UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS

CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCION EDUCATIVA SAN FRANCISCO SOLANO DE TAMBURCO – ABANCAY, 2025

PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

AUTOR

Br. FLOR DE LIZ LAZO PONCECA

ASESOR:

Dr. LEONARDO CHILE LETONA

ORCID: 0000-0001-6969-212X

CUSCO - PERÚ

2026

Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

INFORME DE SIMILITUD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-321-2025-UNSAAC)

El que suscribe, el **Asesor** Dr. LEONARDO CHILE LETONA quien aplica el software de detección de similitud al trabajo de investigación/tesis titulada: CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCION EDUCATIVA SAN FRANCISCO SOLANO DE TAMBURCO - ABANCAY, 2025

Presentado por: FLOR DE LIZ LAZO PONCECA DNI N° 41333494;

presentado por: ..... DNI N°: .....

Para optar el título Profesional/Grado Académico de MAESTRO EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTION DE LA EDUCACIÓN

Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 2 veces, mediante el Software de Similitud, conforme al Art. 6° del ***Reglamento para Uso del Sistema Detección de Similitud en la UNSAAC*** y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 9 %.

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No sobrepasa el porcentaje aceptado de similitud.	X
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las subsanaciones.	
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, conforme al reglamento, quien a su vez eleva el informe al Vicerrectorado de Investigación para que tome las acciones correspondientes; Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	

Por tanto, en mi condición de Asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y **adjunto** las primeras páginas del reporte del Sistema de Detección de Similitud.

Cusco, 14 de Setiembre de 20.....

Firma

Post firma Leonardo Chile Letona

Nro. de DNI 24004691

ORCID del Asesor 000-0001-6969-212

Se adjunta:

1. Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
2. Enlace del Reporte Generado por el Sistema de Detección de Similitud: **oid:** 27259:624363404

FLOR DE LIZ LAZO PONCECA

CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCION EDUCATIVA SAN FRANCISCO SOLANO DE TAM...

Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

Detalles del documento

Identificador de la entrega
trn:oid:::27259:624363404

Fecha de entrega
14 sep 2026, 12:06 p.m. GMT-5

Fecha de descarga
14 sep 2026, 12:14 p.m. GMT-5

Nombre del archivo
CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCION EDUCATIVA SAN FRA....docx

Tamaño del archivo
5.8 MB

96 páginas

18.868 palabras

110.599 caracteres

9% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 15 palabras)

Exclusiones

- N.º de fuentes excluidas

Fuentes principales

2% Fuentes de Internet
6% Publicaciones
7% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

INFORME DE LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES A TESIS

Dr. LEONCIO SOLIS QUISPE, Director de la Escuela de Posgrado, nos dirigimos a usted en condición de integrantes del jurado evaluador de la tesis intitulada **CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN FRANCISCO SOLANO DE TAMBURCO – ABANCAY, 2025** de la BR. **FLOR DE LIZ LAZO PONCECA.** Hacemos de su conocimiento que el (la) sustentante ha cumplido con el levantamiento de las observaciones realizadas por el Jurado el día **TRECE DE JULIO DE 2026.**

Es todo cuanto informamos a usted fin de que se prosiga con los trámites para el otorgamiento del grado académico de MAESTRO EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN.

Cusco, 20 de Agosto 2026

DR. ELIAS ANTONIO MENDOZA ALARCON
Primer Replicante

DRA. MARICIA URSULA URRUTIA MENDOZA
Segundo Replicante

DR. JUAN DE LA CRUZ BEDOYA MENDOZA
Primer Dictaminante

MG. ROSA MARIA MONTES PEDRAZA
Segundo Dictaminante

Dedicatoria

"Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por ser mi guía y darme la fortaleza necesaria para alcanzar esta meta. A mi esposo, Julio Cesar, por su apoyo incondicional y por ser mi compañero constante en este camino.

A mis hijas, Darleth y Marcela, quienes son el motor de mi vida y la inspiración diaria para superarme y seguir adelante. A mis padres y hermanos, por su confianza, valores y por haber sido siempre el cimiento de mi formación personal y profesional."

Agradecimiento

A mi casa de estudios, la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, por abrirme sus puertas y brindarme el entorno académico propicio para mi formación superior.

Al Gobierno Regional de Apurímac por el programa de becas “Maestro con Maestría” en Educación con mención en Gestión de la Educación, por darme la oportunidad de fortalecer mi formación académica y contribuir a la búsqueda de la calidad educativa.

A mi asesor, Dr. Epifanio Luis Canal Apaza, cuya guía académica, paciencia y experiencia fueron fundamentales para el desarrollo de esta investigación. Gracias por orientarme con acierto en cada desafío del proceso.

A la Institución Educativa San Francisco Solano, por las brindarme y su apertura para la aplicación de este trabajo de investigación en su comunidad educativa.

A la plana docente de la Maestría en Educación, mención Gestión de la Educación, por compartir sus conocimientos y fomentar en mí el espíritu crítico y la búsqueda constante de la excelencia profesional.

Índice general

Dedicatoria.....i
Agradecimiento ii
Índice general iii
Índice de tablas vi
Índice de figuras vii
Resumen viii
Abstract.....ix
Introducción.....x

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática 1
1.2. Formulación del problema.....4
1.2.1. Problema general 4
1.2.2. Problemas específicos.....4
1.3. Justificación de la investigación 4
1.3.1. Justificación teórica 4
1.3.2. Justificación pedagógica.....5
1.3.3. Justificación metodológica 5
1.3.4. Justificación social.....6
1.4. Objetivos de la investigación.....6
1.4.1. Objetivo general 6
1.4.2. Objetivos específicos.....6

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. Bases teóricas 7
2.1.1. Clima organizacional.....10
2.1.2. Desempeño docente.....14
2.2. Marco conceptual 20
2.3. Antecedentes empíricos de la investigación.....22
2.3.1. Antecedentes internacionales 22

2.3.2. Antecedentes nacionales....26
2.3.2. Antecedentes locales....28
2.4. Hipótesis....29
2.4.1. Hipótesis general....29
2.4.2. Hipótesis especificas....29
2.5. Identificación de variables e indicadores....29
2.6. Matriz de operacionalización de variables....30

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Ámbito de estudio: localización política y geográfica....33
3.2. Tipo y nivel de investigación....34
3.2.1. Tipo de investigación....34
3.2.2. Nivel de investigación....34
3.3. Unidad de análisis....35
3.4. Población de estudio....35
3.5. Tamaño de muestra....35
3.6. Técnicas de selección de muestra....36
3.7. Técnicas de recolección de información....36
3.7.1. Técnicas e instrumentos....36
3.7.2. Validez....37
3.7.3. Confiabilidad....37
3.7.3. Procedimiento de recolección de datos....39
3.8. Técnicas de análisis e interpretación de la información....40
3.9. Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas....40

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Procesamiento, análisis, interpretación y discusión de resultados....42
4.2. Pruebas de hipótesis....54
4.2.1. Prueba de hipótesis especifica 1....57
4.2.2. Prueba de hipótesis especifica 2....58
4.2.3 Prueba de hipótesis especifica 3....59
4.3. Presentación de resultados....60
4.3.1. Discusión....60

CAPITULO V

CONCLUSIONES

SUGERENCIAS **65**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS **66**

ANEXOS **71**

Índice de tablas

Tabla 1 Confiabilidad del instrumento 38

Tabla 2 Tabla de confiabilidad del instrumento de la variable clima organizacional 38

Tabla 3 Confiabilidad del instrumento de la variable desempeño docente 38

Tabla 4 Descriptivo de la variable clima organizacional 42

Tabla 5 Descriptivo de la dimensión estilo de liderazgo 43

Tabla 6 Descriptivo de la dimensión relaciones interpersonales 44

Tabla 7 Descriptivo de la dimensión retribuciones 46

Tabla 8 Descriptivo de la variable desempeño docente 47

Tabla 9 Descriptivo de la dimensión motivación personal 49

Tabla 10 Descriptivo de la dimensión evaluación de desempeño 50

Tabla 11 Descriptivo de la dimensión satisfacción de necesidades 52

Tabla 12 Prueba de normalidad 53

Tabla 13 Valorización estandarizada de correlación de Rho Spearman 54

Tabla 14 Análisis de correlación para la hipótesis general 56

Tabla 15 Análisis de correlación para la hipótesis especifica 1 57

Tabla 16 Análisis de correlación para la hipótesis especifica 2 58

Tabla 17 Análisis de correlación para la hipótesis especifica 3 59

Índice de figuras

Figura 1 Barras de frecuencias de la variable clima organizacional 42

Figura 2 Barras de frecuencias de la dimensión estilo de liderazgo.....43

Figura 3 Barras de frecuencias de la dimensión relaciones interpersonales 45

Figura 4 Barras de frecuencias de la dimensión retribuciones.....46

Figura 5 Barras de frecuencias de la variable desempeño docente 48

Figura 6 Barras de frecuencias de la dimensión motivación personal 49

Figura 7 Barras de frecuencias de la dimensión evaluación de desempeño.....51

Figura 8 Barras de frecuencias de la dimensión satisfacción de necesidades 52

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo general determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño docente en la Institución Educativa San Francisco Solano de Tamburco- Abancay, 2023.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo básico, con un nivel correlacional y un diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por un total de treinta y un docentes de la Institución Educativa San Francisco Solano. Para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, estructurado en función de las dimensiones del clima organizacional y del desempeño docente, sometido a procesos de validación y confiabilidad. El análisis estadístico se realizó mediante la prueba Rho de Spearman.

Los resultados evidenciaron una relación estadísticamente significativa y una correlación positiva muy fuerte entre el clima organizacional y el desempeño docente. Se demostró que un entorno institucional caracterizado por un estilo de liderazgo orientado al apoyo (r_s = 0,910), relaciones interpersonales basadas en la colaboración (r_s= 0,933) y fundamentalmente, retribuciones que el personal percibe como justas (r_s = 0,937), contribuye sustancialmente a elevar la motivación y la eficacia en la labor pedagógica.

Debido a que el valor de significancia en todas las dimensiones fue de p = 0,000 , se aceptaron las hipótesis alternas.

Palabras clave: Clima organizacional, Desempeño docente, Liderazgo, Relaciones interpersonales, Retribución.

Abstract

The general objective of this research is to determine the relationship between organizational climate and teaching performance at the San Francisco Solano Educational Institution in Tamburco, Abancay, in 2023.

The study employed a quantitative approach and was classified as basic research with a correlational level and a non-experimental, cross-sectional design. The study population consisted of thirty-one teachers from the San Francisco Solano Educational Institution. Data collection was carried out using the survey method, utilizing a questionnaire structured around the dimensions of organizational climate and teaching performance; the instrument underwent validation and reliability testing. Statistical analysis was performed using Spearman's Rho test.

The results revealed a statistically significant relationship and a very strong positive correlation between organizational climate and teaching performance. It was demonstrated that an institutional environment characterized by a supportive leadership style (rs = 0.910), collaborative interpersonal relationships (rs = 0.933), and—fundamentally—compensation perceived by staff as fair (rs = 0.937), contributes substantially to enhancing motivation and effectiveness in pedagogical work.

As the significance value for all dimensions was p = 0.000, the alternative hypotheses were accepted.

Keywords: Organizational climate, Teaching performance, Leadership, Interpersonal relationships, Compensation.

Introducción

La presente investigación titulada "Clima organizacional y el desempeño docente en la Institución Educativa San Francisco Solano de Tamburco – Abancay, 2025", tiene como objetivo fundamental determinar la relación del entorno laboral en la eficacia del ejercicio pedagógico. El clima organizacional se presenta como un factor esencial capaz de fortalecer o debilitar la dedicación de los docentes y la calidad del proceso de enseñanza.

La presente investigación se encuentra estructurada en cinco capítulos que detallan el estudio realizado:

El **Capítulo I**, corresponde al planteamiento del problema, iniciando con la situación problemática a nivel internacional, nacional y local, la formulación del problema general y los problemas específicos, así como la justificación de la investigación y los objetivos de estudio.

El **Capítulo II,** se refiere al marco teórico conceptual, se desarrolla las bases teóricas que sustentan las variables clima organizacional y desempeño docente, así como sus dimensiones, antecedentes empíricos internacionales, nacionales y locales. Asimismo, se formulan las hipótesis de investigación y se presenta la operacionalización de las variables.

El **Capítulo III,** denominado Metodología, describe un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de corte transversal y nivel correlacional. Se especifica la población censal de 31 docentes y se describen las técnicas de recolección de datos mediante encuestas, así como los procedimientos de validez, confiabilidad y análisis estadístico utilizados para la comprobación de las hipótesis.

El **Capítulo IV,** expone los resultados tras el procesamiento de datos en el software SPSS. Aquí se presentan las tablas de frecuencia, la contrastación de la hipótesis general y específicas, la interpretación de los hallazgos en relación con los objetivos planteados, así como la discusión de resultados, permitiendo establecer las conclusiones y recomendaciones finales

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PR.BLEMA

1.1. Situación problemática

El clima organizacional constituye un concepto teórico fundamental para examinar el funcionamiento óptimo de las instituciones educativas (Otrębski, 2022). Para generar un entorno escolar favorable, la dirección del centro educativo debe actuar como desarrolladora de capacidades críticas, tales como la inteligencia emocional, el ingenio y la creatividad. Estos elementos son esenciales para planificar cambios que transformen la escuela no solo en un espacio acogedor, sino en un entorno de trabajo estimulante para los docentes (Don et al., 2021). Sin embargo, persiste una problemática global donde la escasez de recursos y fallas en la gestión marcan brechas significativas en el sistema escolar, dificultando la transición hacia modelos pedagógicos modernos.

El docente es reconocido como el principal catalizador del éxito estudiantil; sin embargo, su desempeño profesional no está limitado solo al dominio disciplinar, sino también una gestión emocional individual y colaborativa, asi como la influencia de factorores críticos como la cultura institucional, el liderazgo directivo y la satisfacción laboral. Al respecto, Zamora-Rodríguez et al. (2025) sostienen que un clima caracterizado por relaciones colaborativas y liderazgo transformacional eleva el compromiso docente y la calidad educativa. Por el contrario, la ausencia de este entorno suele derivar en estrés crónico y baja productividad.

A nivel internacional, investigaciones desarrolladas en países como Brasil, Colombia, México y Chile han generado aportes significativos mediante el análisis empírico de la gestión del ambiente laboral para mejorar el desempeño del trabajador. Las investigaciones han evidenciado que factores como el estrés, el bienestar y la motivación

influyen de manera decisiva en el ámbito laboral, aspectos que forman parte del presente estudio. En el escenario laboral actual, se observa que la prioridad del trabajador no se restringe solo a la retribución económica, sino que valora profundamente las condiciones del entorno donde ejerce sus funciones, dado que el clima organizacional impacta directamente en la productividad (Espinoza, 2019).

A nivel nacional se observa que en diversas instituciones educativas públicas el clima organizacional se ve afectado por una gestión administrativa vertical y una comunicación deficiente entre los estamentos jerárquicos y el cuerpo docente. Esta situación genera un entorno de desmotivación y estrés laboral que repercute negativamente en el desempeño pedagógico, limitando el cumplimiento de las metas institucionales y el compromiso con la mejora de los aprendizajes. Según se evidencia en la realidad educativa nacional, la carencia de estrategias que promuevan la convivencia armoniosa y el reconocimiento del esfuerzo docente impide que los maestros desarrollen sus capacidades plenamente en el aula (Gonzales, 2024).

Asimismo, se han identificado evidencias críticas sobre esta interacción. De la Torre Zeballos (2024) determinó una relación significativamente alta (Nagelkerke R2 = 0.99) entre el liderazgo y el clima laboral en una institución educativa de Moquegua, subrayando que las deficiencias directivas impactan la calidad de las relaciones interpersonales. Esta interdependencia se extiende al rendimiento profesional, donde investigadores como Cajamarca-González et al. (2024) evidenciaron correlaciones positivas (r = 0.72) entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente. Asimismo, Sagredo-Lillo et al. (2025) confirman que la colaboración es el mecanismo principal para optimizar las prácticas pedagógicas en escuelas peruanas de gran escala.

A nivel local, en las instituciones educativas del distrito de Abancay, el clima organizacional ha mostrado señales de fragilidad tras los procesos de adaptación post-pandemia. Se observa que la falta de espacios de interaprendizaje y las limitaciones en la

comunicación interna dificultan la consolidación de un ambiente laboral armónico en las instituciones públicas de la zona. Esta carencia de un soporte emocional y organizacional adecuado genera un clima de incertidumbre que afecta directamente la motivación y el compromiso de los maestros. Según la evidencia local, cuando el entorno de trabajo en Abancay no promueve el reconocimiento ni el apoyo mutuo entre directivos y docentes, se restringe la capacidad de respuesta pedagógica, evidenciando que un clima organizacional deficiente es una de las principales barreras para alcanzar la excelencia educativa en la provincia (Riveros, 2024)."

En el entorno local, la problemática se agudiza ante la falta de apoyo institucional, lo que genera aislamiento y rotación. Alvarado-Figueroa et al. (2025) enfatizan que el compromiso y la motivación son las claves para la retención del talento y el rendimiento estudiantil. Por lo tanto, es importante diagnosticar e intervenir en el liderazgo para transitar de gestiones autocráticas hacia modelos participativos y de comunicación abierta, permitiendo así que las instituciones superen las barreras locales y alcancen logros educativos sostenibles.

1.2. Formulación del problema.

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el desempeño docente en la Institución Educativa San Francisco Solano de Tamburco - Abancay, 2025?

1.2.2. Problemas específicos

1. ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo y el desempeño docente en la Institución Educativa San Francisco Solano de Tamburco – Abancay, 2025?

2. ¿Cuál es la relación entre las relaciones interpersonales y el desempeño docente en la Institución Educativa San Francisco Solano de Tamburco – Abancay, 2025?

3. ¿Cuál es la relación entre las retribuciones y el desempeño docente en la Institución Educativa San Francisco Solano de Tamburco – Abancay, 2025?

1.3. Justificación de la investigación

1.3.1. Justificación teórica

Desde un punto de vista teórico, el presente estudio ofrece un esquema integrador que permite un mayor entendimiento de las relaciones entre el clima organizacional y el desempeño docente. Al tratarse de un estudio de carácter básico, el objetivo es contribuir a los conocimientos existentes, ampliando la comprensión de cómo el clima organizacional se relaciona con el desempeño docente. En este sentido, el clima organizacional es entendido como el conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto a sus políticas, prácticas y procedimientos, las cuales influyen directamente en su conducta laboral (Litwin & Stringer, 1968; Chiavenato, 2011).

Asimismo, diversos autores sostienen que el desempeño docente no solo depende de las competencias individuales, sino también de las condiciones organizacionales que facilitan o limitan el ejercicio profesional (Robbins & Judge, 2017). Por ello, el presente

estudio busca aportar evidencia teórica que permita explicar estas relaciones en contextos educativos, sirviendo de base para futuras investigaciones que aborden distintas configuraciones organizacionales y pedagógicas.

1.3.2. Justificación pedagógica

La presente investigación resulta pertinente en el ámbito pedagógico, dado que responde a la necesidad de comprender cómo el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral del personal docente de la Institución Educativa San Francisco Solano. Diversos estudios sostienen que un clima institucional positivo favorece la motivación, el compromiso y la eficacia docente, elementos clave para la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje (UNESCO, 2017).

El estudio permitirá disponer de información relevante para fortalecer la eficacia y la productividad de la plana docente, generando así un impacto positivo en la comunidad educativa. Asimismo, contribuir a la mejora de las condiciones laborales y pedagógicas de la comunidad Solanense, promoviendo un entorno más favorable para el desarrollo profesional de los docentes y el logro de aprendizajes significativos en los estudiantes

1.3.3. Justificación metodológica

Desde el punto de vista metodológico, la investigación se sustenta en un enfoque sistemático que permite analizar de manera objetiva la relación entre el clima organizacional y el desempeño docente. El uso de métodos cuantitativos y análisis estadísticos contribuye a garantizar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos (Hernández-Sampieri et al., 2018).

Asimismo, el diseño metodológico empleado puede ser replicado en otras instituciones educativas, constituyéndose en una referencia para futuros estudios interesados en analizar variables organizacionales y su impacto en el desempeño profesional. Según Kerlinger y Lee (2002), la replicabilidad de los estudios fortalece el

desarrollo del conocimiento científico y permite contrastar resultados en diferentes contextos educativos.

1.3.4. Justificación social

El presente estudio posee un alto valor social, ya que el clima organizacional y el desempeño docente no solo influyen en la cultura institucional, sino también en el bienestar emocional de docentes, estudiantes y familias. Un clima organizacional favorable promueve relaciones basadas en el respeto, la colaboración y la confianza, elementos esenciales para el desarrollo integral de las comunidades educativas (Chiavenato, 2011). En ese sentido, determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño docente constituye un paso fundamental para la construcción de escuelas más humanas, inclusivas y orientadas a la excelencia académica, contribuyendo así al progreso social.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño docente en la Institución Educativa San Francisco Solano de Tamburco - Abancay, 2025.

1.4.2. Objetivos específicos

1. Establecer la relación entre el estilo de liderazgo y el desempeño docente en la Institución Educativa San Francisco Solano de Tamburco – Abancay, 2025.

2. Identificar la relación entre las relaciones interpersonales y el desempeño docente en la Institución Educativa San Francisco Solano de Tamburco – Abancay, 2025.

3. Precisar la relación que existe entre las retribuciones y el desempeño docente en la Institución Educativa San Francisco Solano de Tamburco – Abancay, 2025.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. Bases teóricas

2.1.2. Desarrollo histórico del Clima organizacional

El clima organizacional surge con los estudios de la Escuela de Relaciones Humanas en la década de 1930, donde Elton Mayo demuestra que los factores sociales y emocionales influyen en el rendimiento laboral. Lewin (1951) más adelante introduce el clima psicológico como determinante del comportamiento grupal. Posteriormente, Litwin y Stringer (1968) lo definen como la cualidad del ambiente interno percibida por los miembros de una organización, influyendo en su motivación y desempeño.

En las décadas siguientes, Chiavenato (2019) y Robbins & Judge (2017) consolidan el concepto como un fenómeno psicológico compartido que moldea actitudes, comportamiento y satisfacción laboral. En el ámbito educativo, investigaciones latinoamericanas han reafirmado su importancia: Juárez (2012) identifica correlaciones altas entre clima y satisfacción laboral; Nieves (2011) evidencia su relación con el desempeño docente; mientras que estudios recientes como los de Cusi (2022), Quispe (2023) y Murga & Vásquez (2024) demuestran que el clima organizacional predice directamente el desempeño pedagógico.

2.1.2.1. Fundamentación teórica del Clima organizacional

1. Teoría de los Sistemas Sociales:

Katz y Kahn (1978) sostienen que la organización es un sistema compuesto por elementos interdependientes. Desde esta perspectiva, el clima organizacional es producto de las interacciones entre personas, estructura, normas, liderazgo y comunicación.

2. Teoría del Comportamiento Organizacional:

Robbins y Judge (2017) explican que el clima refleja percepciones compartidas que orientan la conducta laboral. Una organización con clima positivo favorece actitudes de compromiso, motivación y desempeño, lo cual coincide con evidencias encontradas en estudios de Juárez (2012), Selamat et al. (2013) y Sun et al. (2024).

2.1.3. Desarrollo histórico del desempeño docente

El concepto de desempeño docente inicia en los modelos de evaluación educativa de mediados del siglo XX, centrados en la eficacia del maestro. Stenhouse (1975) lo concibe como el conjunto de prácticas profesionales que el docente desarrolla para promover aprendizajes significativos. Durante los años posteriores, el enfoque se orienta hacia el desarrollo de competencias e indicadores de calidad educativa.

En Perú, el Marco de Buen Desempeño Docente (MINEDU, 2018) formaliza esta variable, señalando que comprende planificación, enseñanza, evaluación y compromiso profesional.

2.1.3.1. Fundamentación teórica del desempeño docente

1) Teoría del Desempeño Laboral

Chiavenato (2019) afirma que el desempeño es la manifestación observable de las competencias y actitudes de un trabajador, influido por factores internos como la motivación y externos como el clima institucional.

2) Modelo de Campbell: Determinantes del Desempeño

John Campbell (1990) sostiene que el desempeño no es el resultado (la nota o el producto), sino el comportamiento mismo. Propone que existen tres determinantes directos:

- Conocimiento declarativo: Saber qué hacer (teoría).
- Conocimiento y destrezas procedimentales: Saber cómo hacerlo (práctica).
- Motivación: La elección de realizar el esfuerzo, el nivel de dicho esfuerzo y la persistencia del mismo.

3) Desempeño de Tarea vs. Desempeño Contextual

Borman y Motowidlo (1993) introdujeron una distinción crucial que se aplica perfectamente al docente:

- Desempeño de Tarea: Son las actividades técnicas relacionadas con el currículo, la enseñanza y la evaluación (lo que el MINEDU exige formalmente).
- Desempeño Contextual (Comportamiento Ciudadano Organizacional): Son las acciones voluntarias que no están en la descripción del puesto pero que ayudan a la institución, como apoyar a un colega, mantener un buen clima o participar en actividades extracurriculares. En tu estudio, este desempeño es el que más se ve afectado por el clima organizacional.

4) Teoría de la Autoeficacia de Albert Bandura

Aplicada al entorno laboral, Bandura sugiere que el desempeño está mediado por la autoeficacia percibida: la creencia del trabajador en su propia capacidad para organizar y ejecutar las acciones requeridas. Un clima organizacional positivo refuerza esta creencia, mientras que un clima hostil la debilita, reduciendo el rendimiento incluso si el docente está altamente capacitado.

5) Gestión del Desempeño en la Administración Pública

Robbins y Judge (2017) complementan esta visión señalando que el desempeño debe ser evaluado no solo por la eficacia (logro de metas), sino por la eficiencia (uso de recursos). En las instituciones públicas del Perú, el desempeño se mide a través de estándares de calidad que buscan la satisfacción del usuario (estudiante y padre de familia), vinculando el esfuerzo individual con el valor público generado.

6) Teoría Socio constructivista de la Práctica Docente

Autores como Stenhouse (1975) y Fullan (2016) establecen que el desempeño docente surge de la interacción entre las prácticas pedagógicas, el contexto institucional y

los recursos disponibles. Esta teoría explica en gran medida por qué el clima organizacional influye directamente en el desempeño docente.

2.1.1. Clima organizacional.

El clima organizacional es la percepción compartida que los miembros de una institución desarrollan respecto a las condiciones del ambiente laboral, tales como liderazgo, relaciones interpersonales, comunicación y retribuciones (Robbins & Judge, 2017). Este clima influye en la motivación, satisfacción y rendimiento laboral (Chiavenato, 2019). En el contexto educativo, impacta la calidad del desempeño docente (Nieves, 2011).

1. **Estilo de liderazgo**

El liderazgo constituye un elemento fundamental dentro de las organizaciones, ya que influye de manera directa en el comportamiento, la motivación y el desempeño de los miembros que las conforman. Desde una perspectiva clásica, Lewin, Lippitt y White (1939) identificaron tres estilos básicos de liderazgo: autocrático, democrático y laissez-faire, demostrando que cada uno de ellos genera efectos diferenciados en el clima organizacional y en el nivel de participación y compromiso del grupo. Estos aportes permitieron comprender que el estilo de liderazgo adoptado por las autoridades incide significativamente en la percepción del ambiente laboral.

Posteriormente, Weber (1947) abordó el liderazgo desde la legitimidad de la autoridad, distinguiendo entre autoridad tradicional, carismática y racional-legal, lo cual resulta relevante para el contexto educativo, donde el liderazgo directivo se sustenta tanto en normas institucionales como en la capacidad de influencia personal del líder. En este sentido, la manera en que los directivos ejercen su autoridad condiciona las relaciones interpersonales y el clima organizacional dentro de la institución.

Desde enfoques más contemporáneos, Bass y Avolio (2004) desarrollaron el modelo de liderazgo transformacional, el cual se caracteriza por inspirar, motivar y estimular

intelectualmente a los colaboradores, promoviendo altos niveles de compromiso y desempeño. En el ámbito educativo, este tipo de liderazgo favorece un clima organizacional positivo, orientado al trabajo colaborativo y a la mejora continua de la práctica docente.

Asimismo, Goleman (2017) resalta la importancia del liderazgo resonante, basado en la inteligencia emocional, señalando que los líderes capaces de gestionar adecuadamente sus emociones y las de su equipo generan ambientes laborales saludables, con mayor cohesión, confianza y productividad. De acuerdo con el autor, los estilos de liderazgo que priorizan la empatía, la comunicación y el reconocimiento contribuyen significativamente a fortalecer el clima organizacional y reducir la resistencia al cambio.

Chiavenato (2017) sostiene que el liderazgo efectivo es un factor determinante del clima organizacional, en tanto influye en la motivación, la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores. En las instituciones educativas, el estilo de liderazgo ejercido por los directivos se refleja en la calidad de las relaciones interpersonales, en la toma de decisiones y en la percepción de justicia y reconocimiento por parte del personal docente.

En síntesis, el liderazgo y el estilo de liderazgo constituyen componentes esenciales del clima organizacional, especialmente en el contexto educativo, donde el rol del directivo no solo implica funciones administrativas, sino también la capacidad de orientar, motivar y generar condiciones favorables para el adecuado desempeño docente. Por ello, el análisis del estilo de liderazgo resulta clave para comprender la dinámica organizacional y su influencia en el desempeño de los docentes en la institución educativa objeto de estudio.

2. Relaciones interpersonales

Son las interacciones sociales entre los miembros de la institución, basadas en la comunicación, el respeto y el trabajo colaborativo. Davis y Newstrom (2003) indican que estas relaciones constituyen el núcleo del clima psicológico.

El Enfoque Clásico de la Escuela de Relaciones Humanas de Elton Mayo (1933), marcó un hito al demostrar, mediante los experimentos de Hawthorne, que las interacciones

informales y el sentido de pertenencia influyen de manera más determinante en la productividad que los incentivos económicos. Bajo esta premisa, el docente deja de ser un ejecutor aislado para convertirse en un ser social cuya actitud hacia la enseñanza está intrínsecamente ligada a la calidad de los vínculos que establece con sus pares y directivos.

Esta visión se profundiza con la Teoría de la Personalidad y la Organización de Chris Argyris (1964), quien postula la existencia de una tensión constante entre las necesidades de autorrealización del individuo y las demandas estructurales de la organización. En el ámbito escolar, un clima organizacional positivo se manifiesta cuando las relaciones interpersonales trascienden el plano administrativo, permitiendo que el docente sea valorado en su dimensión humana. Cuando la institución facilita este reconocimiento, se reduce el conflicto interno y se potencia el compromiso profesional.

En la etapa contemporánea, el sustento teórico se traslada hacia el Modelo de Apoyo Organizacional Percibido (POS), desarrollado por Eisenberger et al. (1986) y consolidado por Robbins y Judge (2017). Este modelo sostiene que las relaciones basadas en el respeto y el apoyo mutuo generan una percepción de bienestar institucional. Para el profesorado, este apoyo se traduce en un sentimiento de obligación recíproca; es decir, el docente eleva su desempeño como respuesta natural a un entorno que protege sus intereses y reconoce su esfuerzo.

Asimismo, la Teoría del Capital Social en la Educación de Leana y Pil (2006) ofrece un enfoque innovador al señalar que el éxito educativo no depende exclusivamente del capital humano individual, sino de la solidez de las relaciones interpersonales. Un clima con vínculos sociales robustos facilita el intercambio de conocimientos y la innovación pedagógica, transformando la colaboración en un activo institucional.

Finalmente, esta dinámica social converge en el concepto de Clima Psicológico de Davis y Newstrom (2003), quienes sitúan a las relaciones interpersonales como el núcleo de la percepción organizacional. Un ambiente caracterizado por una comunicación abierta y un

respeto genuino actúa como un factor protector frente al aislamiento y la ansiedad laboral, elementos que, en el contexto docente, resultan determinantes para prevenir el síndrome de burnout y garantizar una práctica pedagógica sostenible y de calidad.

3. Retribución.

La retribución dentro del clima organizacional trasciende la concepción simplista del salario, abarcando el conjunto de incentivos, reconocimientos y beneficios que en el ámbito educativo, el docente percibe como contraprestación a su labor pedagógica.

La teoría de los Dos Factores de Frederick Herzberg (1974), quien postula que la retribución posee una naturaleza dual. Mientras que las compensaciones económicas y condiciones físicas actúan como "factores higiénicos" (cuya ausencia genera insatisfacción), es el reconocimiento profesional y el sentido de logro lo que constituye un "factor motivador" real, capaz de impulsar el desempeño y la satisfacción laboral a largo plazo.

Complementariamente, la Teoría de la Equidad Laboral de John Stacey Adams (1965) aporta una perspectiva relacional sobre la retribución. Adams sostiene que el trabajador evalúa la justicia de sus recompensas mediante un proceso de comparación social; en el contexto educativo, si un docente percibe que su esfuerzo pedagógico no es retribuido equitativamente en relación con sus pares o con las exigencias institucionales, se produce un estado de tensión cognitiva que deteriora el clima organizacional. Por el contrario, un sistema de retribución percibido como justo actúa como un catalizador de la confianza y el compromiso institucional.

Asimismo, desde la Teoría de las Expectativas de Victor Vroom (1964), la retribución se entiende como un elemento de predictibilidad. El docente orienta su conducta hacia la excelencia cuando percibe una alta "instrumentalidad", es decir, la seguridad de que su buen desempeño será detectado y recompensado con incentivos que posean una valencia significativa para su desarrollo personal y profesional. En las instituciones públicas, donde las escalas salariales suelen ser rígidas, la retribución simbólica y el apoyo a la carrera

docente se convierten en las herramientas de gestión más potentes para el directivo.

Finalmente, autores modernos como Chiavenato (2019) y Marulanda et al. (2020) introducen el concepto de Remuneración Total, el cual integra el "salario emocional" como un componente crítico. Esta visión contemporánea resalta que, para los profesionales de la educación, el reconocimiento de la comunidad, la autonomía pedagógica y la flexibilidad para el equilibrio vida-trabajo representan formas de retribución que impactan con mayor fuerza en el clima psicológico que los incentivos monetarios aislados. Por lo tanto, la gestión de la retribución en la institución educativa debe ser entendida como una estrategia integral de valoración del talento humano que valida y dignifica la función docente.

2.1.2. Desempeño docente

El desempeño docente es el conjunto de acciones pedagógicas, competencias, actitudes y prácticas que el profesor despliega para lograr aprendizajes significativos (MINEDU, 2018). Incluye planificación, interacción pedagógica, evaluación y compromiso institucional (Fullan, 2016).

La evaluación del desempeño ha evolucionado hacia modelos más humanos. Danielson Group (2022) sostiene que la práctica docente debe ser evaluada bajo criterios de equidad y bienestar socioemocional. Finalmente, este desempeño está condicionado por el capital profesional, concepto desarrollado por Hargreaves y Fullan (2021), que subraya la importancia del liderazgo distribuido y la colaboración entre pares como factores determinantes de la calidad educativa.

4. Marco del buen desempeño docente

En el Perú, el Ministerio de Educación (2012) aprobó el Marco del Buen Desempeño Docente, como una guía nacional que define de manera auténtica y evaluativa lo que significa ejercer la docencia con calidad. Este marco establece un panorama integral que abarca distintos aspectos de la labor pedagógica, organizados en dominios, competencias y desempeños específicos.

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

b. Propósitos específicos del Marco de Buen Desempeño Docente:

• Establecer un lenguaje común entre los que ejercen la profesión docente y los ciudadanos para referirse a los distintos procesos de la enseñanza.

• Promover que los docentes reflexionen sobre su práctica, se apropien de los desempeños que caracterizan la profesión y construyan, en comunidades de práctica, una visión compartida de la enseñanza.

• Promover la revaloración social y profesional de los docentes, para fortalecer su imagen como profesionales competentes que aprenden, se desarrollan y se perfeccionan en la práctica de la enseñanza.

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

c. Dominios del Marco de Buen Desempeño Docente:

• Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.

• Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.

• Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.

• Desarrollo de la profesionalidad y de la identidad docente.

d. Competencias establecidas:

• Dominio 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes

- Competencia: Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.

- Competencia: Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.

• Dominio 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

- Competencia 3: Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.

- Competencia 4: Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales.

- Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los contextos culturales.

• Dominio 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad

- Competencia 6: Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional y así éste pueda generar aprendizajes de calidad.

- Competencia 7: Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del 28 Estado y la sociedad civil; aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.

• Dominio 4: Desarrollo de la profesionalidad y de la identidad docente.

- Competencia 8: Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y armar su identidad y responsabilidad profesional.
- Competencia 9: Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.

1) Motivación personal

La motivación de personal se define como el conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto dentro como fuera del individuo para iniciar un comportamiento relacionado con el trabajo. En el ámbito organizacional, el sustento clásico inicia con la Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow (1943), quien establece que el ser humano es impulsado por la satisfacción progresiva de necesidades, desde las fisiológicas hasta la autorrealización. En el docente, esta última se manifiesta en el deseo de trascendencia a través de la formación de sus estudiantes, lo cual se convierte en un motor de desempeño cuando las necesidades básicas y de seguridad están cubiertas por la institución.

Posteriormente, la Teoría ERC de Clayton Alderfer (1969) remodeló la visión de Maslow al proponer tres categorías esenciales: existencia, relación y crecimiento. A diferencia del modelo rígido de Maslow, Alderfer sostiene que el docente puede estar motivado por el crecimiento profesional y las relaciones interpersonales simultáneamente. Si un docente se siente frustrado en su crecimiento, redoblará su interés en las relaciones con sus pares (regresión por frustración), lo que demuestra la interdependencia entre la motivación y el clima social de la escuela.

Desde una perspectiva moderna, la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan (2000) ofrece un enfoque crucial para la educación al distinguir entre motivación intrínseca y extrínseca. Los autores postulan que el desempeño óptimo y el bienestar dependen de la satisfacción de tres necesidades psicológicas innatas: autonomía, competencia y afinidad.

Un clima organizacional que otorga libertad pedagógica (autonomía) y promueve el desarrollo de capacidades (competencia) fomenta una motivación intrínseca que es más resistente al agotamiento profesional y más efectiva para la calidad educativa.

Finalmente, Idalberto Chiavenato (2019) y Robbins y Judge (2017) integran estas visiones señalando que la motivación no es un rasgo de personalidad estático, sino el resultado de la interacción entre el individuo y su entorno. En las instituciones educativas, la motivación actúa como la variable mediadora entre el clima organizacional y el desempeño docente: un entorno que ofrece soporte emocional y retos profesionales claros logra alinear los objetivos del maestro con la visión institucional, garantizando una mejora continua en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

2) Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño se define como el proceso sistemático y periódico de estimación del valor, las cualidades y las competencias de un trabajador en el ejercicio de sus funciones. Desde una perspectiva clásica, Drucker (1954), a través de la Administración por Objetivos (APO), sentó las bases al proponer que el desempeño debe evaluarse en función del cumplimiento de metas compartidas entre el supervisor y el subordinado. En el contexto educativo, esto implica que la labor docente no debe medirse solo por la presencia en el aula, sino por el logro de los objetivos de aprendizaje previstos en el currículo.

Posteriormente, Idalberto Chiavenato (2019) amplía esta visión al considerar que la evaluación es una "herramienta de diagnóstico" que permite identificar fortalezas y debilidades. Para este autor, evaluar el desempeño no es un fin en sí mismo, sino un medio para mejorar la calidad del trabajo mediante la retroalimentación. Cuando la evaluación se percibe como un proceso justo y transparente dentro del clima organizacional, el docente la asume como una oportunidad de crecimiento profesional y no como una medida punitiva.

En la etapa moderna, la Teoría de la Retroalimentación (Feedback) de London y Smither (2002) resalta que el impacto de la evaluación depende de la calidad de la

comunicación posterior. La retroalimentación efectiva debe ser específica, oportuna y orientada al comportamiento, permitiendo que el docente ajuste su práctica pedagógica de manera consciente. Asimismo, el enfoque de Evaluación de 360 Grados, propuesto por autores como Lepsinger y Wiglad (2009), sugiere que el desempeño docente debe ser visto desde múltiples ángulos (directivos, colegas, estudiantes y autoevaluación) para obtener una imagen holística y objetiva de su impacto en la institución.

Finalmente, en el sistema educativo peruano, esta variable se operativiza a través del Marco de Buen Desempeño Docente (MINEDU, 2012). Este enfoque moderno de evaluación basado en estándares de desempeño permite medir competencias específicas en dominios como la preparación para el aprendizaje y la enseñanza. Como señalan Robbins y Judge (2017), cuando los criterios de evaluación son claros y están alineados con la cultura de la organización, se reduce la ambigüedad de rol y se potencia el compromiso del personal, consolidando un clima de alta eficacia y profesionalismo.

3) Satisfacción de necesidades

La satisfacción de necesidades en el entorno laboral se entiende como el grado en que el trabajador percibe que sus requerimientos biopsicosociales son cubiertos por la organización. El pilar fundamental de esta variable es la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow (1943), quien establece que el comportamiento humano es impulsado por la carencia. En el contexto educativo, una vez que la institución garantiza la seguridad laboral y condiciones físicas adecuadas (necesidades de seguridad), el docente busca satisfacer necesidades superiores como la afiliación y el reconocimiento, culminando en la autorrealización, que se traduce en la entrega vocacional y el perfeccionamiento pedagógico.

Esta perspectiva es complementada por la Teoría de los Dos Factores de Frederick Herzberg (1974), quien aclara que la satisfacción de necesidades básicas (factores de higiene) solo evita la queja, mientras que la satisfacción de necesidades de crecimiento

(factores motivadores) es la que realmente genera compromiso. Herzberg sostiene que para que un docente alcance un desempeño superior, la organización no solo debe pagar un salario justo, sino proveer un trabajo que sea intrínsecamente gratificante y que ofrezca oportunidades de desarrollo intelectual.

Desde una visión moderna, la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan (2000) postula que la verdadera satisfacción laboral surge de cubrir tres necesidades psicológicas universales: autonomía, competencia y vinculación. Según este enfoque, cuando un docente tiene libertad para tomar decisiones en su aula (autonomía), se siente capaz de enfrentar retos pedagógicos (competencia) y mantiene lazos significativos con sus colegas (vinculación), su satisfacción se vuelve intrínseca. Esta satisfacción es crucial en el ámbito educativo, pues está directamente asociada a la resiliencia docente y a la reducción del estrés laboral.

Finalmente, Idalberto Chiavenato (2019) y Robbins y Judge (2017) integran estos conceptos bajo el enfoque de la Calidad de Vida en el Trabajo (CVT). Estos autores sugieren que la satisfacción de necesidades no es un evento aislado, sino un componente dinámico del clima organizacional. Una institución que diagnostica y atiende las necesidades de su personal logra transformar el entorno laboral en un espacio de bienestar, lo que reduce el ausentismo y potencia el desempeño docente, alineando los anhelos personales del maestro con los fines estratégicos de la institución educativa.

2.2. Marco conceptual

2.2.1. lima organizacional:

El clima organizacional se define como el conjunto de percepciones compartidas que los trabajadores poseen sobre el ambiente laboral, las cuales actúan como un marco de referencia para interpretar las políticas y prácticas institucionales, condicionando directamente su conducta y niveles de motivación (Robbins y Judge, 2017).

Desde una perspectiva sistémica, el clima organizacional refleja la interacción entre factores estructurales (normas, jerarquías, recursos), factores humanos (motivación,

satisfacción, comunicación) y factores culturales (valores, creencias, tradiciones institucionales). Un clima favorable promueve la cooperación, la confianza y el sentido de pertenencia, mientras que un clima desfavorable puede generar desmotivación, conflictos y bajo rendimiento laboral (Chiavenato, 2019).

En el ámbito educativo, el clima organizacional adquiere especial relevancia debido a su impacto en el desempeño docente y en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. Un ambiente laboral caracterizado por liderazgo participativo, comunicación efectiva, reconocimiento profesional y relaciones interpersonales positivas favorece la innovación pedagógica y el compromiso del docente con los objetivos institucionales (Brunet, 2004).

2.2.2. Desempeño laboral

El desempeño laboral es el comportamiento observable del trabajador en el cumplimiento de sus funciones, el cual contribuye directa o indirectamente al logro de los objetivos organizacionales. (Chiavenato,2019)

2.2.3. Desempeño laboral docente

La labor del maestro trasciende la instrucción directa, configurándose como una práctica profesional ética y política que exige el dominio de la gestión escolar, la articulación con la comunidad y el fortalecimiento de la identidad docente (Ministerio de Educación, 2012).

El desempeño laboral docente se refiere al conjunto de comportamientos, acciones y prácticas profesionales que el docente desarrolla en el ejercicio de sus funciones, las cuales contribuyen de manera directa al logro de los objetivos educativos y al desarrollo integral de los estudiantes. Este desempeño no se limita al cumplimiento de tareas, sino que involucra competencias pedagógicas, éticas y sociales que se manifiestan en el proceso de enseñanza-aprendizaje (Chiavenato, 2019).

Desde un enfoque integral, el desempeño docente está influenciado por factores personales, institucionales y contextuales, entre los cuales destaca el clima organizacional. Un ambiente laboral positivo favorece la motivación, el compromiso y la satisfacción profesional del

docente, lo que se traduce en mejores prácticas pedagógicas y mayor calidad educativa (UNESCO, 2016).

2.2.4. Liderazgo directivo

El liderazgo directivo se define como un proceso de influencia social en el que el líder busca la participación voluntaria de los subordinados en un esfuerzo por alcanzar los objetivos de la organización (Lussier y Achua, 2016).

En las instituciones educativas, el liderazgo directivo efectivo se asocia con la creación de un clima escolar positivo, el fortalecimiento del trabajo colaborativo y la mejora continua del desempeño docente. Los directivos que promueven una visión compartida, apoyan el desarrollo profesional y mantienen una comunicación abierta influyen positivamente en la satisfacción y compromiso del profesorado (Bolívar, 2010).

2.2.5. Gestión educativa

La gestión educativa se define como un proceso sistemático que busca fortalecer a las instituciones mediante la aplicación de técnicas e instrumentos de administración para optimizar el uso de recursos y alcanzar metas de calidad (Cassasus, 2000).

Una gestión educativa eficiente contribuye a la consolidación de un clima organizacional favorable, al establecer normas claras, promover la participación docente y asegurar condiciones adecuadas para el desempeño profesional. Asimismo, permite articular la gestión administrativa con la gestión pedagógica, favoreciendo el logro de los objetivos institucionales y el mejoramiento del desempeño docente (MINEDU, 2012).

2.3. Antecedentes empíricos de la investigación

2.3.1. Antecedentes internacionales

Sari, Kristiawan y Suherman (2025), en su estudio titulado *"The Impact of Organizational Climate and Professional Competence on Teachers' Performance"* realizado en Palembang, Indonesia, investigaron el efecto del clima organizacional y la competencia profesional en el desempeño docente. La investigación empleó un enfoque cuantitativo

descriptivo y trabajó con una muestra censal (muestreo total) de 79 docentes de la institución SMA Negeri 9 Palembang. Para la recolección de datos, los autores utilizaron técnicas de cuestionario, observación y estudio documental.

Los resultados del análisis estadístico, mediante la aplicación de la prueba t, demostraron que el clima organizacional ejerce una influencia significativa y positiva sobre el desempeño de los maestros ($t = 3,461$; $p = 0,002 < 0,05$). Asimismo, el estudio reveló que la competencia profesional también tiene un impacto individual y significativo en el rendimiento laboral. Al realizar la prueba F para el análisis simultáneo, se confirmó que ambos factores influyen de manera conjunta en el desempeño docente ($F = 6,239$; $p = 0,001 < 0,05$). Los autores concluyeron que un clima organizacional saludable, caracterizado por relaciones interpersonales abiertas y un entorno de apoyo, es fundamental para que el docente pueda desplegar sus competencias y alcanzar niveles óptimos de productividad pedagógica.

Wahid, Sajjad y Siddiqui (2025) en su artículo, estudia la relación entre el clima organizacional y los resultados laborales del docente realizado en escuelas secundarias públicas de Quetta, Pakistán. Esta investigación tuvo como objetivo determinar la influencia del clima organizacional sobre la motivación y el compromiso laboral de los profesores, variables estrechamente vinculadas con el desempeño docente. La población estuvo conformada por todos los docentes de escuelas secundarias públicas del distrito, y mediante un muestreo aleatorio estratificado se obtuvo una muestra representativa de 648 docentes, equilibrada por género.

El estudio empleó un diseño cuantitativo, descriptivo-correlacional y de corte transversal, utilizando como instrumentos el Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ) y el cuestionario de Teachers' Job Commitment and Motivation (TJCMQ). La confiabilidad de los instrumentos fue evaluada mediante alfa de Cronbach, obteniendo valores de 0.873 para clima organizacional (alta confiabilidad), 0.716 para

desempeño laboral y 0.609 para motivación y compromiso, este último interpretado con cautela por su consistencia interna moderada. El análisis estadístico aplico estadísticas descriptivas y pruebas correlacionales, específicamente el coeficiente de correlación de Pearson, además de pruebas Chi-cuadrado.

Los resultados mostraron que el clima organizacional tiene un impacto altamente significativo sobre los resultados laborales del profesorado. Se halló una correlación muy fuerte entre clima organizacional y desempeño docente ($r = .993$, $p < .001$), así como una correlación moderada y significativa con la motivación ($r = .322$, $p < .05$). Estos hallazgos indican que un entorno escolar positivo caracterizado por liderazgo de apoyo, comunicación efectiva y relaciones interpersonales saludables se asocia tanto con un mejor rendimiento docente como con mayores niveles de motivación. Asimismo, se encontró una correlación moderada entre motivación y desempeño docente ($r = .318$, $p < .05$).

En el análisis descriptivo, los docentes reportaron una percepción de carga laboral razonable ($M = 3.61$), pero bajo compromiso laboral ($M = 2.33$), escaso entusiasmo por el trabajo ($M = 2.16$) y baja identificación con los problemas de la institución. También se evidenció percepción de insuficiente recompensa laboral, prácticas de liderazgo autocrático y demanda excesiva de trabajo colaborativo, factores que impactan negativamente la motivación. Por el contrario, aspectos como el apoyo entre colegas y el reconocimiento del trabajo docente se asociaron positivamente con la motivación y el compromiso.

En su conclusión, los autores resaltan que el clima organizacional es un determinante clave para la motivación y compromiso docente, y por tanto para su retención y efectividad. Recomiendan promover estilos de liderazgo transformacional, fortalecer la comunicación, mejorar la justicia organizacional y ofrecer oportunidades de desarrollo profesional, a fin de crear entornos más saludables que potencien el desempeño del docente.

Quintanilla-Ayala et al (2022) en su investigación denominada: incidencia del clima laboral en el desempeño docente de la carrera de Licenciatura en Educación Básica en la

Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, Ecuador, tuvo como objetivo determinar la incidencia del clima laboral en el desempeño docente de la carrera de Licenciatura en Educación Básica. La investigación se realizó con una población total de 84 docentes, bajo un censo, evitando la selección muestral y garantizando representatividad institucional.

El trabajo se desarrolló bajo un enfoque mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas, con métodos descriptivos, correlacionales, y procedimientos hipotético–deductivos y inductivos–deductivos. Los resultados cuantitativos mostraron patrones consistentes: los docentes reportaron niveles altos de cordialidad, compañerismo y comunicación positiva (por ejemplo, 71 de 84 docentes marcaron “muy de acuerdo” en la afirmación sobre trato respetuoso entre colegas), mientras que aspectos como carga laboral y tiempos institucionales recibieron mayor nivel de desacuerdo. En relación con el desempeño docente, la mayoría señaló estar “muy de acuerdo” en mantener una comunicación adecuada con los estudiantes (79 de 84 docentes) y en cumplir con los estándares académicos establecidos. Se evidenció que los docentes con más valoraciones positivas en clima laboral también presentaban más valoraciones positivas en desempeño docente, lo cual refuerza la existencia de un patrón sistemático entre ambos constructos.

Los hallazgos cualitativos subrayaron que un ambiente laboral saludable basado en comunicación asertiva, liderazgo adecuado, compromiso colectivo y relaciones interpersonales positivas incrementa la motivación, fortalece el trabajo en equipo y se refleja directamente en mejores prácticas docentes. También identificaron que el exceso de comunicación vertical y la falta de claridad en las directrices institucionales pueden deteriorar tanto el clima laboral como el desempeño docente.

El estudio concluye que el clima laboral es un factor determinante para la calidad del desempeño docente, y recomienda optimizar procesos institucionales para mejorar ambas dimensiones.

2.3.2. Antecedentes nacionales

Murga y Vásquez (2024), en su tesis titulada “Clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de Santo Tomás – Cutervo, 2023”, determinaron la relación entre ambas variables en los niveles de primaria y secundaria. La investigación, de enfoque cuantitativo y diseño descriptivo-correlacional, trabajó con una muestra censal de 43 docentes, aplicando cuestionarios tipo Likert, los resultados revelaron una correlación positiva alta, con un coeficiente Rho de Spearman de 0.791.

Los autores concluyeron que un clima institucional favorable fundamentado en una comunicación eficiente, normas claras y liderazgo adecuado influye directamente en la optimización del desempeño docente. Por ello, recomendaron fortalecer la gestión directiva, comunicación institucional, el apoyo pedagógico y la cohesión organizacional para potenciar los resultados comunidad educativa de Santo Tomás.

Quispe Tinco (2023), en su tesis titulada “Clima organizacional y desempeño docente en la Institución Educativa Privada Agustiniano San Martín de Porres – UGEL 03”. Tuvo como objetivo analizar el grado de relación entre ambas variables dentro de un contexto educativo privado. La investigación trabajó con una muestra de 22 docentes, seleccionados de manera censal, el estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, transversal y de nivel descriptivo–correlacional. En los resultados se evidencia que el Rho de Spearman fue de 0.877, lo cual indica una correlación positiva alta y significativa entre el clima organizacional y el desempeño docente ($p < 0.05$). El autor concluye que un clima organizacional favorable favorece directamente un mejor desempeño docente, reforzando la importancia del ambiente institucional como factor determinante en la calidad del trabajo pedagógico.

Cusi (2022), en su investigación denominada clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas de la UGEL 01 en Lima durante el año 2021, empleó un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, correlacional y de corte transversal.

La muestra estuvo conformada por 60 docentes, el coeficiente Rho de Spearman para determinar la relación entre ambas variables dio como resultado (Rho = 0.742), lo que evidencia que, a mejores percepciones del clima institucional, mayor es el nivel de desempeño mostrado por los docentes.

En su conclusión principal, Cusi señala que el clima organizacional influye de manera significativa sobre el desempeño del profesorado, destacando que las dimensiones evaluadas especialmente liderazgo, motivación y comunicación se asocian directamente con la mejora del trabajo docente y su compromiso institucional.

Javier Hinojosa (2024) en su tesis titulada “Clima organizacional y desempeño docente en Instituciones Educativas del nivel primario, Junín”, el estudio tuvo como propósito determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño docente en tres instituciones educativas de la región Junín. La metodología empleada fue de tipo básico, con diseño correlacional no experimental y de corte transversal, sustentado en el método científico y descriptivo. la muestra fue de 80 docentes de educación primaria.

Entre los hallazgos, se identificó que el 48,75% de los docentes percibe el clima organizacional como “favorable” y el 26,25% como “muy favorable”. En la dimensión autonomía, el 31,25% lo percibió como “neutral” y otro 31,25% como “favorable”; mientras que la categoría “muy favorable” alcanzó el 37,5%.

En el análisis inferencial, se evidenció una relación directa y significativa entre clima organizacional y desempeño docente con Rho = 0.575; $p < 0.05$, así como correlaciones significativas entre las dimensiones autonomía (Rho = 0.576), motivación (Rho = 0.518) y desempeño docente.

En sus conclusiones, el autor destaca que fortalecer el clima organizacional mediante autonomía docente, motivación y relaciones sociales positivas repercute de manera favorable en el rendimiento pedagógico, incidiendo a su vez en la calidad educativa de la región Junín.

2.3.2. Antecedentes locales

Ramos (2024), en su tesis de maestría titulada “Relación del liderazgo directivo, clima organizacional y desempeño laboral del personal docente y administrativo del Centro Preuniversitario UNSAAC Cusco, 2024”, tuvo como objetivo principal establecer el grado de relación entre la gestión directiva, el entorno laboral y la eficiencia de los trabajadores. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental correlacional, trabajando con una muestra de 105 colaboradores. Los resultados estadísticos mediante la prueba Rho de Spearman arrojaron un coeficiente de 0.841, indicando una correlación positiva muy fuerte y significativa. La investigación concluyó que un clima organizacional óptimo, impulsado por un liderazgo asertivo, es el factor determinante para elevar los niveles de desempeño laboral en las instituciones educativas de la región.

Riveros (2024), en su tesis de maestría para la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, titulada “Gestión educativa y desempeño docente post pandemia en la comunidad de interaprendizaje en el distrito de Abancay, Apurímac 2022”, investigó la correlación entre la gestión educativa y el desempeño docente, empleó un enfoque cuantitativo, de nivel correlacional y diseño no experimental. El estudio se aplico a una muestra de 121 docentes. La hipótesis planteada sostuvo que la gestión educativa se relaciona directa y significativa con el desempeño docente post. pandemia en la Comunidad de Interaprendizaje en el distrito de Abancay, Apurímac 2022 Tras el análisis estadístico, la autora concluyó que existe una relación significativa entre ambas variables, destacando que el aislamiento profesional y la falta de liderazgo administrativo tras la crisis sanitaria debilitaron el desempeño docente local. Asimismo, menciona que la formación inicial del docente y la capacitación integral ayuda a potencializar las competencias y habilidades del maestro. Sugiere considerar dentro de la gestión educativa políticas de capacitación docente tanto en las instituciones educativas como en las comunidades de interaprendizaje, por ser espacios que buscan la innovación educativa centrado en la mejora de los aprendizajes y la

convivencia de todos los miembros de la comunidad educativa sobre todo porque se incentiva el desarrollo de las competencias y habilidades del profesor.

Este antecedente es crucial para la presente investigación, ya que comparte el escenario geográfico y evidencia la necesidad de mejorar el clima y la gestión para garantizar la calidad educativa en las instituciones públicas de Abancay.

2.4. Hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

Existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño docente en la Institución Educativa San Francisco Solano de Tamburco - Abancay, 2025

2.4.2. Hipótesis especificas

1Existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo y el desempeño docente en la Institución Educativa San Francisco Solano de Tamburco – Abancay, 2025.

2Existe una relación directa y significativa entre las relaciones interpersonales y el desempeño docente en la Institución Educativa San Francisco Solano de Tamburco – Abancay, 2025.

3Existe una relación directa y significativa entre las retribuciones y el desempeño docente en la Institución Educativa San Francisco Solano de Tamburco – Abancay, 2025

2.5. Identificación de variables e indicadores

Variable 1: Clima organizacional

Variable 2: Desempeño

2.6. Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Variable 1: Clima organizacional	"El clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y a su vez, éste último influye en el primero" (Chiavenato, 2011)	Se refiere a la evaluación del estilo de liderazgo, relaciones interpersonales y retribuciones. En el análisis de sus características a través de la formulación de un cuestionario de escala de Likert.	Estilo de liderazgo	- Aceptación del estilo de liderazgo. - Proactividad en la conducción institucional. - Capacidad motivacional del liderazgo directivo. - Reconocimiento oportuno del desempeño.	1 – 7
			Relaciones interpersonales	- Comunicación interpersonal. - permanente entre la dirección y el personal. - Apoyo y fortalecimiento profesional percibido en las relaciones laborales. - Interacción y diálogo institucional promovido por la dirección. - Manejo y apoyo interpersonal en la resolución de conflictos.	8- 13
			Retribuciones	- Retribuciones de bienestar socioemocional. - Retribuciones formativas y de desarrollo profesional.	14 - 20

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
				- Plan de ascensos y recompensas. - Gestión directiva de políticas remunerativas.	
Variable 2: Desempeño docente	"La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona" (Chiavenato, 2011).	El desempeño docente se evalúa tomando en cuenta principios como motivación del personal, evaluación del desempeño y satisfacción de necesidades, que se evalúa a través de la formulación de un cuestionario de escala de Likert.	Motivación del personal	- Motivación derivada de las relaciones laborales positivas. - Bienestar y motivación vinculados al espacio laboral. - Disponibilidad de recursos tecnológicos. - Motivación asociada a la flexibilidad y apoyo institucional.	1 - 6
			Evaluación del desempeño	- Cumplimiento del desempeño curricular por competencias. - Percepción externa de los resultados de aprendizaje. - Frecuencia de quejas asociadas al desempeño educativo. - Reconocimiento comunitario del desempeño institucional.	7 - 13

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
			Satisfacción de necesidades	- Satisfacción de necesidades pedagógicas y didácticas. - Satisfacción de necesidades tecnológicas institucionales - Satisfacción de necesidades de infraestructura física segura. - Satisfacción de necesidades de salud y bienestar laboral.	14 - 20

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Ámbito de estudio: localización política y geográfica

a. Delimitación espacial:

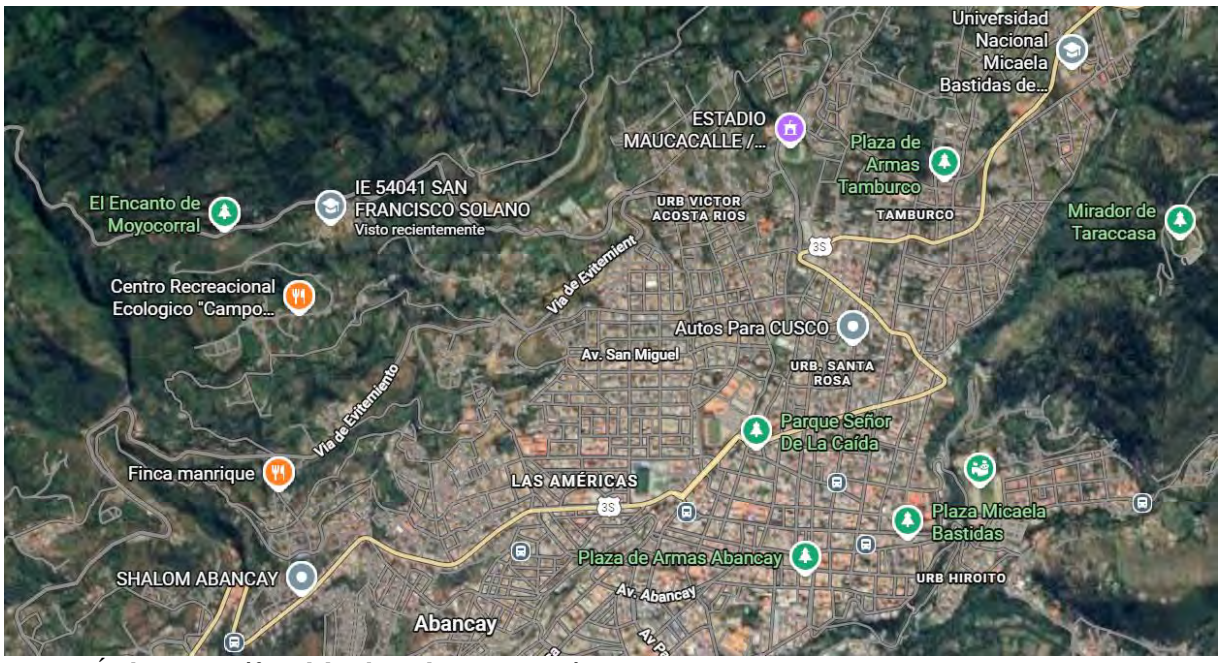
El distrito de Tamburco se encuentra ubicado al sur del Perú, en la Provincia de Abancay, en el departamento de Apurímac. Políticamente forma parte de la región Apurímac y es uno de los nueve distritos que conforman la provincia de Abancay.

La investigación se realizó en la Institución Educativa San Francisco Solano, ubicada en la Av. Garcilaso de la Vega S/N, distrito de Tamburco, provincia de Abancay, departamento de Apurímac.

b. Delimitación temporal:

La investigación se desarrolló en el mes de octubre del 2025.

Figura. Ubicación de la I.E. San Francisco Solano, Tamburco – Abancay.



Nota: Ámbito geográfico del trabajo de investigación.

3.2. Tipo y nivel de investigación

3.2.1. Tipo de investigación.

La investigación tiene la naturaleza de ser una investigación básica, la cual se caracteriza por su enfoque en la adquisición de conocimientos teóricos y su contribución al avance del entendimiento en un campo particular, sin la intención inmediata de aplicar estos conocimientos a problemas prácticos (Carrasco, 2005).

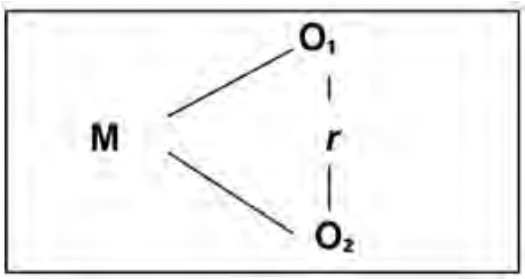
El enfoque de la presente investigación es cuantitativo, debido a que se orientó a evaluar la relación entre las variables clima organizacional y desempeño docente en la Institución Educativa San Francisco Solano del distrito de Tamburco, provincia de Abancay. Este enfoque permitió la recolección y el análisis de datos numéricos con el propósito de establecer relaciones estadísticas entre las variables de estudio, conforme a lo señalado por Hernández y Mendoza (2018).

Debido a que el propósito de esta investigación fue examinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño docente, se adoptó un diseño de investigación no experimental, de corte transversal y de tipo correlacional. En este tipo de diseño, los fenómenos se observan en su contexto natural sin manipulación de las variables, para posteriormente ser analizados. En consecuencia, los datos se recopilaron en un solo momento, con la finalidad de describir la relación existente entre las variables en dicho periodo, según lo mencionado por Reyes y Boente (2019)

3.2.2. Nivel de investigación.

La investigación se desarrolló con un nivel descriptivo y correlacional, ya que se enfocó describir las características de las variables y determinar el grado de relación entre ellas. En este sentido, los estudios correlacionales permiten identificar si existe una relación entre dos o más variables y esta relación puede ser de naturaleza directa, inversa o en algunos

casos inexistente. Este enfoque contribuye a la generación de conocimiento relevante sobre el fenómeno estudiado (Hernández y Mendoza, 2018).



Donde:

M → Muestra conformada por los docentes de la I.E. San Francisco Solano.

O_1 → Observación de la Variable 1 (clima organizacional)

O_2 → Observación de la Variable 2 (desempeño docente)

r → Correlación entre O_1 y O

3.3. Unidad de análisis

3.4. Población de estudio

La población se define como el conjunto total de elementos que reúnen características comunes y cumplen con criterios previamente establecidos (Hernández y Mendoza, 2018). En ese sentido, la población del estudio estuvo conformada por 31 docentes de la Institución Educativa San Francisco Solano de Tamburco – Abancay, 2025

3.5. Tamaño de muestra

La muestra estuvo integrada por 31 docentes de la Institución Educativa San

Francisco Solano, quienes laboraron en el periodo lectivo 2025. La selección de los participantes se realizó mediante un muestreo no probabilístico de tipo censal, al incluirse la totalidad de la población objeto de estudio

3.6. Técnicas de selección de muestra

No se aplicaron técnicas de selección de muestra, debido a que se trabajó con la totalidad de la población, conformada por 31 docentes de la Institución Educativa San Francisco Solano. Por lo que el estudio fue de tipo censal, al incluirse a todos los sujetos que cumplieron con los criterios de inclusión establecidos, conforme a lo señalado por Hernández Sampieri et al. (2020).

Criterio de inclusión:

- Docentes que aceptaron participar voluntariamente en el estudio.
- Docentes con contrato vigente al momento de la aplicación del instrumento.

Criterio de exclusión:

- Docentes que no cuentan con el tiempo mínimo para participar en la encuesta.
- Docentes que se encontraban de licencia durante el periodo de recolección de datos.
- Personal administrativo u otros trabajadores que no desempeñan funciones docentes

3.7. Técnicas de recolección de información

3.7.1. Técnicas e instrumentos.

La técnica de recolección de datos fue la encuesta. La cual permite recopilar información de un conjunto de sujetos en un mismo momento, captando opiniones y percepciones sobre el objeto de estudio (Hernández Sampieri et al., 2020).

Se utilizó como instrumento un cuestionario estructurado, conformado por preguntas cerradas organizadas por dimensiones y diseñado bajo la escala de Likert

3.7.2. Validez

La validez se refiere al grado en que un instrumento mide de manera precisa el constructo que pretende evaluar (Hernández Sampieri et al., 2020). En ese sentido, para garantizar la validez del instrumento de recolección de datos, se procedió a evaluar la pertinencia y coherencia de su contenido.

La validez de contenido se determinó mediante el juicio de expertos. Para ello, el cuestionario fue sometido a la evaluación de un panel conformado por tres profesionales en educación y expertos en metodología de la investigación. Los expertos analizaron el instrumento considerando criterios de relevancia, adecuación al contexto y claridad en la redacción de los ítems, emitiendo observaciones que permitieron realizar los ajustes necesarios antes de su aplicación definitiva

3.7.3. Confiabilidad.

La confiabilidad se refiere al grado en que un instrumento de medición produce resultados consistentes y estables al ser aplicado en condiciones similares (Hernández Sampieri et al., 2020). En ese sentido, un instrumento confiable garantiza que las mediciones sean coherentes y replicables.

Debido a que el instrumento empleó una escala tipo Likert, se realizó un análisis de confiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, utilizando el software estadístico SPSS. Dicho análisis se efectuó con los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario a la totalidad de la población, conformada por 31 docentes, dado el carácter censal de la investigación. Este procedimiento permitió evaluar la consistencia interna del instrumento y asegurar su robustez para el análisis de los resultados.

Tabla 1

Confiabilidad del instrumento

Rango	Magnitud
0.81 a 1.00	Muy alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 0.20	Muy baja

Nota: Tabla que indica los rangos para decidir la confiabilidad de un instrumento según Hernández et al. (2006)

Tabla 2

Tabla de confiabilidad del instrumento de la variable clima organizacional

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,960	20

Nota: La tabla muestra que el valor de confiabilidad de Alpha de Cronbach para la variable **c**lima organizacional fue de 0.960, según los rangos establecidos en la Tabla 1, indica que el instrumento presenta muy alta confiabilidad.

Tabla 3

Confiabilidad del instrumento de la variable desempeño docente

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,970	20

Nota: La tabla muestra que el valor de confiabilidad de Alpha de Cronbach para la variable desempeño docente fue de 0.970, según los rangos establecidos en la Tabla 1, indica que el instrumento presenta muy alta confiabilidad.

3.7.3. Procedimiento de recolección de datos.

El proceso de recolección de datos en esta investigación se llevó a cabo de manera sistemática y organizada, respetando las etapas propias de un estudio cuantitativo no experimental.

En primer lugar, se diseñó un cuestionario estructurado tomando como base las variables, dimensiones e indicadores definidos en el marco teórico. Este instrumento fue revisado por expertos, quienes aportaron observaciones para mejorar la claridad y pertinencia de cada ítem.

Con el cuestionario ajustado, se realizó una prueba piloto a los docentes. Esta etapa permitió comprobar la confiabilidad del instrumento mediante el coeficiente Alfa de Cronbach.

Posteriormente, se gestionó la autorización con la dirección de la Institución Educativa San Francisco Solano de Tamburco – Abancay. Una vez obtenida, se coordinó con los docentes para aplicar el cuestionario, explicándoles previamente el propósito de la investigación y asegurando la confidencialidad de sus respuestas, destinadas únicamente a fines académicos.

La recolección de datos se realizó en el mes de octubre del 2025, acorde con el diseño transversal del estudio, y se aplicó a la totalidad de la población conformada por 31 docentes, bajo la modalidad presencial. Finalmente, los cuestionarios fueron revisados y organizados, para luego ser codificados y procesados estadísticamente mediante el software SPSS versión 26.0.

3.8. Técnicas de análisis e interpretación de la información

Procesamiento y análisis de datos

En el procesamiento de los datos de la presente investigación se utilizó el software estadístico SPSS versión 26.0 para Windows, con la finalidad de organizar, analizar e interpretar la información recopilada a través de los instrumentos aplicados. El procedimiento fue siguiente:

Inicialmente, se realizó una revisión de los datos obtenidos, con el propósito de identificar posibles errores, omisiones o inconsistencias, garantizando así la calidad y confiabilidad de la información. Posteriormente, los datos fueron codificados mediante la asignación de valores numéricos a las categorías de respuesta, lo que permitió su adecuado registro y tratamiento estadístico.

Posteriormente los datos codificados fueron organizados de acuerdo con su escala y nivel de medición, así como por variables, dimensiones e indicadores establecidos en el estudio. A continuación, se aplicaron técnicas de estadística descriptiva, tales como frecuencias, porcentajes, medias y desviación estándar, y técnicas de estadística inferencial, orientadas a determinar el nivel de relación entre las variables de estudio.

Los resultados fueron presentados de manera sistemática mediante tablas y gráficos, lo que facilitó la interpretación de los hallazgos y la identificación de posibles relaciones significativas entre las variables analizadas. Finalmente, se formularon las conclusiones en función de los objetivos e hipótesis planteadas, a partir del análisis estadístico realizado.

3.9. Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas

En la presente investigación se emplearon técnicas estadísticas de análisis correlacional. En primer lugar, se evaluó la distribución de los datos mediante la prueba de normalidad de Shapiro–Wilk, debido a que el tamaño de la población fue menor a 50 sujetos,

específicamente 31 docentes, con el propósito de determinar el estadístico más adecuado para el análisis.

Los resultados obtenidos en dicha prueba evidenciaron que los datos no presentaron una distribución normal. En consecuencia, se aplicó el coeficiente de correlación rho de Spearman, el cual resulta apropiado cuando las variables se miden en escala ordinal, como la escala tipo Likert, y cuando no se cumple el supuesto de normalidad.

A partir de la aplicación de este coeficiente, se determinó el grado, sentido y significancia estadística de la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño docente, lo que permitió aceptar o rechazar las hipótesis planteadas, de acuerdo con el nivel de significancia establecido.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Procesamiento, análisis, interpretación y discusión de resultados

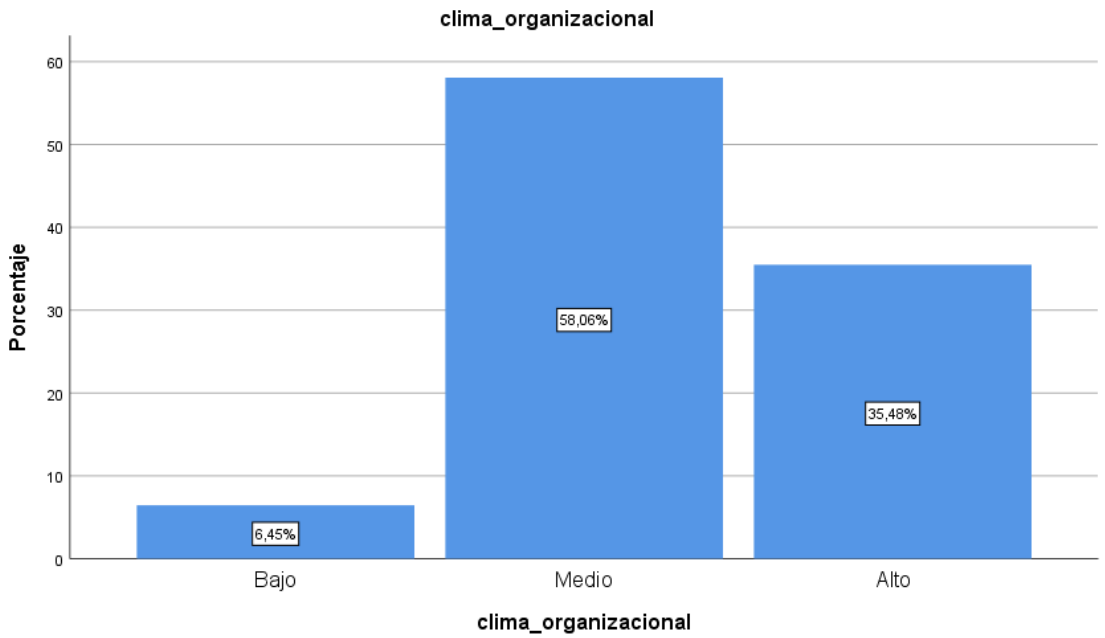
Tabla 4

Descriptivo de la variable clima organizacional

Clima organizacional					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	2	6,5	6,5	6,5
	Medio	18	58,1	58,1	64,5
	Alto	11	35,5	35,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Figura 1

Barras de frecuencias de la variable clima organizacional



Nota: En la tabla 4 y la figura 1, se observa que el 58,06 % de los docentes percibe que el clima organizacional de la institución educativa se encuentra en un nivel medio, mientras

que un 35,48 % considera que presenta un nivel alto. Por otro lado, el 6,45 % de los docentes manifiesta que el clima organizacional se sitúa en un nivel bajo.

Estos resultados evidencian que la mayoría de los docentes percibe el clima organizacional entre niveles medio y alto, lo que sugiere la existencia de condiciones organizacionales relativamente favorables en la institución educativa. Sin embargo, la presencia de un grupo minoritario que percibe un nivel bajo indica la necesidad de fortalecer determinadas dimensiones del clima organizacional, a fin de contribuir a un mejor ambiente laboral y al adecuado desempeño docente.

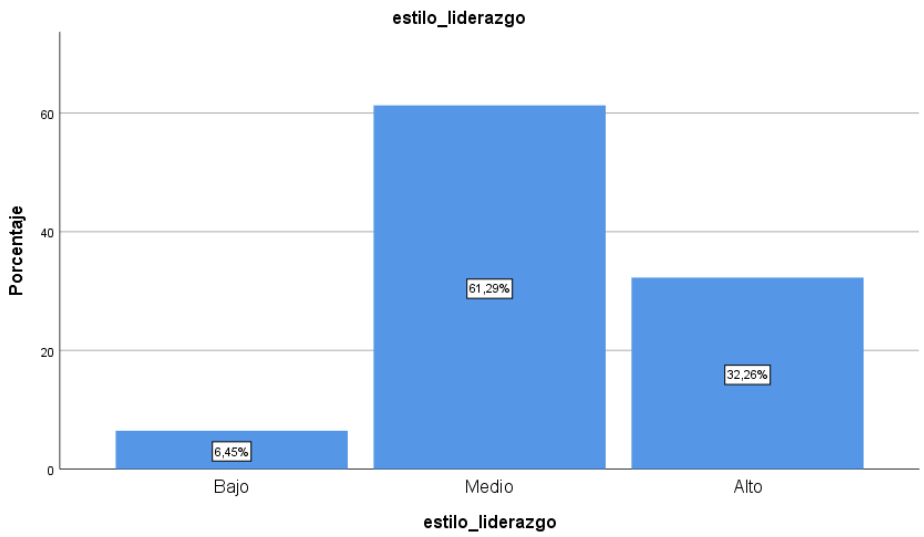
Tabla 5

Descriptivo de la dimensión estilo de liderazgo

Estilo de liderazgo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	2	6,5	6,5	6,5
	Medio	19	61,3	61,3	67,7
	Alto	10	32,3	32,3	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Figura 2

Barras de frecuencias de la dimensión estilo de liderazgo



Nota. En la tabla 5 y la figura 2, se observa que el 61,29 % de los docentes percibe que el estilo de liderazgo en la institución educativa se ubica en un nivel medio, mientras que un 32,26 % considera que se encuentra en un nivel alto. Por otro lado, el 6,45 % de los docentes manifiesta que el estilo de liderazgo se sitúa en un nivel bajo.

Estos resultados evidencian que la mayoría de los docentes percibe el estilo de liderazgo entre niveles medio y alto, lo que sugiere la presencia de prácticas directivas que, en términos generales, favorecen el funcionamiento institucional. No obstante, la existencia de un grupo minoritario que percibe un nivel bajo pone de manifiesto la necesidad de fortalecer las estrategias de liderazgo, orientándolas hacia una mayor participación, comunicación y reconocimiento del personal, con el fin de consolidar un clima organizacional más favorable y contribuir al mejoramiento del desempeño docente.

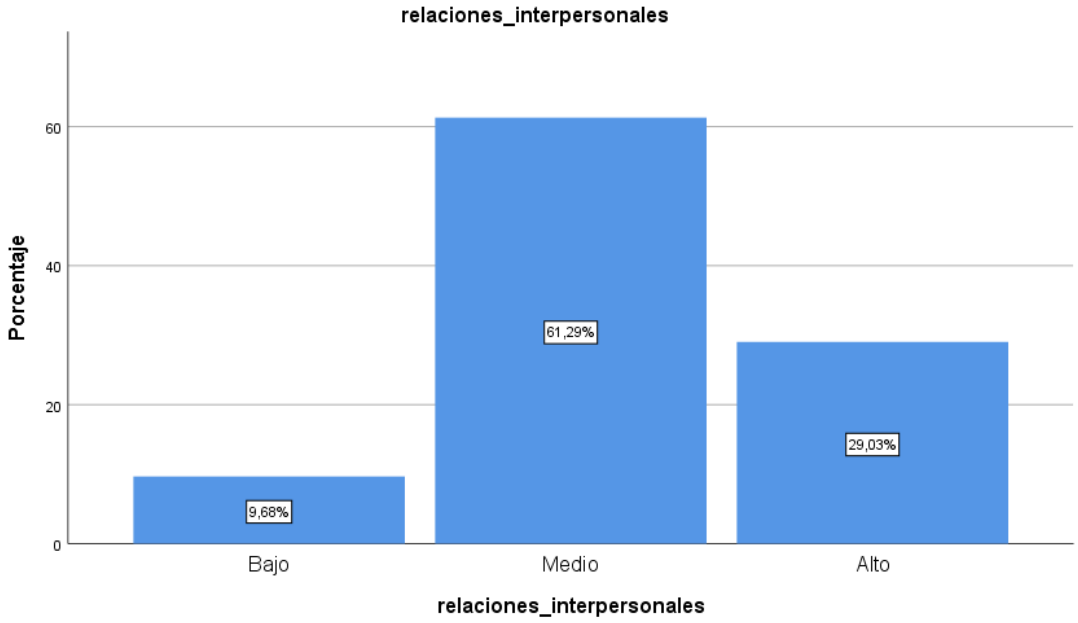
Tabla 6

Descriptivo de la dimensión relaciones interpersonales

Relaciones interpersonales					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	3	9,7	9,7	9,7
	Medio	19	61,3	61,3	71,0
	Alto	9	29,0	29,0	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Figura 3

Barras de frecuencias de la dimensión relaciones interpersonales



Nota. En la tabla 6 y la figura 3 se observa que el 61,29 % de los docentes percibe que las relaciones interpersonales en la institución educativa se ubican en un nivel medio, mientras que un 29,03 % considera que se encuentran en un nivel alto. Por otro lado, el 9,68 % de los docentes manifiesta que estas relaciones se sitúan en un nivel bajo.

Estos resultados evidencian que la mayoría de los docentes percibe el clima de convivencia entre niveles medio y alto, lo que sugiere una interacción mayoritariamente funcional. No obstante, el hecho de que casi un 10 % las califique como "bajas" pone de manifiesto la necesidad de fortalecer los vínculos socioafectivos y la comunicación asertiva, con el fin de consolidar un entorno laboral más cohesionado y contribuir al bienestar del personal docente

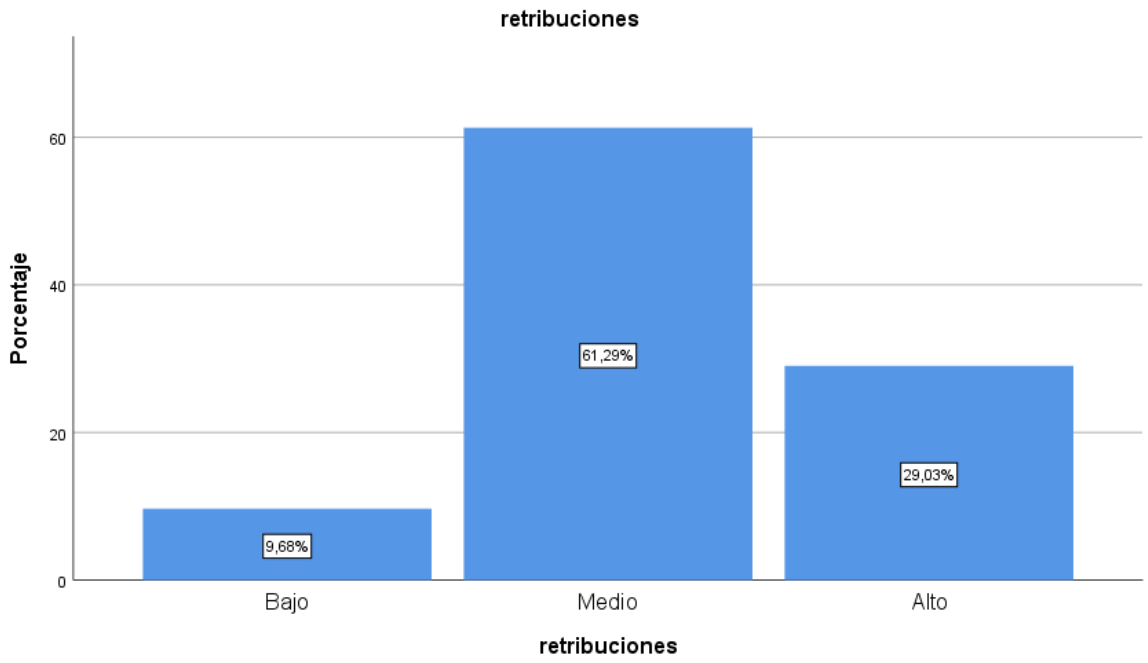
Tabla 7

Descriptivo de la dimensión retribuciones

Retribuciones					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	3	9,7	9,7	9,7
	Medio	19	61,3	61,3	71,0
	Alto	9	29,0	29,0	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Figura 4

Barras de frecuencias de la dimensión retribuciones



Nota: en la tabla 7, figura 4, se observa que el 61,29 % de los docentes percibe que el clima organizacional se encuentra en un nivel medio, mientras que el 29,03 % considera que presenta un nivel alto. Por otro lado, el 9,68 % de los docentes manifiesta que las retribuciones se sitúan en un nivel bajo.

Estos resultados evidencian que la mayoría de los docentes percibe la dimensión de retribuciones en niveles medio y alto, lo que sugiere que, en términos generales, la

institución educativa ofrece condiciones económicas y de reconocimiento aceptables. Sin embargo, la predominancia del nivel medio indica que aún existen aspectos susceptibles de mejora, especialmente en lo referido a incentivos, compensaciones y reconocimiento al desempeño docente.

Asimismo, la presencia de un grupo minoritario que percibe un nivel bajo de retribuciones pone de manifiesto la necesidad de fortalecer esta dimensión, con el fin de mejorar la satisfacción laboral, incrementar la motivación del personal docente y contribuir al fortalecimiento del clima organizacional en la institución educativa.

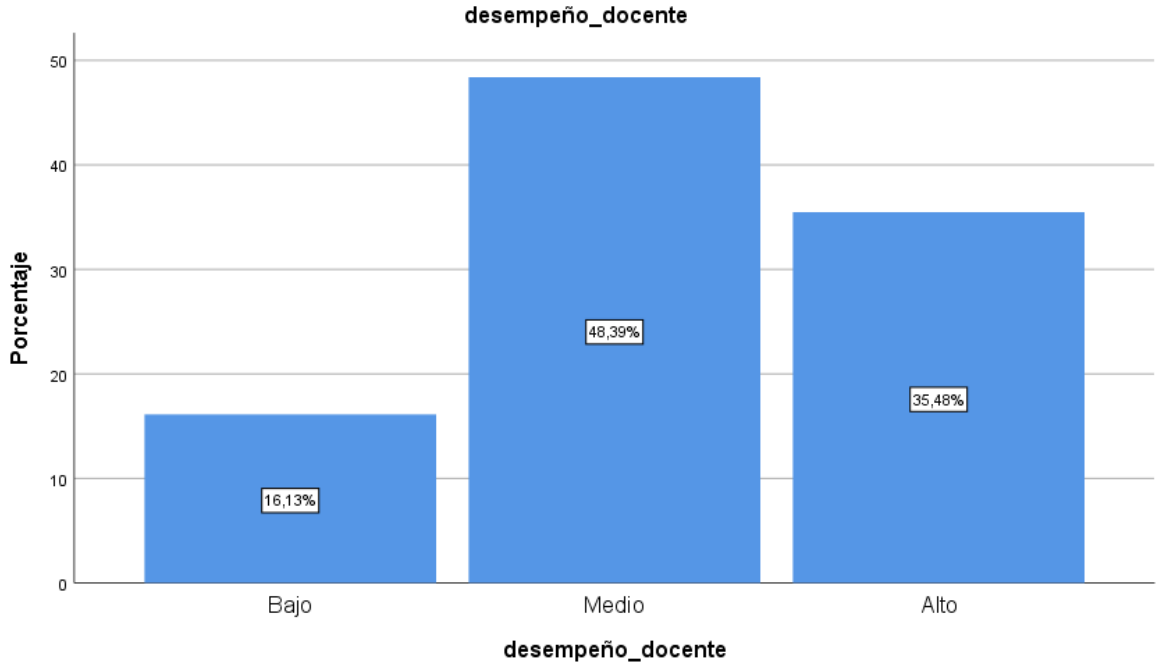
Tabla 8

Descriptivo de la variable desempeño docente

Desempeño docente					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	5	16,1	16,1	16,1
	Medio	15	48,4	48,4	64,5
	Alto	11	35,5	35,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Figura 5

Barras de frecuencias de la variable desempeño docente



Nota: en la tabla 8, figura 5 se observa que el 48,39 % de los docentes presenta un nivel medio de desempeño, mientras que el 35,48 % alcanza un nivel alto. Por otro lado, el 16,13 % de los docentes evidencia un nivel bajo de desempeño docente.

Los resultados muestran que la mayoría de los docentes se concentra en los niveles medio y alto de desempeño, lo que indica que, en general, los docentes cumplen de manera adecuada con sus funciones pedagógicas y profesionales dentro de la institución educativa. No obstante, la mayor proporción en el nivel medio sugiere que aún existen aspectos susceptibles de mejora relacionados con la planificación, ejecución y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Asimismo, la presencia de un porcentaje significativo de docentes con nivel bajo de desempeño evidencia la necesidad de implementar estrategias de fortalecimiento profesional, tales como capacitación continua, acompañamiento pedagógico y mecanismos de evaluación formativa, con el fin de elevar el rendimiento docente y garantizar una

educación de mayor calidad.

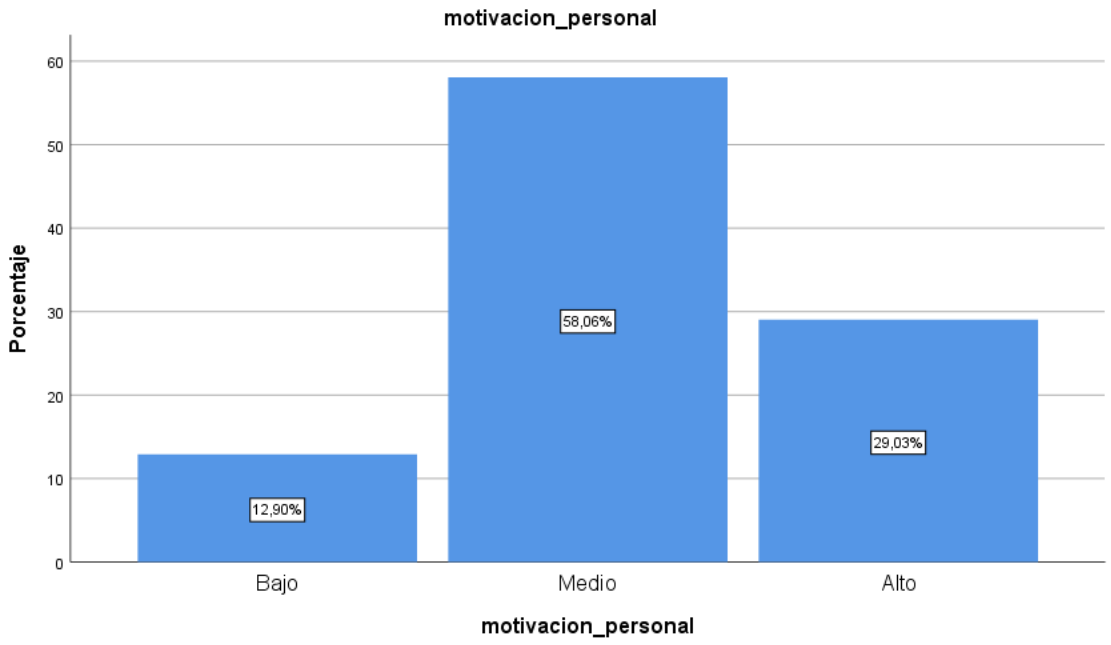
Tabla 9

Descriptivo de la dimensión motivación personal

Motivación personal					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	4	12,9	12,9	12,9
	Medio	18	58,1	58,1	71,0
	Alto	9	29,0	29,0	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Figura 6

Barras de frecuencias de la dimensión motivación personal



Nota: en la tabla 9, figura 6, se observa que el 58,06 % de los docentes presenta un nivel medio de motivación, mientras que el 29,03 % evidencia un nivel alto. Por otro lado, el 12,90 % de los docentes manifiesta un nivel bajo de motivación personal.

Los resultados muestran que la mayoría de los docentes se concentra en los niveles medio y alto de motivación personal, lo que indica que, en términos generales, los docentes

mantienen un grado aceptable de compromiso e interés por sus labores profesionales dentro de la institución educativa. No obstante, la predominancia del nivel medio sugiere que existen factores que podrían estar limitando una mayor motivación, tales como el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo profesional o las condiciones laborales.

Asimismo, la presencia de un grupo minoritario de docentes con nivel bajo de motivación personal evidencia la necesidad de implementar estrategias orientadas al fortalecimiento motivacional, como programas de incentivos, reconocimiento al desempeño y mejora del clima organizacional, a fin de promover un mayor compromiso institucional y un mejor desempeño docente.

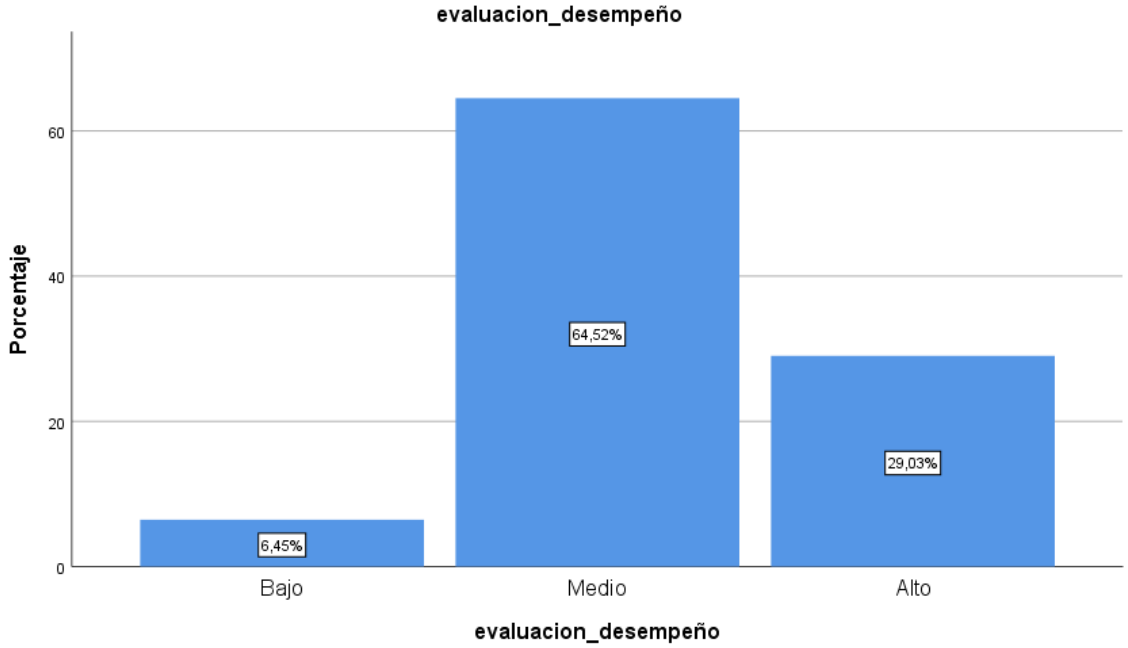
Tabla 10

Descriptivo de la dimensión evaluación de desempeño

Evaluación de desempeño					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	2	6,5	6,5	6,5
	Medio	20	64,5	64,5	71,0
	Alto	9	29,0	29,0	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Figura 7

Barras de frecuencias de la dimensión evaluación de desempeño



Nota: en la tabla 10, figura 7, se observa que el 64,52 % de los docentes percibe esta dimensión en un nivel medio, mientras que el 29,03 % considera que se encuentra en un nivel alto. Por otro lado, el 6,45 % de los docentes manifiesta que la evaluación del desempeño se sitúa en un nivel bajo.

Los resultados evidencian que la mayoría de los docentes percibe la evaluación del desempeño en un nivel medio, lo que sugiere que los procesos de evaluación existentes son aceptables, pero aún no alcanzan un nivel óptimo en términos de claridad, objetividad y retroalimentación. El porcentaje significativo de docentes que percibe esta dimensión en un nivel alto indica que una parte del personal reconoce la existencia de mecanismos adecuados para valorar su desempeño profesional.

No obstante, la presencia de un grupo minoritario que percibe un nivel bajo en la evaluación del desempeño evidencia la necesidad de fortalecer los procedimientos evaluativos, promoviendo criterios transparentes, comunicación efectiva de los resultados y

acciones de mejora continua, a fin de contribuir al desarrollo profesional docente y al fortalecimiento del desempeño institucional.

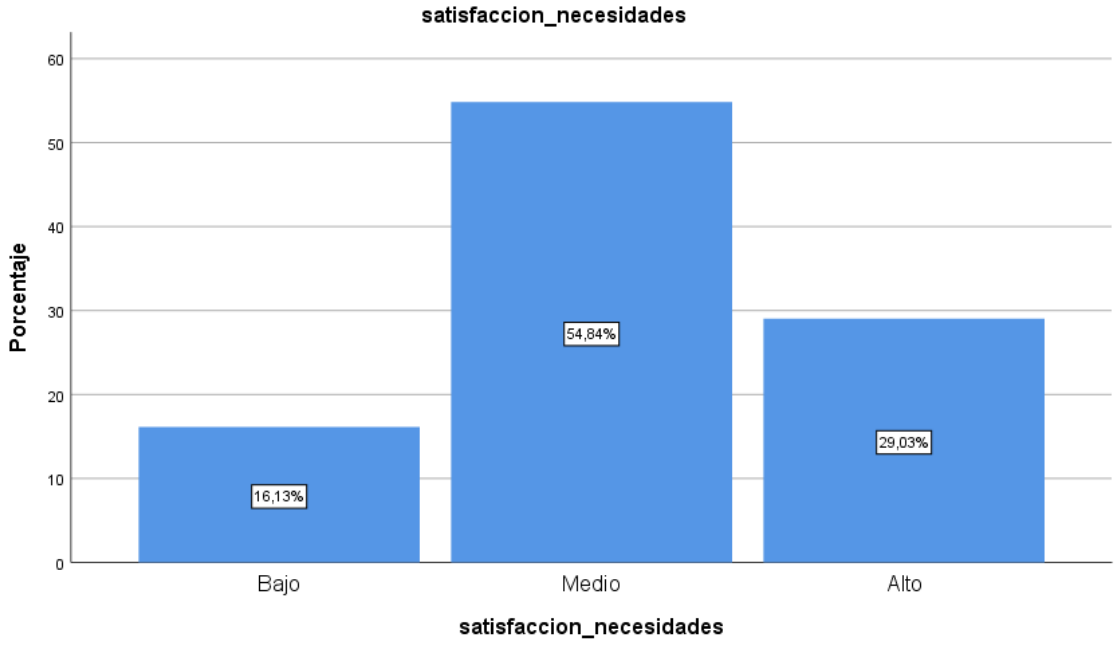
Tabla 11

Descriptivo de la dimensión satisfacción de necesidades

Satisfacción de necesidades					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	5	16,1	16,1	16,1
	Medio	17	54,8	54,8	71,0
	Alto	9	29,0	29,0	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Figura 8

Barras de frecuencias de la dimensión satisfacción de necesidades



Nota: en la tabla 11, figura 8, se observa que el 54,84 % de los docentes percibe esta dimensión en un nivel medio, mientras que el 29,03 % considera que se encuentra en un nivel alto. Por otro lado, el 16,13% de los docentes manifiesta que la evaluación del desempeño se sitúa en un nivel bajo.

Predomina un nivel medio de satisfacción de necesidades, lo que indica que, aunque los docentes no se sienten totalmente insatisfechos, tampoco perciben que sus necesidades estén plenamente cubiertas. Casi un tercio se ubica en el nivel alto, lo que sugiere que existe un grupo importante que sí percibe condiciones favorables, pero todavía convive con un porcentaje no menor con nivel bajo.

Análisis inferencial

Prueba de normalidad.

La investigación abarcó una muestra de 31 personas, y se empleó la prueba estadística de Shapiro-Wilk para determinar si los datos seguían una distribución normal o no. De esta manera, se consideraron los criterios correspondientes.

Confianza= 95%

Nivel de significancia: $\alpha = 5\%$ (Margen de error) Regla de decisión:

Si $p > \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula

Si $p < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna.

Ho: Los datos provienen de una distribución normal

Ha: Los datos no provienen de una distribución normal.

Pruebas de normalidad

Tabla 12

Prueba de normalidad

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Clima organizacional	,155	31	,055	,899	31	,007
Desempeño docente	,165	31	,032	,893	31	,005

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota: Tabla que describe la prueba de normalidad de las variables clima organizacional y desempeño docente.

Interpretación: Los resultados de las variables clima organizacional y desempeño docente no siguen una distribución normal, ya que el valor p es = 0,007 y p es =0,005, inferior al nivel de significancia $\alpha = 0,05$. Por esta razón, se aplicó la prueba no paramétrica de Spearman, dado que se trata de una investigación de tipo correlacional.

4.2. Pruebas de hipótesis

Para determinar la distribución de los datos, se aplicó la prueba de bondad de ajuste de Shapiro-Wilk Los resultados indicaron que la muestra presenta una distribución no paramétrica, dado que el valor de significancia ($p < 0,05$) fue menor al nivel crítico establecido.

Por lo tanto, para la prueba de hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación de Rho de Spearman. Este estadístico es idóneo para datos que no se ajustan a la normalidad, permitiendo evaluar la magnitud y dirección de la relación entre variables de nivel de medición ordinal o de intervalo. Su uso es frecuente en investigaciones de las áreas sociales, educativas y psicológicas. Los valores se encuentran en el rango de 1 al -1 siendo una correlación positiva perfecta y correlación negativa alta respectivamente y el indicador 0 indica que no existe correlación entre dichas variables. El estadístico de correlación esta estandarizado mediante tablas y niveles de significancia menor a 0,05 lo que indica un 95% de confianza y un 5% de margen de error.

Tabla 13

Valorización estandarizada de correlación de Rho Spearman

Coeficiente	Correlación
-1.00	Correlación negativa perfecta.
-0.90	Correlación negativa muy fuerte.
-0.75	Correlación negativa considerable.
-0.50	Correlación negativa media.
-0.25	Correlación negativa débil.
-0.10	Correlación negativa muy débil.
0.00	No existe correlación alguna entre las variables.
+0.10	Correlación positiva muy débil.
+0.25	Correlación positiva débil.
+0.50	Correlación positiva media.
+0.75	Correlación positiva considerable.
+0.90	Correlación positiva muy fuerte.
+1.00	Correlación positiva perfecta.

Fuente: Hernández y Otros (2010, p.312)

Contrastación de la hipótesis general

H_1: Existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño docente en la Institución Educativa San Francisco Solano de Tamburco - Abancay, 2025

H_o: No existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño docente en la Institución Educativa San Francisco Solano de Tamburco - Abancay, 2025

Tabla 14

Análisis de correlación para la hipótesis general

Correlaciones				
			Clima organizacional	Desempeño docente
Rho de Spearman	V1	Coeficiente de correlación	1,000	,937**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	31	31
	V2	Coeficiente de correlación	,937**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	31	31

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

Nota. En la tabla 14 se presenta la correlación de Spearman entre el clima organizacional y desempeño docente con un índice de 0.937, tanto para el clima organizacional y desempeño docente, con un valor de significancia de 0.000 para ambas variables el cual es inferior al umbral de 0,05. Debido a que el p-valor es menor al nivel de significancia establecido ($p < 0,05$), se rechaza la hipótesis nula (H_o) y se acepta la hipótesis alterna (H_1).

Esto indica que hay una correlación positiva muy fuerte entre el clima organizacional y desempeño docente. Es decir, en el contexto en la Institución Educativa San Francisco Solano de Tamburco, se evidencia que el clima organizacional influye directamente en el desempeño docente, cuando los docentes perciben un ambiente institucional favorable (comunicación, apoyo, confianza, motivación), su rendimiento académico y profesional tiende a mejorar de manera notable.

4.2.1. Prueba de hipótesis especifica 1

H_1: Existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo y el desempeño docente en la Institución Educativa San Francisco Solano de Tamburco – Abancay, 2025.

H_o: No existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo y el desempeño docente en la Institución Educativa San Francisco Solano de Tamburco – Abancay, 2025.

Tabla 15

Análisis de correlación para la hipótesis especifica 1

Correlaciones

			Estilo de liderazgo	Desempeño docente
Rho de Spearman	Estilo de liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	,910**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	31	31
	Desempeño docente	Coeficiente de correlación	,910**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	31	31

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

Nota. En la tabla 15 se detallan los resultados del análisis de correlación de Spearman para una muestra de 31 docentes. Se halló un coeficiente de correlación de $r_s = 0{,}910$ entre la dimensión Estilo de liderazgo y la variable Desempeño docente, con un valor de significancia bilateral de $p = 0{,}000$. Debido a que el p-valor es menor al nivel de significancia crítica de 0,01 ($p < 0{,}01$), se rechaza la hipótesis nula (H_o) y se acepta la hipótesis alterna (H_1).

Estos resultados demuestran la existencia de una correlación positiva muy fuerte y estadísticamente significativa. En el contexto de la Institución Educativa San Francisco Solano de Tamburco, esto evidencia que el estilo de liderazgo ejercido por los directivos

tiene una incidencia directa y profunda en el desempeño de los maestros. Un liderazgo efectivo, orientado a la guía y el apoyo, se vincula estrechamente con un cumplimiento de las funciones pedagógicas y profesionales del docente.

4.2.2. Prueba de hipótesis especifica 2

H_1: Existe una relación directa y significativa entre las relaciones interpersonales y el desempeño docente en la Institución Educativa San Francisco Solano de Tamburco – Abancay, 2025.

H_o: No existe una relación directa y significativa entre las relaciones interpersonales y el desempeño docente en la Institución Educativa San Francisco Solano de Tamburco – Abancay, 2025.

Tabla 16

Análisis de correlación para la hipótesis especifica 2

Correlaciones

			Relaciones interpersonales	Desempeño docente
Rho de Spearman	Relaciones interpersonales	Coeficiente de correlación	1,000	,933**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	31	31
	Desempeño docente	Coeficiente de correlación	,933**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	31	31

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

Nota. En la Tabla 16 se detallan los resultados del análisis de correlación de Spearman para una muestra de 31 docentes. Se halló un coeficiente de correlación de r_s = 0,933 entre dimensión Relaciones interpersonales y la variable Desempeño docente, con un valor de significancia bilateral de p = 0,000. Debido a que el p-valor es menor al nivel de significancia crítica de 0,01 ($p < 0,01$), se rechaza la hipótesis nula (H_o) y se acepta la

hipótesis alterna (H_1).

Estos resultados demuestran la existencia de una correlación positiva muy fuerte y estadísticamente significativa. En el contexto de la Institución Educativa San Francisco Solano de Tamburco, esto evidencia que la calidad de las interacciones y vínculos entre los miembros de la comunidad educativa tiene una incidencia directa y profunda en el desempeño de los maestros. Un entorno basado en relaciones interpersonales de colaboración, respeto y comunicación asertiva se vincula estrechamente con un cumplimiento óptimo de las funciones pedagógicas y profesionales del docente.

4.2.3 Prueba de hipótesis especifica 3

H_1: Existe una relación directa y significativa entre las retribuciones y el desempeño docente en la Institución Educativa San Francisco Solano de Tamburco – Abancay, 2025

H_o: No existe una relación directa y significativa entre las retribuciones y el desempeño docente en la Institución Educativa San Francisco Solano de Tamburco – Abancay, 2025.

Tabla 17

Análisis de correlación para la hipótesis especifica 3

Correlaciones

			Retribuciones	Desempeño docente
Rho de Spearman	Retribuciones	Coeficiente de correlación	1,000	,937**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	31	31
	Desempeño docente	Coeficiente de correlación	,937**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	31	31

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

Nota: En la Tabla 17 se detallan los resultados del análisis de correlación de Spearman para

una muestra de 31 docentes. Se halló un coeficiente de correlación de r_s = 0,937 entre la dimensión Retribuciones y la variable Desempeño docente, con un valor de significancia bilateral de p = 0,000. Debido a que el p-valor es menor al nivel de significancia crítica de 0,01 ($p < 0,01$), se rechaza la hipótesis nula (H_o) y se acepta la hipótesis alterna (H_1).

Estos resultados demuestran la existencia de una correlación positiva muy fuerte y estadísticamente significativa. En el contexto de la Institución Educativa San Francisco Solano de Tamburco, esto evidencia que la percepción sobre las retribuciones y el reconocimiento recibido tiene una incidencia directa y profunda en el desempeño de los maestros. Un sistema de retribuciones que satisfaga las expectativas del personal se vincula estrechamente con un cumplimiento óptimo de las funciones pedagógicas y profesionales del docente.

4.3. Presentación de resultados

4.3.1. Discusión

Los resultados del presente estudio evidencian una relación altamente significativa entre el clima organizacional y el desempeño docente, obteniéndose coeficientes de Rho de Spearman que oscilan entre 0.910 y 0.937, con un nivel de significancia de p = 0.000. Estos valores representan una correlación muy alta, lo que indica que un clima organizacional favorable se asocia directamente con un mejor desempeño profesional de los docentes de la Institución Educativa San Francisco Solano de Tamburco.

Estos hallazgos coinciden de manera sólida con la literatura nacional y latinoamericana reciente. Por ejemplo, Cusi (2022) reportó una relación positiva alta entre clima organizacional y desempeño docente (Rho = 0.742), señalando que dimensiones como liderazgo, motivación y comunicación influyen significativamente en el desempeño pedagógico. Del mismo modo, Quispe (2023) encontró una correlación aún mayor (Rho =

0.877) en un contexto privado de Lima, reafirmando que la percepción del clima laboral determina directamente el rendimiento docente. Los resultados de Murga y Vásquez (2024) también respaldan este patrón, con un coeficiente de Rho = 0.791, concluyendo que el clima institucional constituye un factor predictor esencial del desempeño del profesorado. Asimismo, Javier Hinojosa (2024) halló una relación moderada pero significativa (Rho = 0.575), lo cual confirma que, pese a las diferencias contextuales, el clima organizacional mantiene una influencia constante sobre el desempeño educativo.

En el caso del presente estudio, los valores obtenidos superan a la mayoría de investigaciones mencionadas, posicionándose entre los coeficientes más altos reportados en la región, lo que sugiere que en la institución evaluada las condiciones del clima organizacional ejercen un impacto especialmente fuerte en el desempeño docente. Esto puede deberse al peso específico de las dimensiones evaluadas: estilo de liderazgo (Rho = 0.910), relaciones interpersonales (Rho = 0.933) y retribuciones (Rho = 0.937), todas de magnitud muy alta. Esto respalda la idea de que no solo el clima general influye en el desempeño, sino que dimensiones específicas del ambiente institucional pueden potenciar o limitar el trabajo docente.

Los resultados también guardan coherencia con los antecedentes internacionales. Por ejemplo, Juárez (2012) concluyó que el clima organizacional mostraba una alta correlación positiva con la satisfacción laboral en el contexto de salud, lo cual es comparable al impacto que las condiciones organizacionales tienen aquí sobre el desempeño docente. Nieves (2011) reportó una relación altamente significativa entre desempeño docente y clima organizacional, reafirmando que un entorno institucional adecuado favorece prácticas pedagógicas efectivas. De igual modo, estudios como Selamat et al. (2013) en Malasia y Bentil (2021) en Ghana demostraron que el liderazgo, la comunicación y la cohesión del equipo docente son factores determinantes del rendimiento profesional.

A nivel más reciente, Ramjauny et al. (2025) encontró un Rho = 0.617 al analizar clima organizacional y satisfacción laboral, lo que nuevamente confirma la consistencia de la asociación entre clima institucional y resultados laborales del personal educativo.

El presente estudio refuerza esta evidencia internacional, destacando que las dimensiones de liderazgo, relaciones humanas y retribuciones constituyen factores fuertemente asociados con el desempeño, alcanzando correlaciones incluso superiores a las reportadas en estudios previos. Este nivel de correlación sugiere que la Institución Educativa San Francisco Solano presenta patrones organizacionales donde la valoración del clima y su impacto en el trabajo docente se encuentran intensamente vinculados.

Finalmente, la tendencia consistente tanto en el entorno local como internacional indica que el clima organizacional es un componente estructural del desempeño docente, y que su fortalecimiento implica mejoras no solo en el rendimiento individual, sino también en la calidad del servicio educativo. Esto destaca la importancia de promover políticas institucionales que fortalezcan el liderazgo pedagógico, las relaciones interpersonales positivas y mecanismos de retribución y reconocimiento profesional.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

Primera: los resultados confirman una relación altamente significativa entre el clima organizacional y el desempeño docente, con coeficientes de Rho entre 0.910 y 0.937 (p = 0.000). Esto demuestra que un clima institucional favorable se asocia directamente con un mejor desempeño profesional de los docentes. La magnitud de la correlación supera los valores reportados en estudios previos (Cusi, 2022; Quispe, 2023; Murga & Vásquez, 2024; Javier Hinojosa, 2024), ubicándose entre los niveles más altos encontrados en investigaciones latinoamericanas. En consecuencia, la hipótesis general se acepta: el clima organizacional influye significativamente en el desempeño docente.

Segunda: se verificó que el estilo de liderazgo presenta una correlación alta con el desempeño docente (Rho = 0.910; p = 0.000), lo cual indica que la forma en que el directivo conduce, comunica y gestiona los procesos institucionales impacta de manera directa en el rendimiento del profesorado. Este resultado es congruente con estudios nacionales e internacionales (Quispe, 2023; Selamat et al., 2013; Bentil, 2021), los cuales demuestran que el liderazgo pedagógico es uno de los principales predictores del desempeño docente. Por tanto, la hipótesis específica 1 se acepta.

Tercera: La dimensión relaciones interpersonales obtuvo una correlación muy alta con el desempeño docente (Rho = 0.933; p = 0.000), evidenciando que el clima de respeto, colaboración y comunicación entre los miembros de la institución influye directamente en el desempeño profesional. Estos hallazgos coinciden con investigaciones como las de Cusi (2022), Javier Hinojosa (2024) y Nieves (2011), que señalan que un ambiente relacional positivo favorece prácticas pedagógicas efectivas y mayor compromiso docente. En consecuencia, se acepta la hipótesis específica 2.

Cuarta: La dimensión retribuciones alcanzó el coeficiente más alto (Rho = 0.937; p = 0.000), lo cual indica que los incentivos, reconocimientos y mecanismos de valoración institucional influyen fuertemente en el desempeño docente. Este resultado se alinea con los estudios de Juárez (2012), Quintanilla et al. (2022) y Ramjauny et al. (2025), quienes afirman que las recompensas laborales y la percepción de justicia organizacional están estrechamente vinculadas con el rendimiento profesional. Por ello, la hipótesis específica 3 se acepta.

SUGERENCIAS

Primero. Al director de la Institución Educativa San Francisco Solano, se recomienda implementar acciones de gestión orientadas al fortalecimiento del clima organizacional, promoviendo un ambiente laboral basado en la comunicación, el respeto y el trabajo colaborativo. El mejoramiento del clima organizacional permitirá generar condiciones favorables que influyan positivamente en el desempeño docente, contribuyendo a una mayor motivación, compromiso institucional y eficacia en el cumplimiento de las funciones pedagógicas.

Segundo. Al director de la Institución Educativa San Francisco Solano: se recomienda implementar un Plan Estratégico a partir del modelo de liderazgo resonante, centrado en la inteligencia emocional y la retroalimentación constructiva. Dado que el liderazgo influye directamente en la percepción del entorno, garantizando canales de comunicación abiertos que permitan al docente sentirse respaldado en su labor diaria.

Tercero. A los docentes de la Institución Educativa San Francisco Solano: se les recomienda fortalecer el trabajo colaborativo y a construir comunidades de aprendizaje vivas, a través de talleres de integración y espacios de resolución de conflictos. Promover relaciones interpersonales sanas no solo enriquece la convivencia diaria, sino que también brinda claridad en los roles y potencia el desempeño colectivo. De esta manera, el personal puede desenvolverse en un ambiente de confianza mutua.

Cuarto. Al equipo directivo y administrativo: se recomienda implementar un Programa de Reconocimiento e Incentivos no Monetarios (salario emocional), que reconozca los logros y el esfuerzo de los docentes. Se sugiere que se realice felicitaciones públicas, entrega de resoluciones de agradecimiento o acceso a capacitaciones especializadas, con el fin de fortalecer la dimensión de retribución, la cual ha demostrado tener una correlación significativa con el compromiso y la eficacia laboral del trabajador.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange [Inequidad en el intercambio social]. En L. Berkowitz (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press. https://doi.org/10.————————————1016/S0065-2601(08)60108-2

Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. Organizational Behavior and Human Performance, 4(2), 142-175.

Alvarado-Figueroa, M. A., Pachau-Torres, W. A., Farro-Acosta, J. A., & Del Castillo-Oyarse, C. (2025). Perspectivas del compromiso organizacional de los docentes en la educación: un estudio sistemático. Revista Impulso, 5(10), 45-62. https://revistaimpulso.org/index.php/impulso/article/view/493

Aquí tienes las referencias bibliográficas oficiales, reales y verificadas para la sección de Retribución, redactadas bajo el manual APA 7ma edición:

Argyris, C. (1964). Integrating the individual and the organization [Integrando al individuo y a la organización]. John Wiley & Sons.

Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. W. H. Freeman.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Psychology Press.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), Personnel Selection in Organizations (pp. 71-98). Jossey-Bass.

Cajamarca-González, M.,Pulig-Lema,S.A. & Alcívar-Zambrano,J.M.(2024). Liderazgo transformacional en el desempeño docente. EPISTEME KOINONIA: Revista de Ciencias de la Educación y Humanidades, 7(3), 276-291. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2542-29872024000300276

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology (Vol. 1, pp. 687-732). Consulting Psychologists Press.

Cassasus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina: La tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. UNESCO.

Chiavenato, I. (2017). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones (3.ª ed.). McGraw-Hill Educación.

Chiavenato, I. (2019). Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones (6ta ed.). McGraw-Hill.

Cusi Ludeña, R. E. (2022). Clima organizacional y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas de la UGEL 01 – Lima, 2021 (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo) https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/85659

Danielson Group. (2022). The Framework for Teaching. Updated for 2022.

Davis, K., & Newstrom, J. W. (2003). Comportamiento humano en el trabajo (11ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Day, C. (2021). Teachers' Worlds and Work: Understanding Complexity, Building Quality. Routledge.

De la Torre Zeballos, C. G. (2024). Liderazgo en el clima organizacional en los docentes de secundaria de una institución educativa de Moquegua 2022 . Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar , 8(3), 7565-7590. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.11955

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227-268.

Don, Y., Yaakob, M. F. M., WanHanafi, W. R., Yusof, M. R., Kasa, M. D., Fauzee, M. S. O., yKeeree, H. K. (2021). Challenges for using organizational climate tools for measuring teacher job satisfaction. International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE), 10(2), 465–475 https://doi.org/10.11591/ijere.v10i2.20703

Drucker, P. F. (1954). The practice of management [La práctica de la administración]. Harper & Row.

Espinoza, J. (2019). El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de San Agustín]. Repositorio Institucional.

Goleman, D. (2017). La inteligencia emocional en la empresa. Editorial Kairós.

Goleman, D. (2017). Liderazgo que genera resultados. Harvard Business Review, 78(2), 78–90

Gonzales, M. (2024). Relación entre el clima organizacional y el desempeño docente en la Institución Educativa Santa Rosa de Lima de Arequipa – 2023 [Tesis de Maestría, Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio Académico USMP.

Hargreaves, A., & Fullan, M. (2021). Professional Capital: Transforming Teaching in Every School. Teachers College Press (Updated Edition).

Hattie, J. (2023). Visible Learning: The Sequel. A Synthesis of Over 2,100 Meta-Analyses Relating to Achievement. Routledge.

Herzberg, F. (1974). Work and the nature of man [El trabajo y la naturaleza del hombre]. World Publishing Company.

Javier Hinojosa, F.C.(2024). Clima organizacional y desempeño docente en Instituciones Educativas del nivel primario, Junín (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Huancavelica) https://repositorio.unh.edu.pe/items/18dd2aa7-71ef-4c99-9429-4eb80917d0df

Lepsinger, R., & Wiglad, A. D. (2009). The art and science of 360 degree feedback (2nd ed.). Pfeiffer.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. The Journal of Social Psychology, 10(2), 271–299. https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366

London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. Human Resource Management Review, 12(1), 81-100. https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00043-2

Marulanda, C. E., López, M., & Morales, S. T. (2020). La retribución y su impacto en el clima organizacional de las instituciones de educación superior. Revista CEA, 6(12), 11-28. https://doi.org/10.22430/24223182.1610

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370-396.

Mayo, E. (1933). The human problems of an industrial civilization [Los problemas humanos de una civilización industrial]. Macmillan.

Ministerio de Educación. (2012). Marco de Buen Desempeño Docente: Para mejorar tu práctica como maestro y guiar el aprendizaje de tus estudiantes. http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf

Murga Ambrosio, E. J.,&Vásquez Díaz,J. K.(2024). Clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de Santo Tomás – Cutervo 2023 (Tesis de maestría, Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI). https://repositorio.uct.edu.pe/items/419cc211-4fbd-49d0-b458-83b2d2f1679e

OECD. (2023). TALIS 2024 Results: The Status of the Teaching Profession. OECD Publishing.

Otrębski, W. (2022). Clima organizacional y satisfacción laboral en contextos educativos europeos . Revista de Psicología Organizacional , 22(3), 150-168. https://doi.org/10.3390/ijerph19116520

Quintanilla, L., Quintanilla, C., & Prieto, Y. (2022). Incidencia del clima laboral en el desempeño docente de la carrera de Licenciatura en Educación Básica en la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE. Revista Publicando, 9(2), https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8292493.pdf

Quispe Tinco, C. H. (2023). Clima organizacional y desempeño docente en la Institución Educativa Privada Agustiniano San Martin de Porres. UGEL 03 (Tesis de posgrado, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle).https://repositorio.une.edu.pe/entities/publication/b9fed9ac-09bf-4bee-9caf-ab1198129b59

Ramos, K. A. (2024). Relación del liderazgo directivo, clima organizacional y desempeño laboral del personal docente y administrativo del Centro Preuniversitario UNSAAC Cusco, 2024 [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco]. Repositorio Institucional UNSAAC.

Riveros, F. F. (2024). Gestión educativa y desempeño docente post pandemia en la comunidad de interaprendizaje en el distrito de Abancay, Apurímac 2022 [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco]. Repositorio Institucional UNSAAC.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Comportamiento organizacional (17ma ed.). Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Comportamiento organizacional (17ª ed.). Pearson Educación.

Sagredo-Lillo, M., et al. (2025). El clima organizacional como factor clave para la mejora del desempeño docente en instituciones educativas peruanas . Estudios y Perspectivas en Educación , 9(1), 1-20. https://estudiosyperspectivas.org/index.php/EstudiosyPerspectivas/article/view/1256

Sari, N. Y., Kristiawan, M., & Suherman. (2025). The Impact of Organizational Climate and Professional Competence on Teachers' Performance. Journal of Social Work and Science Education, 6(2), 726-737. https://doi.org/10.52690/jswse.v6i2.1215

UNESCO. (2022). Reimagining our futures together: A new social contract for education. International Commission on the Futures of Education.

Vroom, V. H. (1964). Work and motivation [Trabajo y motivación]. Wiley.

Wahid, A., Sajjad, P., & Siddiqui, S. (2025). The Influence of Organizational Climate on Teacher Motivation and Job Commitment in Public Secondary Schools. Social Science Review Archives. https://doi.org/10.70670/sra.v3i2.627.

Weber, M. (1947). The theory of social and economic organization (T. Parsons, Trans.). Oxford University Press. (Obra original publicada en 1922)

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
Pregunta general ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el desempeño docente en la Institución Educativa San Francisco Solano de Tamburco - Abancay, 2025? **Preguntas específicas** **1.** ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo y el desempeño docente en la Institución Educativa San Francisco Solano de Tamburco – Abancay, 2025? **2.** ¿Cuál es la relación entre las relaciones interpersonales y el desempeño docente en la Institución Educativa San Francisco Solano de Tamburco – Abancay, 2025? **3.** ¿Cuál es la relación entre las retribuciones y el desempeño docente en la Institución Educativa San Francisco Solano de Tamburco – Abancay, 2025?	**Objetivo general** Determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño docente en la Institución Educativa San Francisco Solano de Tamburco - Abancay, 2025. **Objetivos específicos** **1.** Establecer la relación entre el estilo de liderazgo y el desempeño docente en la Institución Educativa San Francisco Solano de Tamburco – Abancay, 2025. **2.** Identificar la relación entre las relaciones interpersonales y el desempeño docente en la Institución Educativa San Francisco Solano de Tamburco – Abancay, 2025. **3.** Precisar la relación que existe entre las retribuciones y el desempeño docente en la Institución Educativa San Francisco Solano de Tamburco – Abancay, 2025.investigación	**Hipótesis general** Existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño docente en la Institución Educativa San Francisco Solano de Tamburco - Abancay, 2025 **Hipótesis especificas** **1.** Existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo y el desempeño docente en la Institución Educativa San Francisco Solano de Tamburco – Abancay, 2025. **2.** Existe una relación directa y significativa entre las relaciones interpersonales y el desempeño docente en la Institución Educativa San Francisco Solano de Tamburco – Abancay, 2025. **3.** Existe una relación directa y significativa entre las retribuciones y el desempeño docente en la Institución Educativa San Francisco Solano de Tamburco – Abancay, 2025	**Variable 1:** Clima organizacional **Dimensiones:** Estilo de Liderazgo. Relaciones interpersonales. Retribuciones. **Variable 2:** Desempeño docente **Dimensiones:** Motivación del personal. Evaluación del desempeño. Satisfacción de necesidades.	**- Enfoque:** Cuantitativo **-Tipo de investigación**: Básica **-Alcance de la investigación:** Correlacional **- Diseño de investigación:** No experimental de corte transversal. **- Población:** 31 docentes **- Muestra:** 31 docentes **- Muestreo:** Censal **- Técnica:** Encuesta. **- Instrumento de recolección de datos**: Cuestionario estructurado.

Anexo 2. Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Variable 1: Clima organizacional	"El clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y a su vez, éste último influye en el primero" (Chiavenato, 2011)	Se refiere a la evaluación del estilo de liderazgo, relaciones interpersonales y retribuciones. En el análisis de sus características a través de la formulación de un cuestionario de escala de Likert.	Estilo de liderazgo	- Aceptación del estilo de liderazgo. - Proactividad en la conducción institucional. - Capacidad motivacional del liderazgo directivo. - Reconocimiento oportuno del desempeño.	1 – 7
			Relaciones interpersonales	- Comunicación interpersonal. - permanente entre la dirección y el personal. - Apoyo y fortalecimiento profesional percibido en las relaciones laborales. - Interacción y diálogo institucional promovido por la dirección. - Manejo y apoyo interpersonal en la resolución de conflictos.	8- 13
			Retribuciones	- Retribuciones de bienestar socioemocional. - Retribuciones formativas y de desarrollo profesional. - Plan de ascensos y recompensas. - Gestión directiva de políticas remunerativas.	14 - 20
Variable 2: Desempeño docente	"La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona" (Chiavenato, 2011).	El desempeño docente se evalúa tomando en cuenta principios como motivación del personal, evaluación del desempeño y satisfacción de necesidades, que se evalúa a través de la formulación de un cuestionario de escala de Likert.	Motivación del personal	- Motivación derivada de las relaciones laborales positivas. - Bienestar y motivación vinculados al espacio laboral. - Disponibilidad de recursos tecnológicos. - Motivación asociada a la flexibilidad y apoyo institucional.	1 - 6
			Evaluación del desempeño	- Cumplimiento del desempeño curricular por competencias. - Percepción externa de los resultados de aprendizaje. - Frecuencia de quejas asociadas al desempeño educativo. - Reconocimiento comunitario del desempeño institucional.	7 - 13
			Satisfacción de necesidades	- Satisfacción de necesidades pedagógicas y didácticas. - Satisfacción de necesidades tecnológicas institucionales - Satisfacción de necesidades de infraestructura física segura. - Satisfacción de necesidades de salud y bienestar laboral.	14 - 20

Anexo 3. Instrumento

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRIA EN EDUCACIÓN

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DOCENTE DE LA I.E. SAN FRANCISCO TAMBURCO

INSTRUCCIONES: Estimado (a) docente, le solicitamos responder el siguiente cuestionario conformado por 20 Ítems. Relacionados con el **clima organizacional**. Cada ítem presenta cinco alternativas de respuesta.
Por favor, marque con un aspa (X) la opción que usted ve por más adecuada; teniendo en cuenta la siguiente escala de valoración:

.

VALORACIÓN				
1 = Nunca	2 = Casi nunca	3 = A veces	4 = Con frecuencia	5 = Siempre

VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL		Escala de Likert				
N°	**DIMENSIÓN 1: Estilo de liderazgo**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Está de acuerdo con el liderazgo que está ejerciendo el director de la Institución					
2	Considera que el director está ejerciendo un liderazgo proactivo					
3	Consideras que existe un clima laboral adecuado desde la dirección hacia el personal docente y administrativo					
4	Su desempeño, está motivado positivamente por el liderazgo del director					
5	Se siente Ud. parte importante de los logros académicos que está alcanzando la Institución					
6	Los logros alcanzados son reconocidos oportunamente por el director					
7	Se evidencian logros significativos en la gestión institucional					
N°	**DIMENSIÓN 2: Relaciones interpersonales**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
8	Existe comunicación permanente entre el director y el personal docente y administrativo de la I.E.					
9	Se considera capacitado profesionalmente para responder a las exigencias académicas de la I.E.					
10	La dirección de la I.E. propicia reuniones con el personal docente					
11	Se genera un buen trato y confianza mutua entre la dirección del					

	I.E. y el personal docente.					
12	Se practica el trabajo en equipo en la Institución.					
13	Existe consejería profesional para los conflictos internos que se generan en el personal docente.					
N°	**DIMENSIÓN 3: Retribuciones**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
14	La Dirección de la I.E. lleva a cabo acciones de bienestar socioemocional.					
15	La dirección de la I.E. se preocupa por la capacitación permanente del personal docente y administrativo					
16	Existe un plan de ascensos y de recompensas en la Institución					
17	La retribución económica que se percibe de la institución es oportuna					
18	La dirección gestiona retribuciones resolutivas para el personal docente					
19	Los cargos directivos ejercen liderazgo en la institución educativa					
20	Se imparte un trato agradable y respetuoso entre el personal directivo y docentes.					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRIA EN EDUCACIÓN

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DOCENTE DE LA I.E. SAN FRANCISCO TAMBURCO

INSTRUCCIONES: Estimado (a) docente, le solicitamos responder el siguiente cuestionario conformado por 20 Ítems. Relacionados con el **desempeño docente**. Cada ítem presenta cinco alternativas de respuesta.
Por favor, marque con un aspa (X) la opción que usted ve por más adecuada; teniendo en cuenta la siguiente escala de valoración:

VALORACIÓN				
1 = Nunca	2 = Casi nunca	3 = A veces	4 = Con frecuencia	5 = Siempre

VARIABLE DESEMPEÑO DOCENTE		Escala de Likert				
N°	**DIMENSIÓN 1: Motivación del personal**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Existen adecuadas relaciones laborales entre la dirección de la I.E. y los trabajadores de la Institución.					
2	Considera que las aulas y las oficinas de la Institución son espaciosas y ventiladas.					
3	La Institución cuenta con TICs tales como equipos de cómputo, de multimedia e internet que brinden una buena educación.					
4	El mobiliario, en las oficinas y en las aulas, es el más idóneo.					
5	Se siente Ud. motivado para cumplir eficientemente sus tareas académicas					
6	Se siente Usted satisfecho con los permisos por onomástico, salud y/o necesidades particulares que el director le asiste.					
N°	**DIMENSIÓN 2: Evaluación del desempeño**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7	La I.E. cumple con los planes curriculares de acuerdo a las competencias planteadas por el Ministerio de Educación					
8	El nivel de aprendizaje de los educandos de la I.E. es aceptado por los padres de familia y sociedad en general					
9	Existen quejas por parte de los padres de familia, por una mala educación o mal trato a sus hijos					

10	Está de acuerdo que la Institución se ha ganado prestigio por la buena enseñanza impartida en ella					
11	Considera que la institución está siendo bien reconocida ante la comunidad en general de la ciudad de Tamburco.					
12	Participas en concursos educativos					
13	Este año participaste en alguna actualización capacitación y/o curso.					
N°	**DIMENSIÓN 3: Satisfacción de necesidades**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
14	Los docentes cuentan con el material didáctico que requieren para impartir una buena educación					
15	La I.E. cuneta con material tecnológico adecuado para cada área.					
16	Existe facilidad para el acceso a información en la I.E.					
17	Las instalaciones de la Institución son de material noble y garantizan una atención adecuada					
18	Existen aulas especializadas para mejorar la calidad educativa de los estudiantes					
19	Cuenta con un programa asistencial de salud y otros para su bienestar					
20	La Institución cuenta con instalaciones deportivas y sociales para ser utilizados por los trabajadores					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 4. Validación de instrumento

VALIDACION DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN I INSTITUCION EDUCATIVA SAN FRANCISCO SOLANO DE TAMBURCO — ABANCAY, 2025

1.1. **Investigador: FLOR DE LIZ LAZO PONCECA**

II. **DATOS DEL JUEZ EXPERTO**:

Nombres y Apellidos del Experto	Formación Académica	Áreas de experiencia profesional	Cargo actual	Institución	Número móvil
	UNSAAC	Educación	**Docente**	UNSAAC	

2.1 **Lugar y Fecha:** Cusco, ,…….

Sírvase indicar en cada criterio según su valoración (0-20%) Deficiente, (21-40%) Regular, (41-60%) Bueno y (61-80%) Muy bueno y (81-100%) excelente

OMPO-NENTE	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20 %	Regular 21-40 %	Bueno 41-60 %	Muy Bueno 61-80 %	Excelente 81-100%
FORMA	**1.REDACCIÓN**	Los indicadores e Ítems están redactados considerando los elementos necesarios.					
	2.OBJETIVIDAD	Los Ítems están expresados correctamente.					
	4. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado y claro.					
	5.ADECUACION DEL LENGUAJE	El lenguaje es adecuado al nivel de la población evaluada, simple, directo y libre de ambigüedades.					
CONTENIDO	**4.RELEVANCIA**	Los Ítems a evaluar son fundamentales para ser incluidos en este instrumento.					
	5.INTENCIONALIDAD	Los Ítems son adecuados en cantidad y claridad.					
	6. SUFICIENCIA	El instrumento mide pertinentemente las variables de la investigación.					
	7. ACTUALIDAD	Responde a los tiempos, enfoques y teorías más relevantes, rigurosas y contemporáneas en relación al contenido que pretende medir.					
ESTRUCTURA	**9.ORGANIZACIÓN**	Existe un orden lógico entre los componentes del instrumento.					
	10.CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.					
	11. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables.					

III. OPINION DE VALIDEZ: PROCEDE

……...

PROMEDIO DE VALORACIÓN: %

IV. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

[x] Instrumento posee validez total en cada uno de los criterios.

[ ] Debe corregirse.

Firma del Experto
DNI:

Anexo 5. Solicitud autorización para aplicar encuesta

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRIA EN EDUCACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

Cusco, 16 de octubre del 2025

Señor : **Mg. Pedro Rafael Vivanco falcón**
DIRECTOR DE LA I.E. "SAN FRANCISCO SOLANO" DE TAMBURCO

Asunto: **SOLICITO AUTORIZACIÓN Y FACILIDADES PARA LA APLICACIÒN DEL CUESTIONARIO**

De mi mayor consideración:

Previo a un cordial saludo me dirijo a Ud. Para comunicar a su despacho que la institución que dirige fue identificada, como el lugar de estudio del proyecto de investigación titulada. "**CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCION EDUCATIVA SAN FRANCISCO SOLANO DE TAMBURCO — ABANCAY, 2025**", presentado por la Br. **FLOR DE LIZ LAZO PONCECA**, egresada de la Maestría en Educación, Mención en Gestión de la Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco; en mi condición de Docente de la Unidad de Posgrado de la facultad de Educación, como **ASESOR** de dicho trabajo de investigación, **SOLICITO** su autorización y facilidades para la aplicación del cuestionario y recojo de datos del personal directivo y docente de la I.E. San Francisco Solano.

Sin otro particular; aprovecho la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi estima personal agradeciéndole por anticipación su atención.

Atentamente.

DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN APURIMAC - UGEL ABANCAY
I.E. "SAN FRANCISCO SOLANO"
RECIBIDO
16 OCT 2025
FOLIO: 03 HORA: 8:40
FIRMA:

.....
Firma
Post firma: Epifanio Luis Canal Apaza

Nro. de DNI: 23814047

ORCID del Asesor: **0000-0001-8954-3121**

Anexo 5. Carta de aceptación para aplicación de encuesta

DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCAIÓN APURIMAC – UGEL ABANCAY

"I.E SAN FRANCISCO SOLANO"

"Deo Omnis Gloria"

"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"

CARTA DE ACEPTACIÓN

Estimada Profesora Flor de Liz Lazo Ponceca:

Reciba un afectuoso saludo. En respuesta a su petición sobre la autorización y los recursos para implementar encuestas en nuestra institución, en el contexto de su estudio titulado "***Clima organizacional y el rendimiento docente en la Institución Educativa San Francisco Solano de Tamburco - Abancay, 2025"***, es un placer informarle que su petición ha sido aprobada.

Desde este momento, tiene nuestra aprobación para llevar a cabo la investigación mencionada. Estamos a su disposición para ayudar en el acceso a los docentes de la institución, así como en cualquier otra necesidad relacionada con la implementación de los instrumentos de estudio.

Valoramos su interés en realizar este significativo trabajo en nuestra institución y estamos convencidos de que será un valioso aporte al ámbito de la educación.

Sin nada más que añadir, le deseamos el mayor de los éxitos en su investigación.

Tamburco, 16 de octubre del 2025

Atentamente.

Mag. Pedro Rafael Tivanco Falcón
DIRECTOR
C.M. 1041950419

Av. Garcilaso de la Vega S/N. Cel. N° 994788900 – Correo - iesfsevp@gmail.com - Tamburco, Abancay, Apurímac.

Anexo 6. Ficha de la base de datos

CLIMA ORGANIZACIONAL																				
	Estilo de liderazgo							Relaciones interpersonales						Retribuciones						
id	**p1**	**p2**	**p3**	**p4**	**p5**	**p6**	**p7**	**p8**	**p9**	**p10**	**p11**	**p12**	**p13**	**p14**	**p15**	**p16**	**p17**	**p18**	**p19**	**p20**
1	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
2	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	1	3	4	4	3	3	4	4
4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3
5	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
6	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4
7	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	1	4	3	3	4	3	3	4
8	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3
9	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
10	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
11	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	1	3
12	3	1	3	1	3	1	3	2	3	1	3	1	3	2	3	1	3	1	3	1
13	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	1	2	3	3	2	1	3	3
14	3	3	2	1	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	1	2	3	3	2	2
15	2	3	3	2	2	1	3	1	1	3	3	1	2	3	3	1	2	3	3	1
16	5	5	4	5	5	4	1	5	4	5	5	4	5	5	4	5	1	4	5	5
17	5	4	5	5	4	1	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4
18	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5
19	5	5	5	4	5	5	1	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
20	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
21	3	3	4	3	3	1	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3
22	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4
23	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
24	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4
25	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3
26	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	3	1	4	4	4	4
27	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
28	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
29	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
30	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4
31	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5

DESEMPEÑO DOCENTE																												
Motivacion Personal						Evaluacion de desempeño							Satisfaccion de necesidades							Suma v1			Suma v2				
p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	p31	p32	p33	p34	p35	p36	p37	p38	p39	p40	v1d1	v1d2	v1d3	v2d1	v2d2	v2d3	v1	v2
3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	24	21	25	21	24	25	70	70
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	25	21	24	21	25	24	70	70
3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	24	19	25	20	25	25	68	70
4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	25	21	24	22	24	24	70	70
3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	1	4	4	3	25	20	25	21	24	23	70	68
4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	24	22	24	21	25	24	70	70
3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	1	3	23	18	24	20	23	21	65	64
4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	1	4	4	26	22	25	22	26	24	73	72
3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	22	20	23	19	23	23	65	65
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	27	22	26	23	26	26	75	75
2	3	2	3	2	1	2	3	1	3	2	3	2	3	1	3	1	3	1	3	17	15	17	13	16	15	49	44
3	2	3	1	3	1	3	1	3	1	3	2	3	2	3	1	3	1	3	1	15	13	14	13	16	14	42	43
2	2	3	3	2	1	3	3	2	2	3	3	1	1	3	3	2	1	1	3	17	14	17	13	17	14	48	44
3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	1	1	3	3	1	1	17	15	16	16	17	13	48	46
2	3	3	1	1	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	1	1	3	1	16	11	16	13	17	14	43	44
4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	29	28	29	28	32	33	86	93
5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	29	28	32	28	33	33	89	94
5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	32	28	33	28	33	32	93	93
5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	30	28	33	29	33	33	91	95
4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	31	27	32	26	32	32	90	90
4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	1	4	3	20	20	23	20	24	21	63	65
4	3	3	4	4	1	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	1	4	24	22	24	19	25	22	70	66
3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	1	25	20	25	21	24	23	70	68
4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	26	23	26	23	26	26	75	75
4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	24	20	24	22	25	25	68	72
3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	1	3	25	20	23	20	24	22	68	66
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	1	25	21	24	21	25	22	70	68
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	32	27	31	27	32	31	90	90
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	31	27	32	27	31	32	90	90
5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	32	27	31	28	31	31	90	90
4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	31	27	32	26	32	32	90	90

niveles y rangos	bajo	medio	alto
clima organizacional	(20-46)	(47-73)	(74-100)
D1: estilo de liderazgo	(7-16)	(17-26)	(27-35)
D2: relaciones interpersonales	(6-14)	(15-23)	(24-30)
D3: retribuciones	(7-16)	(17-27)	(28-35)

niveles y rangos	bajo	medio	alto
desempeño docente	(20-46)	(47-73)	(74-100)
D1:motivacion personal	(6-14)	(15-23)	(24-30)
D2: evaluacion de desempeño	(7-16)	(17-27)	(28-35)
D3: satisfacion de necesidades	(7-16)	(17-27)	(28-35)

PANEL FOTOGRAFICO

Aplicación de la encuesta a docentes de la I.E. San Francisco Solano.

Aplicación de la encuesta a docentes de la I.E. San Francisco Solano.

Aplicación de la encuesta a docentes del área de Ciencias Sociales de la I.E. San Francisco Solano

Aplicación de la encuestas a los docentes del área de Matemáticas de la I.E. San Francisco Solano.

Docentes de la I.E. San Francisco Solano en el frontis de la institución.