



FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE BACHILLER EN
EDUCACIÓN**

**AUTOR (AS): DÍAZ PAIMA, RUBÍ.
 FERNÁNDEZ MONTERO, DANIEL MARTIN.**

ASESOR : Tito Ronar RENGIFO FLORES

Abril - 2017

SAN JUAN BAUTISTA – PERÚ



Universidad Científica del Perú - UCP
Asiento: A00010/Partida N° 11000318

FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Con Resolución Decanal N° 119 – FEH – U.C.P – 2017 del día lunes 17 de Abril de 2017, la FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES DE LA UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL PERÚ – UCP, designa como Jurado Evaluador y Dictaminador de Sustentación de Trabajo de Investigación a los Señores:

Dra. Delia Perea Torres.....Presidente

Mgr. Cecilia Ríos Pérez Miembro

Mgr. Silvia del Carmen Arévalo Panduro.....Miembro

En Iquitos, siendo las 18:00 horas del día miércoles 03 de Mayo de 2017, en las instalaciones de la UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL PERÚ - UCP, se constituyó el Jurado para escuchar la sustentación y defensa del Plan de Trabajo de Investigación Titulado:

“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE”

Presentado por el o (los) sustentantes:

FERNÁNDEZ MONTERO, DANIEL MARTÍN

DÍAZ PAIMA, RUBÍ

Como requisito para optar el Grado Bachiller en Educación.

Luego de escuchar la Sustentación y formuladas las preguntas las que fueron: *absueltos satisfactoriamente*.....

El jurado después de la deliberación en privado llegó a las siguientes conclusiones:

1. La Sustentación es: *aprobado Cum Laude (15-16.)*.....

2. Observaciones: *Ninguna*.....

En fe de lo cual los miembros del jurado firman el acta.

Dra. Delia Perea Torres
Presidente

Mgr. Cecilia Ríos Pérez
Miembro

Mgr. Silvia del Carmen Arévalo Panduro
Miembro

CALIFICACIÓN:

Aprobado (a) Suma Cum Laude	: 19 – 20
Aprobado (a) Magna Cum Laude	: 17 - 18
Aprobado (a) Cum Laude	: 15 – 16
Aprobado (a)	: 13 – 14
Desaprobado (a)	: 00 – 12

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN ACADÉMICA

CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE

AUTOR (AS): **DÍAZ PAIMA, RUBÍ.**
 FERNÁNDEZ MONTERO, DANIEL MARTIN.

SECCIÓN **:** **PRE GRADO**

MENCIÓN **:** **BACHILLER EN EDUCACIÓN**

MIEMBROS DEL JURADO

Dra. DELIA PEREA TORRES
PRESIDENTE

Mgr. CECILIA RIOS PÉREZ
MIEMBRO

Mgr. SILVIA DEL CARMEN ARÉVALO PANDURO
MIEMBRO

Fecha: 17 de Abril del 2017
San Juan Bautista – Maynas - Loreto

DEDICATORIA

A DIOS Todopoderoso por haberme dado la fuerza y sabiduría por haber sido mi guía en este propósito importante de mi vida ayudándome a seguir adelante y guiando mis pasos en el logro de mis metas y sueños Gracias DIOS MIO.

A mis grandes amores mi esposa Ana y mis hijos Daniel y Thiago, por formar parte de mi vida, por ser mi fuerza, mi motivación y por darme su apoyo incondicional y sobre todo su amor. Los Amo.

Daniel Martin.

DEDICATORIA

**Con cariño y gratitud a mi familia,
que siempre me están apoyando
en mi progreso profesional.
Y con un afecto muy especial
a aquellos que me brindan su ayuda.**

**A mi esposo Marcos y mis hijos
Claudia, Yessenia y Jhon por ser
la constante fuente de
inspiración para mi superación
personal y profesional.**

Rubí.

AGRADECIMIENTO

Los Autores desean expresar su sincera gratitud a las personas e instituciones que nos brindaron su valiosa colaboración en la elaboración del presente trabajo de estudio:

 A todos los profesores de la Complementación Pedagógica de la UCP por sus valiosas enseñanzas y orientaciones que serán muy útiles en nuestra formación académico-profesional y laboral.

 A la Dra. Delia PEREA TORRES, Evaluadora por sus constantes observaciones y recomendaciones que nos ayudaron a mejorar el presente trabajo.

ÍNDICE

	Pág.
Página de Aprobación	ii
Dedicatoria	iv
Índice	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
Introducción	x
Capítulo I: Clima Organizacional	01
1. Definición etimológica del Clima Organizacional	01
2. Referentes para la definición del clima organizacional	01
3. Relevancia del clima laboral	03
4. Elementos del clima organizacional	04
5. Dimensiones del clima organizacional	05
Capítulo II: Desempeño Docente	13
1. Concepto de docente	13
2. Las cualidades del docente	13
3. Perfil del profesional docente	14
4. Conceptos de desempeño docente	15
5. Dimensiones del Desempeño Docente	16
Conclusiones y Recomendaciones	20
Referencias Bibliográficas	23

CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE

AUTOR (as): DÍAZ PAIMA, RUBÍ.
FERNÁNDEZ MONTERO, DANIEL MARTIN.

RESUMEN

El Clima Organizacional, constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. Brunnet (1997)¹.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

El Desempeño Docente, es toda acción realizada o ejecutada por un individuo, en respuesta, de todo aquello de lo que es responsable y que será medio en base a su ejecución. Chiavenato (2000)².

Para muchos el docente es un trabajador de la educación. Para otros, la mayor parte de los docentes son esencialmente servidores públicos. Otros lo consideran simplemente un educador también puede considerársele como un profesional de la docencia y aún hay quienes todavía lo consideran una figura beatífica y apostólica. Aunque establecer la distinción pueda parecer una trivialidad, optar por una u otra manera de concebir al docente puede tener importantes implicancias al proponer un sistema de evaluación de su desempeño.

Palabras Clave: Clima Organizacional. Desempeño Docente

¹ BRUNET, L (2004); *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico, y consecuencias*- México: Trillas.

² CHIAVENATO, I. (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc. Graw – Hill Interamericana de México: S. A.

ORGANIZATIONAL CLIMATE AND TEACHING PERFORMANCE

**AUTHOR (as): DÍAZ PAIMA, RUBÍ.
FERNÁNDEZ MONTERO, DANIEL MARTIN.**

ABSTRACT

The Organizational Climate, constitutes a configuration of the characteristics of an organization, as well as the personal characteristics of an individual can constitute his personality. Brunnet (1997).

Knowledge of the Organizational Climate provides feedback on the processes that determine organizational behaviors, allowing also to introduce planned changes, both in the attitudes and behaviors of the members, in the organizational structure or in one or more of the subsystems that compose it.

The Teaching Performance is any action taken or executed by an individual, in response, of all that is responsible and that will be medium based on its execution. Chiavenato (2000).

For many the teacher is an education worker. For others, most teachers are essentially public servants. Others consider it simply an educator can also be considered as a professional of teaching and there are still those who still consider it a beatifica and apostolic figure Although the distinction may seem trivial, choosing one or another way to conceive the teacher may have important implications When proposing a system of evaluation of its performance.

Palabras Clave: Organizational Climate. Teaching Performance

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, nuestro país atraviesa una profunda crisis: económica, social, cultural, educativa, etc. Esta sobrevivencia tiene sus manifestaciones en el establecimiento de la falta de un clima organizacional adecuado entre los miembros de una organización.

El clima organizacional viene a ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Un buen clima o un mal clima organizacional tendrán consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, respectivamente, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, ausentismo, poca innovación, baja productividad. etc.

El estudio “**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE**”, es de mucha importancia en todas las personas, muy en particular en su proceso de aprendizaje. En ese sentido nos planteamos como objetivos:

Objetivos General

Analizar el Clima organizacional y desempeño docente a partir de sus dimensiones básicas.

Objetivos Específicos

- ✓ Analizar los contenidos del Clima Organizacional.
- ✓ Analizar los contenidos del Desempeño Docente.

El trabajo es abordado a partir de 2 capítulos, a decir:

Capítulo I: CLIMA ORGANIZACIONAL, el mismo que incluye 9 puntos de investigación bibliográfica.

Capítulo II. DESEMPEÑO DOCENTE, el mismo que incluye 6 puntos de investigación bibliográfica.

Además presentamos las conclusiones y referencias bibliográficas.

En cuanto dificultades, que por cierto, siempre existen, destaca la bibliografía actualizada y el tiempo, pero superados con dedicación, lo que nos permite presentar esta modesta producción intelectual.

Nuestro mayor agradecimiento a la Universidad Científica del Perú. Institución que hoy nos da la oportunidad de ampliar y profundizar nuestras convicciones personales y así desenvolvemos en el futuro como eficientes y eficaces profesionales de la Educación, y agradecido de la Universidad que nos forma.

Los Autores

Capítulo I: Clima Organizacional

1. Definición etimológica del Clima Organizacional

Según Chiavenato, A (1999:45) El término clima se origina del griego Klima. Clima organizacional refleja una tendencia o la inclinación con respecto a un punto las necesidades de la organización y de la gente que integra la institución.

De acuerdo con la definición etimológica sobre clima organizacional, podemos decir que ésta es el reflejo de uno de los aspectos débiles de la organización, donde incluye a las personas que la integran.

2. Referentes para la definición del clima organizacional

a) Contexto sociológico:

Una aproximación al origen de lo que se entiende por clima organizacional se encuentra en la sociología. El concepto de organización, en la perspectiva de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza en la importancia del hombre en su función de trabajo por su participación en un sistema social.

Según Shein, A. (1973:10), se puede afirmar que las conductas y patrones de comportamiento de los individuos en la organización (sistema de personalidad) son el resultado del conjunto de valores, normas y pautas propias de la estructura organizacional (sistema cultural), como de las condiciones que se establecen por el proceso de interacción (sistema social). De esta forma, los sistemas cultural, social y de personalidad se relacionan a nivel de la organización y el individuo que participa en la misma.

b) Contexto psicológico:

Al igual que en la sociología y otras disciplinas sociales, los autores plantean diversas teorías sobre su objeto del conocimiento. En psicología, existen diferentes visiones incluso aplicaciones específicas que dan lugar a estudios particulares en ámbitos propios del comportamiento humano. Con el ánimo de referenciar el objeto general de la psicología y su relación con lo que se entiende por clima organizacional.

Kolb, D. y Rubin, I. (1982:39), a fin de comprender mejor la definición de Clima Organizacional, resaltan los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:
 - ✓ Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
 - ✓ Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).

El clima organizacional se sustenta en el trabajo de equipo, en la división del trabajo, en las relaciones humanas, en la comunicación. Donde el personal docente tenga autonomía en función del cumplimiento de las acciones académicas.

Alvarado, O. (2003:95), sobre clima organizacional, nos dice: “Es una percepción que se tiene de la organización y del medio ambiente laboral y consiste en el grado favorable o de aceptación o desfavorable o de rechazo del entorno laboral para las personas que integran la organización.

De esta definición, adecuada al ámbito educativo, podemos decir que el clima organizacional prácticamente es la manera cómo una persona observa la organización y el medio ambiente de una determinada institución educativa, que puede ser observada en forma favorable o desfavorable para los actores educativos o personas involucradas dentro de ella.

Isaksen, R. y Ekvall, P. (2007: 989), “definen el Clima Organizacional como patrones recurrentes de los comportamientos, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización.”

Es decir que el clima organizacional está conformado por las diferentes formas de comportamiento, actitudes y sentimientos que demuestran los miembros

integrantes de una institución educativa, mediante la disciplina, la forma del desenvolvimiento de todos los actores dentro de la institución educativa.

Según García, M. (1987:73), “se entiende por clima organizacional el conocimiento que tiene el personal acerca de su empresa, su organización y sus objetivos, la percepción que tiene acerca del medio en el cual desempeña sus labores, y el grado de desarrollo personal que prevé alcanzar en la empresa”.

En el campo educativo, el clima organizacional estará dado en función del grado de conocimiento que los actores educativos tengan sobre la organización de la institución educativa, así como el conocimiento de su visión, misión, objetivos y metas que persigue la institución educativa.

Rubio, N. (2004:32) señala que El Clima Organizacional es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y, por lo tanto, en la productividad. Está relacionado con el saber hacer del directivo, en el comportamiento de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Según lo definido, el clima organizacional es el contexto donde interactúan los actores educativos, es decir es el ambiente humano y físico donde se desarrolla la labor de los actores educativos; ambiente humano constituido por las interacciones que se dan dentro de la institución educativa entre los diferentes actores, ambiente físico conformado por la infraestructura educativa, es decir su patio, aulas, servicios higiénico, etc.

3. Relevancia del clima laboral

Los efectos de las acciones que desarrollen el sistema de Estado y sistema de Gobierno, aprobando leyes como la carrera Pública Magisterial, las posturas de los directores de diversas instituciones educativas, han incidido en el comportamiento organizacional de muchas escuelas, dándole paso a que se manifieste un clima organizacional negativo que genera una improductividad académica de parte de los docentes, no acorde con el Proyecto Curricular Integral (PCI), el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Plan Anual de Trabajo y otros instrumentos de gestión.

Los padres de familia de las diversas instituciones educativas ven con mucha preocupación el clima organizacional de muchas escuelas, dentro de este marco,

es importante que los maestros rescaten el comportamiento organizacional que presenta un clima organizacional positivo que favorezca y coadyuve al desarrollo organizacional y, desde luego, contribuya con la ejecución de los proyectos de innovación.

La medición del clima organizacional de cada institución educativa se suele constatar con encuestas aplicadas a los trabajadores docentes y no docentes.

4. Elementos del clima organizacional

Según, M. (1999:32), en los elementos del clima organizacional deben, tenerse en cuenta la generación de espacios para la innovación. Dentro de estos elementos, podemos mencionar la influencia, el trabajo en equipo, la satisfacción, el deseo de cambio y la responsabilidad. Otros elementos del clima organizacional son: motivación, involucramiento, actitudes, valores, cultura organizacional, estrés, conflicto.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional, es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente en la institución educativa.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los actores de la educación.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral (desempeño docente) en el aula.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. En otros casos, puede aparecer como variable independiente e interviniente.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones).

- Las consecuencias del comportamiento en el aula reflejan el nivel de desempeño docente y de aprendizaje de los alumnos.

5. Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones para evaluar el clima organizacional según, (Robins, 1999 y Werther 2000) que se adaptan mejor a las características de una empresa son:

➤ Autonomía.

Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

Autonomía en términos generales es la condición, el estado o la capacidad de autogobierno o de cierto grado de independencia. Algunas palabras similares son: soberanía, autogobierno, independencia, emancipación y potestad. Palabras con significado opuesto pueden ser dependencia y subordinación.

➤ Motivación.

Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

La motivación es la acción y efecto de motivar. Es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona. Se forma con la palabra latina motivus ('movimiento') y el sufijo -ción ('acción', 'efecto').

➤ Relaciones interpersonales.

Una relación interpersonal es una asociación de largo plazo entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones como el amor y el gusto artístico, negocios y actividades sociales. Las relaciones interpersonales tienen lugar en una gran variedad de contextos, como la familia, amigos, matrimonio, amistades, trabajo, clubes, barrios, y las iglesias, etc. Pueden ser reguladas por ley, costumbre o acuerdo mutuo y son la base de los grupos sociales y la sociedad en su conjunto.

En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. La comunicación exitosa requiere de un receptor con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. Si falla la comunicación, la relación interpersonal será complicada.

➤ **Responsabilidad.**

Ser responsable implica tener la capacidad de cumplir con unos compromisos concretos. La responsabilidad no solo es inherente al ámbito profesional, por ejemplo, cualquier trabajador debe de cumplir con su jornada laboral de una forma eficiente. Del mismo modo, también es un gesto de responsabilidad tener la capacidad de cumplir con los compromisos sociales.

La responsabilidad es un aprendizaje que cualquier ser humano adquiere a nivel de inteligencia emocional a lo largo de los años. La responsabilidad no es algo exclusivo de los adultos ya que cualquier persona, también los niños, pueden hacerse cargo de una actividad concreta de forma acorde a su edad.

➤ **Reconocimiento.**

Es la acción y la consecuencia de reconocer o reconocerse. Entendiendo por reconocer examinar un objeto o una persona para percibir su naturaleza y su identidad o circunstancias.

El reconocimiento es también la gratitud frente a algo que se nos ha dado o hecho y retribuirlo de alguna manera. También se utiliza en el ámbito del derecho como la acción solemne mediante la cual alguien concede a otra persona la relación de parentesco. En tanto, en el ámbito policial o de la justicia se lo utiliza para referirse a una investigación o rastreo de posibles delincuentes.

Teniendo en cuenta que el director de la institución educativa es el líder de quien depende en buena cuenta la generación de un buen clima organizacional, se ha considerado establecerlas siguientes dimensiones que están relacionadas directamente con su labor: **Estilo Gerencial, Liderazgo, Ambiente Laboral, Niveles de Comunicación, Estímulos, Manejo de Conflictos, Equilibrio Emocional y Relaciones Humanas.**

❖ **Estilo Gerencial.**

Niebles y Oroño (2006:55), señalan que “El estilo personal tiene influencia en el estilo gerencial. La persona hiperactiva; de poca paciencia y que quiere imponer la manera de hacer las cosas, versus aquella persona sosegada, paciente y que deja que cada quien las resuelva de la mejor manera. El mejor estilo gerencial es aquel que logra los mejores resultados, pues su estilo coincide más frecuentemente con las situaciones a las que se enfrenta, y tiene la facilidad de adaptarse en los casos restantes. Y así, en general, se pueden perfilar estilos de personalidad, los cuales

tienen diferentes efectos sobre los resultados. Cada tipo de personalidad tiene un tipo de trabajo para el cual sus aptitudes / actitudes son las adecuadas”.

De acuerdo con lo expresado, podemos decir que en las instituciones educativas el estilo de la personalidad de los directores y docentes tiene influencia directa en su forma de actuar frente a los roles que desempeña; así, por ejemplo, un docente activo poseerá un estilo de trabajo dinámico que constantemente está orientando a sus alumnos durante el proceso de enseñanza-aprendizaje, en tanto que un docente con personalidad apática tendrá también una actuación o estilo apático de enseñanza-aprendizaje.

❖ **Liderazgo.**

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (1986), se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Importancia del liderazgo:

Según Chiavenato, I. (1993: 81), la práctica del liderazgo tiene gran importancia, destacándose dentro de ello lo siguiente:

1. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
2. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
4. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

Estilos de Liderazgo.

Según Bennis y Nanus (1995:47), “Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes.

- **El Líder Autócrata:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder.

- **El Líder Participativo:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.

- **Líder que adopta el Sistema de Rienda Suelta o Líder Liberal:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.

Características de un Líder.

Entendemos el líder por las siguientes características:

a. El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

b. La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.).

c. Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.

d. Cada grupo elabora su prototipo ideal y, por lo tanto, no puede haber un ideal único para todos los grupos.

e. En cuarto lugar, el líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.

❖ Ambiente Laboral.

Según ISO 9001 (2000), "El Ambiente laboral generalmente se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan directamente a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, proyección profesional, diversidad, balance trabajo-tiempo libre, horarios flexibles, programas de salud y bienestar, seguridad laboral, planes y beneficios para sus familias y dependientes".

El ambiente laboral de los agentes educativos es la institución educativa conformado por todos sus elementos; es allí donde se interrelacionan e interactúan los actores educativos.

❖ **Niveles de Comunicación.**

Para Zúñiga, A. (2005), "La comunicación es indispensable. Para lograrla, se necesita coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización. No es posible el desarrollo humano individual si permanecemos mental, social o físicamente aislados. Si analizamos la cantidad de cosas que comunicaron al mundo y que les fueron comunicadas, podríamos darnos cuenta de que la esencia de su desarrollo personal radicó precisamente en esta actividad de proyección exterior. La comunicación de muchos de estos hombres sigue viva a través de los siglos".

Zúñiga, A. (2005) sostiene que "Dentro de los niveles de comunicación podemos mencionar los siguientes: la asertividad, la persuasión y la interacción social"

Asertividad:

Esta interacción supone acciones reciprocas en las que los miembros de grupo se comunican unos a otros; aquí, en este proceso de interacción social, la asertividad condiciona el proceso de comunicación, en el cual el lenguaje tiene un uso primordialmente social.

La persuasión:

Es aquella que logra que el receptor extraiga conclusiones por sí mismo y que lo lleven a estar de acuerdo, finalmente, con aquel del cual recibe dicha información, es decir constituye un mecanismo que apela a la reflexión de la persona.

Interacción Social:

Es el comportamiento de comunicación global de sujetos relacionados entre sí. El ámbito de Interacción Social comprende actividades ligadas a diversos contextos, que van desde las comunidades en las que tenemos presencia permanente, hasta municipios y Organizaciones de Base a las que se apoya en la gestión de programas y proyectos integrales comunitarios de desarrollo auto sostenible.

❖ **Estímulo Laboral.**

Hilgard (1969) señala que "En general, se define como estímulo cualquier energía física capaz de excitar un receptor adecuado. Psicológicamente han de considerarse como estímulos laboral aquellos elementos de la realidad, cosas u

objetos concretos, capaces de modificar una vivencia o de inducir determinados contenidos vivenciales.

En las instituciones educativas, el buen desempeño docente debe ser estimulado, toda vez que éste constituye un factor de suma valía que permitirá la superación de su labor y, por ende, brindar una educación de calidad.

❖ **Manejo de conflictos.**

Conflicto.

Pratt, H. (1999:34), sostiene que el conflicto es el "Proceso o situación donde dos o más seres o grupos humanos tratan activamente de frustrar sus respectivos propósitos, de impedir la satisfacción de sus intereses recíprocos, llegando a lesionar o a destrozar al adversario. Puede ser organizado o no, transitorio o permanente, físico, intelectual o espiritual".

Los conflictos existen cuando y donde quiera que las personas tengan contactos.

Conflictos en las Organizaciones.

Según Chiavenato (2007:43), "El conflicto es el proceso en el que una de las partes percibe que la otra se opone o afecta de forma negativa sus intereses".

Esta definición encierra cierta interdependencia e interacción, además de la percepción de intereses incompatibles entre los participantes.

Tipos de conflicto.

Brown y Moberg (1989) señalan tres tipos:

- a. **Conflictos de papel.** No es más que desacuerdos entre dos o más personas acerca de los requisitos del papel de una de ellas. Los conflictos de papel aparecen cuando un individuo experimenta desacuerdo sobre lo que se espera que haga.
- b. **Conflicto interpersonal.** Cuando surge entre dos o más individuos independientemente de las presiones del papel y las formas más comunes son:
 - 1.- conflictos por recursos escasos, éstos son aquellos sobre los presupuestos y las instalaciones.
 - 2.- por objetivos, que surgen cuando hay desacuerdo sobre las metas, objetivos o valores.
 - 3.- Por los medios, que son más intensos cuando hay poco conocimiento de opinión experta asequible que ayude a identificar los medios apropiados.
 - 4.- Por los hechos, dos ingenieros que trabajan en forma independiente pueden salir con diferentes respuestas al mismo problema de diseño del producto.

c. Conflictos entre unidades. Ocurre entre los grupos de una organización, como los departamentos, secciones o equipos de trabajo. Las áreas específicas de desacuerdo entre estos grupos pueden ser las mismas que se dan en el conflicto interpersonal, pero las causas, por lo general, son diferentes.

Formas eficientes de manejo de conflictos.

Shane (1999:45), señala algunas perspectivas estructurales para el manejo del conflicto:

a. Enfatizar fines organizacionales.

Más allá de querer por la obtención de los objetivos de cada departamento, deben quedar muy claros cuáles son los fines organizacionales de acuerdo con la estrategia.

b. Mejorar la comunicación.

Debe mejorarse la oportunidad, habilidad y motivación para compartir la información entre los diferentes empleados. Se trata de buscar una comunicación personal, algo alejada de aquella solamente virtual. Como dicen ciertos expertos, es necesario "mirarse a los ojos".

c. Mediación y negociación.

Es, indudablemente, uno de los medios más poderosos para la resolución de los conflictos; es motivo para un artículo exclusivamente sobre este tema.

❖ **Equilibrio Emocional.**

Vallejo, J. (2000), señala que "Se denomina equilibrio emocional a las respuestas emocionales adecuadas que un individuo brinda hacia el entorno que lo rodea. Si bien la noción de adecuación puede pecar de cierta vaguedad, es importante hacer notar que el desequilibrio es la consecuencia de una relación entre el sujeto y el ambiente que genera profunda insatisfacción".

El director de la institución educativa debe mantener un equilibrio emocional, toda vez que como líder de la institución es prácticamente el conductor y orientador por excelencia.

❖ **Relaciones Sociales.**

Para Weber (1977:31), "La relación social consiste sola y exclusivamente en la probabilidad de que una forma determinada de conducta social, de carácter recíproco por su sentido, haya existido, existe o pueda existir".

En tanto, un elemento fundamental dentro de cualquier relación social resulta ser la comunicación, que es aquella capacidad que presentan las personas para poder obtener información de su entorno y luego poder compartirla con el resto de las personas con las cuales interactúa.

❖ **Principio de autoridad.**

Labrador, S. (2005), considera dentro del principio de autoridad:

Principio de Autoridad – Responsabilidad.

Consiste en delegar autoridad a los subalternos de la organización, a fin de poder cumplir con sus funciones asignadas. La delegación de autoridad no significa de ninguna manera delegar responsabilidad, lo que se debe buscar es un equilibrio entre autoridad y responsabilidad.

Principio de autoridad de mando.

Significa que no se puede ni se debe colocar a un trabajador en situaciones de recibir órdenes de más de un jefe o superior jerárquico.

En ese sentido, el principio de autoridad que posee todo director de institución educativa es fundamental para poder brindar un servicio eficiente y de calidad.

Capítulo II: Desempeño Docente

1. Concepto de docente

La palabra proviene del término latino “docens”, que a su vez se deriva de “docere” (“enseñar”). En el lenguaje cotidiano, concepto suele utilizarse como sinónimo de profesor o maestro, aunque no significa lo mismo.

El docente o profesor es la persona que enseña una determinada ciencia o arte. Sin embargo, el maestro es aquel al que se le reconoce una habilidad extraordinaria en la materia que instruye. De esta forma, un docente puede no ser un maestro (y viceversa). Más allá de esta distinción, todos deben poseer habilidades pedagógicas para convertirse en agentes efectivos del proceso de aprendizaje.

Existen docentes en todos los niveles (inicial, primaria, secundaria, institutos, universidades), que pueden ejercer su trabajo en la enseñanza pública o en instituciones privadas.

La misión del docente es contribuir al crecimiento de sus estudiantes. Contribuir, desde los espacios estructurados para la enseñanza sistemática, al desarrollo integral de las personas.

El Artículo 1ero. De la Ley N°24029, Ley del Profesorado, establece que el profesor es el agente fundamental de la educación y contribuye con la familia, la comunidad y el Estado a la formación integral del educando.

2. Las cualidades del docente

Para Molina (2005), todo educador debe observar las cualidades que a continuación pasamos a mencionar:

a) Cualidades personales:

Esto depende en gran parte de la constitución psico biológica del individuo y el ambiente en que se ha desenvuelto.

El docente debe estar en buenas condiciones de trabajo, debe ser un individuo normalmente constituido en cuanto a la existencia y funcionamiento orgánico de todas las partes de su cuerpo. La alegría y el buen humor son cualidades imprescindibles para el docente. El docente tiene que trabajar a la par de los niños y adolescentes en tareas dentro y fuera de la clase y de la escuela. Eso sí, para que el maestro desarrolle estas actividades depende mucho de su salud física y

mental, la buena remuneración, el buen trato y la seguridad profesional que le permitirán gozar de alegría y buen humor.

b) Cualidades culturales.

Es la preparación general; no se limita a saber el contenido de la materia o especialidad que se imparte, sino saber lo básico y fundamental de un conjunto de disciplinas humanas, sociales, formativas e instrumentales, es decir poseer un equilibrio cultural y una armónica preparación que además de especialista, lo coloque en condición de persona culta, capaz de conversar de cualquier disciplina en general y de la propia en particular.

c) Cualidades profesionales.

El maestro no solo debe saber cabalmente la disciplina que imparte, sino además conocer los métodos, procedimientos y materiales de enseñanza.

Sin embargo, investigaciones basadas en la eficacia de la enseñanza en el aula muestran resultados más alentadores, referidos a los atributos que debe poseer un docente para mejorar los resultados de sus estudiantes. Entre éstos se cuentan: ser comprensivo, alentador, accesible, entusiasta, respetuoso, informado, empático, apasionado y con sentido de humor. Un profesor que planifica y organiza cuidadosamente una temática específica que contribuye a mejorar el proceso de aprendizaje.

3. Perfil del profesional docente

Castro (1960:138) sostiene que la definición del perfil de egreso del profesional docente parte de la relación dialéctica de la educación con la transformación social, enmarcada en los fines institucionales de docencia, investigación y extensión. Un docente supone:

1. Reconocer su condición de “sujeto situado” en las complejidades de la sociedad, en un tiempo histórico y en un espacio geográfico.
2. Conocedor de las complejidades de las transformaciones sociales en las que se crean y recrean los seres humanos, y por lo tanto en el que se construye y reconstruye como profesional de la docencia.
3. En la perspectiva de la construcción de la ética profesional, un sujeto capaz de desarrollar autonomía en la toma de decisiones.

4. Un profesional comprometido con las circunstancias históricas de su tiempo, creador y difusor de cultura, promotor del desarrollo del sujeto, tanto en la dimensión individual como colectiva.
5. Conocedor de los campos del saber que se relacionan con una praxis educativa responsable, capaz de definir las condiciones en que se desarrolla el trabajo docente y de contribuir en la elaboración y definición de las políticas educativas.
6. Un docente es un intelectual comprometido con las diferentes dimensiones del conocimiento, construido en el marco de las prácticas democráticas, en la búsqueda comprometida con los Derechos Humanos, de una sociedad más humanizada, justa y solidaria.
7. Conocedor e investigador de la estructuración de la educación sistemática como hecho cambiante, así como de los procesos de enseñanza y de aprendizaje contextualizados, integrados en el trabajo colectivo de la institución y apoyado en la reflexión permanente sobre su práctica.
8. Capaz de problematizar sus conocimientos de modo que le permita reflexionar sobre sus prácticas, discutirlos con sus colegas y plantear alternativas para solucionar las situaciones de enseñanza con fundamentos científicos.
9. Afianzar su condición de enseñante y, por tanto, su compromiso con los procesos de la enseñanza y del aprendizaje. La condición de enseñante exige al profesional docente formarse tanto en sus finalidades como en su contenido de manera integral: “saber y saber enseñar, conocer a quién enseña, en qué medio enseña y para qué enseña”.

4. Conceptos de desempeño docente

Chiroque (2006:45), dice que cuando hablamos de “desempeño” hacemos alusión al ejercicio práctico de una persona que ejecuta las obligaciones inherentes a su profesión, cargo u oficio. En este sentido, la “evaluación del desempeño docente” hace referencia al proceso evaluativo de las prácticas que ejercen los maestros y maestras, en relación con las obligaciones inherentes a su profesión y cargo”.

De acuerdo con lo definido, podemos decir que el desempeño docente es el ejercicio práctico que el docente realiza en su cotidiana labor durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

De la Cruz (2008:75).”El desempeño docente laboral califica la calidad profesional con la que se espera que haga el profesor de educación, mide variadas cualidades como pueden ser: Hombre mujer, conductas en el trabajo, puntualidad, comportamiento, disposición para el trabajo, disciplina, compromiso institucional, desarrollo pedagógico, innovación”.

El desempeño docente hace referencia no sólo al tipo de actividad económica que realiza, al tipo de servicio público que presta, a la relevancia de este servicio en relación con el desarrollo de la sociedad y del género humano, sino también a la necesaria calificación y calidad profesional con la que se espera que lo haga.

Desempeño docente es el cumplimiento de las actividades, de sus deberes, de sus roles por parte del docente. Regulado por la actual Constitución Política del Estado, Ley General de Educación N°28044, sus Reglamentos, Ley del profesorado N°24029, modificado por Ley N°25212, su reglamento aprobado por Decreto Supremo N°019-90-ED, Ley N°29062, Ley que modifica la Ley del profesorado en lo referido a la Carrera Pública Magisterial, explícitas leyes que establece las funciones que deben cumplir los docentes como formadores de las generaciones emergentes de nuestro país.

5. Dimensiones del Desempeño Docente

En el presente trabajo, consideramos como dimensiones del desempeño docente, que por cierto no son las únicas, a los siguientes: **Estrategias Metodológicas, Planificación de la enseñanza, uso de los Medios y Materiales.**

➤ Estrategias metodológicas.

Según Nishet (1987),”Estrategias metodológicas se refiere a las intervenciones pedagógicas realizadas con la intención de potenciar y mejorar los procesos espontáneos de aprendizaje y de enseñanza, como un medio para contribuir a un mejor desarrollo de la inteligencia, la afectividad, la conciencia y las competencias para actuar socialmente. Estas estrategias son procesos ejecutivos mediante los cuales se eligen, coordinan y aplican las habilidades. Se vinculan con el aprendizaje significativo y con el aprender a aprender”.

Estrategias son algo que los humanos empleamos, elaboramos, aprendemos, utilizamos en muchos otros ámbitos y en función de muchos otros roles que desempeñamos.

➤ **Planificación de la enseñanza.**

Avolio de Cols (2004) señala que “El modo de organizar la clase puede responder al esquema clásico: inicio, desarrollo y cierre; o bien puede estructurarse siguiendo los pasos de una secuencia didáctica. Se entiende por secuencia didáctica la organización de las actividades que progresivamente ganan en complejidad a medida que los estudiantes avanzan. Una secuencia didáctica tiene en cuenta el proceso que deberá seguirse para llegar al fin esperado”. En ese sentido, la planificación viene a ser la previsión de las actividades y los recursos, para el logro de los objetivos que se desean alcanzar; por lo tanto, planificar es la elaboración de un plan general, debidamente organizado para obtener un fin determinado.

El éxito de la gestión educativa radica en la realización de una buena planificación, coherente y progresiva ya que permite, entre otras cosas:

- Evitar la improvisación y reducir la incertidumbre, las actuaciones contradictorias y esfuerzos estériles.
- Unificar criterios a favor de una mayor coherencia funcional, racionalizando las tareas del docente.
- Garantizar el uso racional del tiempo.
- Coordinar la participación de todos los actores involucrados.
- Dentro de las instituciones educativas, los PCC, los PA, los planes de clase y las planificaciones de actividades especiales (a nivel de aula) conforman algunos de los instrumentos que orientan la práctica educativa, por lo cual deben ser concebidas como documentos de carácter sencillo, realistas y prácticos que se elaboran día a día y no como un conjunto de documentos meramente formalistas, descontextualizados o simplemente decorativos.

a) **Proyecto de Aprendizaje (PA):** el cual se define como un instrumento de planificación de la enseñanza con un enfoque global, que toma en cuenta los componentes del currículo, se sustenta en las necesidades e intereses de la comunidad, escuela y de los educandos a fin de proporcionarles una educación de calidad y equidad (DCN).

b) **Las Unidades Didácticas y la sesión de clase:** es un instrumento de planificación que facilita el desarrollo de los contenidos programáticos y la organización de los procesos de enseñanza y aprendizaje que serán desarrollados en una jornada. El Módulo de Aprendizaje (MA) es aquella que refuerza contenidos

no contemplados en la Unidad de Aprendizaje y los Proyectos de Aprendizaje, pues allí se plasma de manera concreta y directa la interacción de los ejes transversales con los contenidos, las actividades (inicio, desarrollo y cierre) y la evaluación que han sido previstas en las Unidades de Aprendizaje.

➤ **Uso de los Medios y Materiales Educativos.**

Es necesario para cualquier docente destacar la importancia que tiene el conocimiento de los materiales didácticos en el aula.

Los Materiales Didácticos: concepto y contextualización.

a) Definición de Materiales Didácticos.

Los materiales didácticos son los elementos que empleamos los docentes para facilitar y conducir el aprendizaje de nuestros/as alumnos/as (libros, carteles, mapas, fotos, láminas, videos, software,...).

b) Clasificación de los Materiales Didácticos.

Hay que entender que un material no tiene valor en sí mismo, sino en la medida en que se adecúen a los objetivos, contenidos y actividades que estamos planteando. De entre las diferentes clasificaciones de materiales didácticos, la más adecuada me parece la siguiente:

Materiales impresos: libros, de texto, de lectura, de consulta (diccionarios, enciclopedias), atlas, monografías, folletos, revistas, boletines, guías.

Materiales de áreas: mapas de pared, materiales de laboratorio, juegos, aros, pelotas, potros, plintos, juegos de simulación, maquetas, acuario, terrario, herbario bloques lógicos, murales.

Materiales de trabajo: cuadernos de trabajo, carpetas, fichas, lápiz, colores, bolígrafos.

Materiales del docente: leyes, disposiciones oficiales, resoluciones, PEI, PCC, guías didácticas, bibliografías, ejemplificaciones de programaciones unidades didácticas, etc.

c) Características de los Materiales Didácticos.

- Facilidad de uso. Si es controlable o no por los profesores y alumnos, si necesita personal especializado.
- Uso individual o colectivo. Si se puede utilizar a nivel individual, pequeño grupo, gran grupo.

- Que promuevan el uso de otros materiales (fichas, diccionarios, etc.) y la realización de actividades complementarias (individuales y en grupo cooperativo).
- Proporcionar información. Prácticamente todos los medios didácticos proporcionan explícitamente información: libros, videos, programas informáticos.
- Capacidad de motivación. Para motivar al alumno/a, los materiales deben despertar y mantener la curiosidad y el interés.
- Adecuación al ritmo de trabajo de los/as alumnos/as. Los buenos materiales tienen en cuenta las características psico-evolutivas de los/as alumnos/as.
- Estimularán el desarrollo de habilidades meta cognitivas y estrategias de aprendizaje en los alumnos, que les permitirán planificar, regular y evaluar su propia actividad de aprendizaje, provocando la reflexión sobre su conocimiento y sobre los métodos que utilizan al pensar.

d) La evaluación de los Materiales Didácticos.

La evaluación implica la emisión de un juicio de valor sobre las calidades que tiene algo o sobre su valor. Podemos definirla como un proceso sistemático mediante el cual, en función de determinados criterios, se obtienen informaciones pertinentes que nos llevan a emitir un juicio sobre el objeto de que se trate y se adoptan una serie de decisiones relativas al mismo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

1. Se conceptualiza clima organizacional como las propiedades del ambiente que perciben los empleados como característico en su contexto laboral. Sobre esta base, el clima está conformado por las percepciones de las variables de comportamiento, estructura y procesos.
2. El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.
3. Medir el clima organizacional es un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización o subunidad. Esto implica que los integrantes de una organización den sus opiniones con respecto a los diversos atributos y elementos de la organización. Medir la percepción del clima significa determinar el grado en que un determinado atributo organizacional es percibido y no el grado en que ese atributo percibido satisface o agrada. Son continuos diferentes que hay que mantener en la medida de lo posible separados.
4. El clima de una institución tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, sin embargo, una situación de conflicto no resuelto, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso hasta llegar a contaminar la productividad de la organización.
5. Para conocer cómo funciona una institución, se requiere de información sobre cuál es su estructura formal o cómo define la legislación, cada una de las funciones a desempeñar y las competencias que corresponden a cada una de las personas que forman parte de la misma. Todos los aspectos señalados como constituyentes del clima (tanto los componentes objetivos y reales de la organización como la percepción que de los mismos tienen el grupo en su conjunto y cada uno de sus miembros) van a afectar el funcionamiento de la

organización en cuestión. Todas ellas van a construir esa atmósfera institucional que connotará en un sentido u otro todo el funcionamiento de la organización.

6. El clima organizacional posibilita:
 - a. Evaluar las fuentes de conflicto de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
 - b. “Diseñar un proceso de intervención, presentando una especial atención a aquellos elementos problemáticos que requieren un tratamiento específico.”
7. Cuando hablamos de “desempeño” hacemos alusión al ejercicio práctico de una persona que ejecuta las obligaciones inherentes a su profesión, cargo u oficio. En este sentido, la “evaluación del desempeño docente” hace referencia al proceso evaluativo de las prácticas que ejercen los maestros y maestras, en relación con las obligaciones inherentes a su profesión y cargo.
8. Consideramos como dimensiones del desempeño docente, que por cierto no son las únicas, a los siguientes: **Estrategias Metodológicas, Planificación de la enseñanza, uso de los Medios y Materiales.**

Recomendaciones:

1. A las autoridades de la Universidad Científica del Perú y particularmente a la Facultad de Educación y Humanidades (FEH) y de otras universidades públicas y privadas, que promuevan programas Regulares y No Regulares, fomentar cursos de capacitación sobre Clima Organizacional y desempeño Docente.
2. A las Docentes de la Universidad Científica del Perú y particularmente a la Facultad de Educación y Humanidades (FEH) y de otras universidades públicas y privadas, que promuevan programas Regulares y No Regulares, generar conocimientos sobre Clima Organizacional y desempeño Docente, su tratamiento adecuado en la relación docente alumno.
3. A las Estudiantes de la Universidad Científica del Perú y particularmente a la Facultad de Educación y Humanidades (FEH) y de otras universidades públicas y privadas, que promuevan programas Regulares y No Regulares, aprender de modo teórico y demostrar en la práctica conocimientos sobre Clima Organizacional y desempeño Docente, garantía de un verdadero Clima organizacional y lograr un verdadero desempeño del docente.

Referencias Bibliográficas

1. RINCÓN, C. (2005) tesis: "El clima organizacional y el desempeño docente del Valle de Chumbao en la provincia de Andahuaylas".
2. RUIZ, O. (2004) tesis: "El clima laboral y la inteligencia emocional en docentes y administrativos de la Universidad Nacional de Educación, Enrique Guzmán y Valle".
3. MATTA, H. (2006) tesis "Clima organizacional y su relación con la prevalencia de un burnout en docentes de las Facultades de Pedagogía y Cultura Física y Ciencias Administrativas y Turismo de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle."
4. CHIAVENATO, A. (1999). "Definición etimológica sobre clima organizacional". Quinta Edición. Bogotá, p: 45.
5. SHEIN, A. (1973) "conductas y patrones de comportamiento de los individuos." Psicología de la Organización. Editorial Prentice-Hall. México, p: 10.
6. KOLB, D. Y RUBIN, I. (1982) Elementos del clima institucional. p: 39.
7. ALVARADO, O. (2003:). Gerencia y marketing educativo. Lima-Perú: Fondo de Desarrollo Editorial, Universidad de Lima. Perú, p: 95.
8. ISAKSEN, R. Y EKVALL, P. (2007) "Percepción del Clima Organizacional por Directores de Policlínicos". Cuba. Rev. Correo Científico Médico de Holguín. Cuba, p: 989.
9. GARCÍA, M. (1987) "Crear condiciones para la mejora del trabajo en el aula". Narcea S.A. Madrid. p: 73.
10. RUBIO, N. (2004) Reglas de Oro de un Buen Clima. P: 32.
11. Según, M. (1999) "Elementos del clima organizacional." p: 32.
12. NIEBLES Y OROÑO (2006) "El estilo personal y su influencia en el estilo gerencial". Editorial M.S. Graw Hill. México, p: 55.
13. DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA (1986) "Definición de liderazgo".
14. CHIAVENATO, I. (1993) "Importancia del Liderazgo". Mc. Graw – Hill Interamericana de México: S.A. México, p: 81.
15. BENNIS Y NANUS (1995) "Estilos de Liderazgo". Editorial Paidós. Lima-Perú, p: 47.

16. ISO 9001 (2000) "El Ambiente laboral" Auditoría de la Calidad.
17. ZÚÑIGA, A. (2005) "Niveles de Comunicación". I.C.E. Universidad. Barcelona.
18. HILGARD, M (1969) "Estímulo Laboral". Consideraciones para Una Política de Desarrollo Magisterial. Foro Educativo. Lima-Perú.
19. PRATT, H. (1999) "Concepto de conflicto": p: 34.
20. CHIAVENATO. (2007) "Concepto de conflicto": p: 43.
21. BROWN Y MOBERG (1989) "Tipos de conflicto". En su libro titulado. "On Motivating Students".
22. SHANE (1999) "Perspectivas estructurales para el manejo del conflicto". Editorial Cincel. Madrid, p: 45.
23. VALLEJO, J. (2000) "El estilo de liderazgo del director y su incidencia en el Clima Organizacional de la Unidad Educativa". Universidad Santiago de Chile. Chile.
24. WEBER (1977) "Relaciones Sociales". p: 31.
25. LABRADOR, S. (2005) "Principio de autoridad".
26. Ley N°24029, "Ley del Profesorado", El Artículo 1ero.
27. MOLINA, J. (2005) "Cualidades que debe reunir un Docente". Ediciones Morata. Madrid.
28. CASTRO, J. (1960). "Perfil del profesional docente". Seminario Interamericano sobre perfeccionamiento del Magisterio (realizado en el marco del inicio del Plan 55). Montevideo.1958. En Revista Superación. Publicación de los IINN. Montevideo, p: 138.
29. CHIROQUE, S. (2006). Evaluación de desempeño docente. Informe 45.IPP.Lima-Perú. p: 45.
30. DE LA CRUZ, Luis (2008) "El desempeño docente laboral". Diccionario de Educación. Lima –Perú. p: 75.
31. NISHET, S. (1987). "Estrategias metodológicas". Ediciones Anaya S.A. Madrid.
32. AVOLIO DE COLS (2004). "La planificación de la enseñanza". Editorial Universo S.A. México.
33. FRANKFURT H, (1997) "Definición de autonomía".
34. BRUNET (1997) "Definición de clima organizacional". México: Trillas.
35. CHIAVENATO, (2000) "Definición de desempeño laboral". Quinta Edición. Bogotá.

36. SCHUCKERMETH NISBET, (1987) "Definición de estrategias metodológicas".
37. SEXTON, (1977) "Definición de motivación".
38. ANDE – EGG.E. (1989) "Definición de planificación de la enseñanza".
39. RICOEUR, (2005) "Definición de reconocimiento".
40. BISQUERRA, (2002) "Definición de relaciones interpersonales".
41. PERROW, (2005) "Definición de responsabilidad".
42. KAPLUR GABRIEL, (2002) "Definición de uso de los medios y materiales educativos".