*. Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE.
<https://libroselectronicos.ilae.edu.co/index.php/ilae/catalog/view/298/631/1355>

MINEDU. (2014). *Rutas del aprendizaje. Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas* (1ra.). Corporación Gráfica Navarrete S.A.

MINEDU. (2017). *Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva*. 70.

Minedu.SS. (2017). *Liderazgo Directivo* (1ra.). Minedu.
<https://es.scribd.com/document/406860213/MODULO-1-LIDERAZGO-DIRECTIVO-pdf>

Miranda, S. (2016). La gestión directiva: Un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 7(13).
<https://doi.org/10.23913/ride.v7i13.245>

Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la Investigación Cuatitativa y Cualitativa y Redacción de la Tesis* (5ta.).

Orosco, L. (2023). *Clima institucional, liderazgo del director y motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión” – Pasco – 2022* (Tesis Posgrado) [Daniel Alcides Carrión].
http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/3761/1/T026_41336044_M.pdf

Peña, H. (2018). *Clima Organizacional* (1ra.). UPSE.
<https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/4944/1/9789942776075.pdf>

Peñafiel Villavicencio, P. V., Garzón Moreno, G. J., Rosero Sanchez, Y. L., & Romero Ruiz,

- S. L. (2025). El clima escolar: Factor importante en el aprendizaje. *Arandu UTIC*, 11(2), 3826-3839. <https://doi.org/10.69639/arandu.v11i2.551>
- Prastiawan, A., Gunawan, I., Purnama, A., Dewantoro, D., Cholifan, S., Sakinah, N., & Angga, T. (2020). Organizational Climate in School Organizations: A Literature Review. *Atlantis Press*, 725-728.
- Rapti, D. (2013). School Climate as an Important Component in School Effectiveness. *Academicus International Scientific Journal*, 8, 110-125. <https://doi.org/10.7336/academicus.2013.08.06>
- Reis-Jorge, J., Pacheco, P., Ferreira, M., Barqueira, A., & Baltazar, I. (2024). School climate and teachers' professional wellbeing in Portugal. A School Climate Analytical Framework (SCAF). En B. Martinsone, M. T. Jensen, C. Wiesner, & K. A. Zechner (Eds.), *Teachers' professional wellbeing. A digital game based social-emotional learning intervention* (pp. 81-104). Verlag Julius Klinkhardt. <https://doi.org/10.35468/6091-04>
- Requena, M. (2016). *Clima organizacional en el desempeño laboral del docente*. Universidad de Carabobo.
- Sánchez Carlessi, H., & Reyes Meza, C. (2015). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica* (5ta.). Business Support Aneth SRL.
- Sánchez-Tejada, C. R., Esteves-Fajardo, Z. I., Luján-Johnson, G. L., & Mendoza-Gómez, M. (2021). El desempeño directivo en las instituciones educativas desde la innovación tecnológica de control y monitoreo. *CIENCIAMATRIA*, 7(3), 506-519. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i3.593>
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3ra Edic.). Jossey-Bass. https://agustinazubair.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/04/13-organizational_culture_and_leadership_3rd_edition-p-4581.pdf

- Segredo, A., Garcia, A., López, P., León, P., & Perdomo, I. (2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. *Revista Cubana de Salud Pública.*, 41(1), 115-129.
- Soto, Y. (2019). *El liderazgo Directivo en el Ámbito de la Gestión Escolar* (1ra.). AGLI Editorial. <http://www.upd.edu.mx/PDF/Libros/LiderazgoDirectivo.pdf>
- Tupana, F., Burgos, S., Torres, M., & Castillo, C. (2025). Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes de una unidad educativa. *Sinergia Académica*, 8(1), 449-503.
- UNESCO. (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas* (1ra.).
- UNESCO. (2013). *Análisis del Clima Escolar: Poderoso Factor que explica el Aprendizaje en América Latina y el Caribe?* UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000243050>
- Vedavathi, B. (2017). A Study on Secondary School Organizational Climate and Work Values of Secondary School Heads. *IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSRJRME)*, 07(02), 25-29. <https://doi.org/10.9790/7388-0702022529>

ANEXOS

- Anexo 1. Cuestionario de incidencia del clima organizacional
- Anexo 2. Cuestionario de desempeño directivo
- Anexo 3. Cuestionario de desempeño docente
- Anexo 4. Matriz de consistencia
- Anexo 5. Informe de validación de los instrumentos por juicio de expertos
- Anexo 6. Matriz consolidada de resultados de los instrumentos
- Anexo 7. Constancia de aplicación de los instrumentos

Anexo 1

Cuestionario de incidencia del clima organizacional

Estimado docente:

La presente encuesta es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de cómo percibes el clima organizacional en el lugar donde trabaja. La presente encuesta es anónima; Por favor responde con sinceridad.

Marcar con aspa lo que usted crea conveniente, teniendo en cuenta:

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

DIMENSIONES/items		1	2	3	4	5
DIMENSION 1: Liderazgo						
1	El liderazgo del equipo directivo es autoritario.					
2	El equipo directivo mantiene el control de todas las actividades realizadas por los docentes.					
3	El equipo directivo muestra poca sensibilidad y tolerancia a la participación del personal docente en la toma de decisiones.					
4	Les permiten a los docentes tomar decisiones en asuntos referentes a su rol.					
5	Los líderes crean un ambiente de trabajo que favorece la participación docente.					
6	El líder favorece la interacción entre el personal docente y los demás miembros de la institución.					
7	El equipo directivo crea un ambiente donde los miembros se sientan parte y útiles para el logro de los objetivos.					
8	El equipo directivo es capaz de involucrar a la inteligencia colectiva de los docentes.					
9	En el establecimiento existe liderazgo colaborativo.					

	DIMENSION 2: Factores del clima organizacional					
10	Existe buena comunicación entre los directivos y miembros de la comunidad educativa.					
11	La comunicación entre los directivos y los docentes es fluida.					
12	Los canales de comunicación con el equipo directivo son de fácil acceso.					
13	Las relaciones con el equipo directivo son fáciles.					
14	Las relaciones humanas entre directivos y docentes son fáciles de llevar.					
15	Los directivos escuchan y atienden los planteamientos y solicitudes del personal docente.					
16	En la institución se promueve un trato cordial y respetuoso entre los miembros.					
17	Los líderes dan un trato personalizado a los miembros de la institución.					
18	Las diferencias y conflictos se resuelven a través del dialogo.					

Anexo 2

Cuestionario de desempeño directivo

Estimado docente:

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones en relación al trabajo directivo. Marque con un aspa (X) la respuesta que mejor describa lo que usted siente respecto con respecto a la labor directiva actualmente. No existen respuestas correctas o incorrectas. Las alternativas de respuesta que encontrará son las siguientes:

Marcar con aspa lo que usted crea conveniente, teniendo en cuenta:

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

DIMENSIONES/ítems		1	2	3	4	5
DIMENSION 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes						
1	Conduce de manera participativa los documentos de planificación institucional					
2	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social.					
3	Promueve espacios para la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones.					
4	Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad					
5	Usa el diálogo y la negociación para prevenir y resolver conflictos					
6	Promueve la participación de las familias para el logro de aprendizaje de los estudiantes.					
7	Gestiona el uso óptimo del equipo y material educativo para la enseñanza					
8	Gestiona el uso óptimo del tiempo de las sesiones de aprendizaje					
9	Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje					
10	Desarrolla estrategias para el manejo de situaciones de riesgo.					
11	Dirige el equipo directivo y lo orienta hacia el logro de aprendizajes.					
12	Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales.					
13	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre la gestión escolar ante la comunidad educativa.					
14	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua					
Dimensión: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.						
15	Gestiona oportunidades de formación continua para los					

	docentes, orientada a mejorar su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.					
16	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo y reflexión entre los docentes.					
17	Estimula las iniciativas de las docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, e impulsa su sistematización.					
18	Promueve la participación del equipo de los docentes en los procesos de planificación curricular.					
19	Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación; y el conocimiento de la diversidad existente en el aula.					
20	Orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, uso efectivo del tiempo y materiales educativos.					
21	Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes					
22	Valora la innovación educativa que realizan los docentes.					

Anexo 3

Cuestionario de desempeño docente

Estimado docente:

La presente encuesta es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de cómo percibes el desempeño docente en la Institución Educativa que laboras. La presente encuesta es anónima; Por favor responde con sinceridad.

Marcar con aspa lo que usted crea conveniente, teniendo en cuenta:

1: Nunca;

2: Casi nunca;

3: A veces;

4: De acuerdo;

5: Totalmente de acuerdo.

DIMENSIONES/ítems		1	2	3	4	5
DIMENSION 1: Nivel de Iniciativa						
1	La proactividad es reconocida y premiada en el establecimiento.					
2	Se potencia el trabajo cooperativo entre los miembros de la comunidad escolar					
3	Se potencia el trabajo colaborativo entre los miembros de la comunidad escolar.					
4	Trabajan lineamientos claros para contribuir en la promoción de una buena imagen institucional.					
5	Los docentes están involucrados en la política educativa de la institución y la comunidad.					
6	Cómo docente, Identifica problemas y aporta soluciones viables para la mejora de la organización.					
7	Cómo docente, busca capacitarse para innovar la praxis educativa y así obtener nuevos y mejores resultados.					
Dimensión: Nivel de compromiso						
8	Muestra disposición y apertura a los cambios en las propuestas que se generan en la institución.					
9	Está involucrado (a) en la política educativa de la institución y la comunidad.					
10	Está comprometido (a) con la visión y misión organizacional.					

11	Dedica tiempo extra fuera del horario laboral para mejorar sus estrategias de enseñanza.					
12	Busca activamente formas de motivar a sus estudiantes y hacer mis clases más dinámicas.					
13	Se involucra en actividades académicas adicionales, como talleres o capacitaciones para mejorar su desempeño docente.					
14	Mantiene una comunicación efectiva y empática con sus estudiantes para entender sus necesidades y dificultades.					
15	Siente un compromiso genuino con la misión educativa y el desarrollo integral de sus estudiantes.					
Dimensión: Nivel de Actuación						
16	Asiste puntual y regularmente a clases.					
17	Justifico y avalo legalmente mis faltas y ausencias laborales.					
18	Cumple con el reglamento institucional y lo establecido en las leyes y estatutos profesionales.					
19	Desarrolla y propicia proyectos que contribuyan al alcance de objetivos institucionales.					
20	Participa activamente en comités, consejos docentes, grupos de trabajo y demás actividades propiciadas en la institución.					
21	Fomenta una práctica pedagógica novedosa, en sus clases.					
22	Promueve el desarrollo de clases en base a las necesidades del contexto					

Anexo 4
Matriz de consistencia

Título: Incidencia del Clima Organizacional en el Desempeño Directivo y Docente del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Huancavelica

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADOR	INSTRUM
General ¿Cuál es la relación entre la incidencia del clima organizacional y el desempeño directivo y docente en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Huancavelica? Específicos: ¿Cuál es el nivel de la incidencia del clima organizacional en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Huancavelica? ¿Cuál es el nivel de desempeño directivo y docente en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Huancavelica?	General Establecer la relación entre la incidencia del clima organizacional y el desempeño directivo y docente en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Huancavelica. Específicos: -Evaluar el nivel de incidencia del clima organizacional que existe en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Huancavelica -Evaluar el nivel de desempeño directivo y docente que existe en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Huancavelica.	General Ho: La incidencia del clima organizacional y el desempeño directivo y docente no se relacionan en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Huancavelica. H1: La incidencia del clima organizacional y el desempeño directivo y docente se relacionan en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Huancavelica.	Clima organizacional	Liderazgo Factores del clima institucional	Escala de likert
			Desempeño directivo	Gestión para la mejora de los aprendizajes Orientación de procesos pedagógicos	Escala de likert
			Desempeño docente	Nivel de iniciativa Nivel de compromiso Nivel de actuación	

Anexo 5

Informe de validación de los instrumentos por juicio de expertos

INFORME

Al Bach : Carlos Gustavo HUAMÁN DE LA TORRE

FECHA : Cerro de Pasco, noviembre de 2023

ASUNTO : Validación del instrumento Clima Organizacional

En respuesta a la solicitud recibida, quiero informar que hemos llevado a cabo una exhaustiva evaluación de los instrumentos de Incidencia del Clima Organizacional, Desempeño Directivo y Desempeño Docente. Este proceso ha involucrado una cuidadosa revisión de cada aspecto de los instrumentos, teniendo en cuenta las recomendaciones y observaciones recibidas con el objetivo de mejorar su calidad. La evaluación de los instrumentos se llevó a cabo de manera rigurosa por nuestro equipo de investigación, compuesto por un grupo de docentes que incluyen mi persona, el Mg. Ulises Espinoza Apolinario y el Mg. Osca Rivera Trujillo. Después de un proceso de revisión exhaustivo y una serie de ajustes y mejoras realizados, nos complace comunicar que los instrumentos han sido aprobados, sustentado en los cuadros que se señalan:

Criterios de evaluación

INDICADORES	CRITERIOS
1. REDACCIÓN	Sí, está formulado con el lenguaje apropiado.
2. TERMINOLOGÍA APROPIADA	Sí, los términos usados están al nivel de la comprensión de los estudiantes de la muestra de estudio.
3. INTENCIONALIDAD	Sí, los ítems miden las variables propuestas

Asimismo, se llevó a cabo la evaluación de los instrumentos antes indicado, aplicando los mismos estándares de análisis. Es importante resaltar que, en cuanto a las evaluaciones cuantitativas, hemos establecido como criterio de aprobación para los instrumentos de investigación una puntuación superior al tercio superior de la escala vigesimal, es decir, un intervalo comprendido entre 16 y 20 puntos.

Instrumento: Incidencia del Clima Organizacional				
DOCENTES	REDACCIÓN	TERMINOLOGÍA APROPIADA	INTENCIONALIDAD	PROMEDIO TOTAL
Dr. Dionicio LÓPEZ BASILIO	17	16	17	17
Mg. Ulises ESPINOZA APOLINARIO	17	17	18	17
Mg. Oscar RIVERA TRUJILLO	18	17	17	17
TOTAL	17	17	17	17

Resultado que otorgan los expertos al instrumento

Instrumento: Desempeño Directivo				
DOCENTES	REDACCIÓN	TERMINOLOGÍA APROPIADA	INTENCIO- NALIDAD	PROMEDIO TOTAL
Dr. Dionicio LÓPEZ BASILIO	16	17	17	17
Mg. Ulises ESPINOZA APOLINARIO	18	17	17	17
Mg. Oscar RIVERA TRUJILLO	18	17	16	17
TOTAL	17	17	17	17

Resultado que otorgan los expertos al instrumento

Instrumento: Desempeño Docente				
DOCENTES	REDACCIÓN	TERMINOLOGÍA APROPIADA	INTENCIO- NALIDAD	PROMEDIO TOTAL
Dr. Dionicio LÓPEZ BASILIO	17	17	17	17
Mg. Ulises ESPINOZA APOLINARIO	18	16	17	17
Mg. Oscar RIVERA TRUJILLO	17	18	17	17
TOTAL	18	18	16	17

Resultado que otorgan los expertos al pretest de Desarrollo de Competencias

Evaluados por el equipo que dirijo, los instrumentos cumplen con los criterios establecidos y con el tercio superior de 16 a 20 puntos dentro el sistema vigesimal, por lo cual pueden ser aplicados a la muestra de estudios en el proceso de investigación.

Sin otro particular, muy atentamente.



Dr. Dionicio LÓPEZ BASILIO

Docente de la UNDAC

INFORME

AL : Bach. Carlos Gustavo HUAMÁN DE LA TORRE
FECHA : Cerro de Pasco, noviembre del 2023
DEL : Dr. Dionicio LÓPEZ BASILIO
ASUNTO : Validación de instrumentos de investigación

Como seguimiento a su solicitud, he finalizado la evaluación rigurosa de los instrumentos "Incidencia del Clima Organizacional", "Desempeño Directivo" y "Desempeño Docente". Me complace confirmar que, tras la revisión y la corrección de las observaciones, los tres instrumentos han sido aprobados al demostrar la solidez técnica necesaria. Los resultados detallados de este proceso de validación se exponen en las tablas subsiguientes.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTOS:

INDICADORES	CRITERIOS
1. REDACCIÓN	Si, está formulado con el lenguaje apropiado.
2. TERMINOLOGÍA APROPIADA	Si, los términos usados están al nivel de la comprensión de los docentes de la muestra de estudio.
3. INTENCIONALIDAD	Si, los ítems miden las variables propuestas

Con base en el análisis previo, se ha definido que la aprobación de los instrumentos estará determinada por la obtención de una calificación dentro del tercio superior de la escala vigesimal. Específicamente, esto corresponde a un rango de puntuación de 16 a 20 puntos, tal como se detalla a continuación.

Instrumento	Redacción	Terminología apropiada	Intencionalidad	Promedio
Incidencia de Clima Organizacional	17	16	17	17
Desempeño Directivo	16	17	17	17
Desempeño Docente	17	17	17	17

La validación de los instrumentos de Incidencia de Clima Organizacional, Desempeño Directivo y Desempeño Docente, se determina como aprobada y apta para su aplicación.

Atentamente,


Dr. Dionicio LÓPEZ BASILIO
Docente de la UNDAC

INFORME

AL : Bach. Carlos Gustavo HUAMÁN DE LA TORRE
FECHA : Cerro de Pasco, noviembre de 2023
DEL : Dr. Ulises ESPINOZA APOLINARIO
ASUNTO : Validación de instrumentos de investigación

En atención a su solicitud, comunico que se ha realizado una evaluación minuciosa de los instrumentos correspondientes a Incidencia del Clima Organizacional, Desempeño Directivo y Desempeño Docente, conforme a los criterios técnicos establecidos para este tipo de procedimientos. Luego de analizar y corregir las observaciones formuladas con el propósito de mejorar la calidad y precisión de los instrumentos, se confirma su aprobación, al verificarse que cumplen con los parámetros metodológicos y estructurales exigidos. Los resultados detallados de la validación se presentan en las tablas que se muestran a continuación.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTOS:

INDICADORES	CRITERIOS
1. REDACCIÓN	Sí, está formulado con el lenguaje apropiado.
2. TERMINOLOGÍA APROPIADA	Sí, los términos usados están al nivel de la comprensión de los docentes de la muestra de estudio.
3. INTENCIONALIDAD	Sí, los ítems miden las variables propuestas

Considerando los criterios previamente expuestos, se estableció que la aprobación de los instrumentos de evaluación estaría determinada por una calificación ubicada en el tercio superior de la escala vigesimal, comprendida entre 16 y 20 puntos. Este rango representa un nivel de desempeño alto, que garantiza la validez, confiabilidad y pertinencia técnica de los instrumentos diseñados, asegurando así que cumplan con los estándares metodológicos requeridos para su aplicación en el proceso investigativo, tal como se detalla a continuación.

Instrumento	Redacción	Terminología apropiada	Intencionalidad	Promedio
Incidencia de Clima Organizacional	17	17	18	17
Desempeño Directivo	18	17	17	17
Desempeño Docente	18	16	17	17

Los resultados obtenidos, que reflejan un promedio de 17 puntos en los instrumentos evaluados, evidencian un nivel satisfactorio de validez y consistencia interna, lo cual permite aprobar la validación de los instrumentos mencionados para su posterior aplicación en el estudio. Este puntaje indica que los ítems cumplen con los criterios técnicos requeridos, garantizando la pertinencia en la redacción, terminología apropiada e intencionalidad.

Sin otro particular, muy atentamente.



Dr. Ulises Espinoza Apolinario
Docente de la UNDAC

INFORME

AL : Bach. Carlos Gustavo HUAMÁN DE LA TORRE
FECHA : Cerro de Pasco, noviembre de 2023
DEL : Mg. Oscar RIVERA TRUJILLO
ASUNTO : Validación de instrumentos de investigación

De acuerdo con lo solicitado, se comunica que los instrumentos de evaluación para la Incidencia del Clima Organizacional, el Desempeño Directivo y el Desempeño Docente han sido minuciosamente revisados. Tras un análisis y la subsanación de observaciones para optimizar su precisión, se confirma que ahora satisfacen plenamente los requisitos metodológicos y estructurales. Los resultados específicos de esta validación figuran en las tablas adjuntas.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTOS:

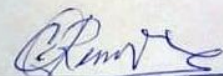
INDICADORES	CRITERIOS
1. REDACCIÓN	Sí, está formulado con el lenguaje apropiado.
2. TERMINOLOGÍA APROPIADA	Sí, los términos usados están al nivel de la comprensión de los docentes de la muestra de estudio.
3. INTENCIONALIDAD	Sí, los ítems miden las variables propuestas

Teniendo en cuenta los criterios expuestos anteriormente, se determinó que la aprobación de los instrumentos de evaluación dependería de una calificación situada en el tercio superior de la escala vigesimal, es decir, entre 16 y 20 puntos. Este intervalo refleja un nivel elevado de desempeño, lo que asegura la validez y adecuación técnica de los instrumentos elaborados, garantizando su conformidad con los estándares metodológicos exigidos para su utilización en el proceso de investigación, como se expone a continuación.

Instrumento	Redacción	Terminología apropiada	Intencionalidad	Promedio
Incidencia de Clima Organizacional	18	17	17	17
Desempeño Directivo	18	17	16	17
Desempeño Docente	17	18	17	17

El promedio de 17 puntos obtenido refleja un nivel satisfactorio de validez y consistencia interna en los instrumentos, razón por la cual se procede a validarlos para su aplicación en el estudio. Este puntaje indica el cumplimiento de los criterios técnicos en cuanto a pertinencia redaccional, adecuación terminológica y claridad de intencionalidad.

Sin otro particular, muy atentamente.


Mg. Oscar RIVERA TRUJILLO
Docente de la UNDAC

Anexo 6

Matriz consolidada de resultados de los instrumentos

		Matriz Consolidado del Instrumento de Clima Organizacional																		PROM
NºO	sexo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	V	1	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	43
2	M	4	2	3	3	2	3	2	4	2	4	2	4	2	4	2	2	4	3	52
3	V	2	3	4	1	3	3	1	2	4	3	2	2	3	2	4	1	2	2	44
4	V	4	5	5	3	5	4	5	4	5	3	3	5	4	5	4	5	3	5	77
5	V	2	3	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	3	2	2	2	2	34
6	M	5	3	4	3	4	3	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	75
7	V	2	3	4	1	1	4	3	3	2	4	3	1	2	3	3	2	2	2	45
8	V	2	1	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	40
9	M	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	45
10	M	2	2	3	2	3	2	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	4	3	52
11	V	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	2	60
12	V	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	57
13	M	3	3	4	3	5	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	2	60
14	V	3	2	4	2	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	58
15	M	3	3	4	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	1	45
16	V	4	3	3	5	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	63
17	V	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	3	2	3	2	3	2	2	3	37
18	V	3	2	2	4	4	2	3	2	4	2	3	2	3	2	4	2	3	3	51
19	M	4	3	3	3	2	4	2	4	2	3	2	4	2	4	2	4	2	3	53
20	V	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	37
21	V	3	2	4	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	45
22	M	4	2	3	3	2	3	2	4	2	4	2	4	2	4	2	2	4	3	52
23	M	5	2	3	4	4	2	4	2	3	2	2	2	3	2	4	2	4	2	52
24	V	2	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	61
25	M	3	4	3	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	2	65
26	M	3	4	5	4	3	4	5	3	4	3	4	4	4	5	3	4	4	3	69

					Matriz Consolidado del Instrumento de Desempeño Docente																						
NºO	sexo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	PROM			
1	V	2	2	3	2	2	1	2	4	2	1	2	4	2	4	2	3	2	1	2	4	2	2	51			
2	M	2	3	3	4	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	4	3	3	58			
3	V	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	74			
4	V	2	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	2	74			
5	V	2	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	78			
6	M	2	3	3	4	1	3	4	3	5	3	2	3	2	3	1	3	2	3	5	3	1	2	61			
7	V	2	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	77			
8	V	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	2	78			
9	M	5	3	5	3	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	2	94			
10	M	2	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	74			
11	V	2	2	3	1	3	3	2	4	2	5	4	4	2	4	2	3	2	4	2	1	2	3	60			
12	V	2	1	3	1	5	3	2	2	3	2	3	2	4	2	3	2	2	2	3	4	3	1	55			
13	M	2	1	1	1	1	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	5	51			
14	V	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	2	77			
15	M	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	3	99			
16	V	3	3	1	3	3	1	3	2	3	3	1	3	1	3	1	1	3	2	3	2	2	3	50			
17	V	3	3	4	3	5	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	2	3	4	4	2	73			
18	V	3	2	2	2	3	1	3	3	3	3	1	3	4	3	4	3	3	1	3	4	3	1	58			
19	M	3	3	4	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	1	55			
20	V	4	3	1	3	1	1	3	4	4	3	1	4	1	4	3	1	3	1	3	1	3	3	55			
21	V	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	3	100			
22	M	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	2	80			
23	M	2	2	3	2	1	2	3	2	2	2	4	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	51			
24	V	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	2	2	2	4	3	2	2	64			
25	M	2	1	2	2	2	2	4	2	5	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	4	4	3	56			
26	M	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	4	2	4	3	4	3	57			

Anexo 7

Constancia de aplicación de los instrumentos



PERÚ

Ministerio de
Educación

Viceministerio
de Gestión
Pedagógica

Dirección de
Educación Superior
Pedagógica

Instituto de Educación
Superior Pedagógico
Público - Huancavelica



"AÑO DE LA RECUPERACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA ECONOMÍA PERUANA"

CONSTANCIA DE APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO "HUANCAVELICA"

QUIEN SUSCRIBE,

El Director General del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público "Huancavelica",
del distrito de Huancavelica, Provincia de Huancavelica de la Región Huancavelica:

HACE CONSTAR :

Que, el docente estable **Carlos Gustavo Huamán De la Torre**, identificado con
DNI N° 21534109 realizó con el personal docente de nuestra institución la aplicación del instrumento
de investigación en los meses de octubre y noviembre del año 2024 sin contratiempo alguno, del cual
en calidad de director de esta casa superior de estudios, doy constancia como evidencia para sus
trámites del docente en mención.

Huancavelica, 13 de mayo de 2025



21/1/25
FRANCISCO ALCANTARA BERNALDO
DIRECTOR GENERAL DEL IESPPH
HUANCAVELICA