



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN  
EDUCACIÓN**

**Clima organizacional y el desempeño docente en la  
educación básica regular en los años 2013 al 2020**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Doctora en Educación**

**AUTORA:**

**Chávez Díaz, Teresa Ybeth (ORCID: 0000-0003-4967-3815)**

**ASESORA:**

**Dra. Mendoza Alva, Cecilia Eugenia (ORCID: 0000-0002-3640-2779)**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**Gestión y Calidad Educativa**

**TRUJILLO - PERÚ**

**2021**

## Dedicatoria

A Dios, por ser mi fortaleza,  
mi luz y guía.

A mis padres, Angel y Ninfa, hermana  
Ninfa y sobrina María Fernanda;  
quiénes me acompañan, con sus  
palabras me dan fuerza para seguir  
adelante y la confianza que me tienen  
en cada paso que doy.

Y a todas las personas que  
necesitan conocer sobre el tema  
de investigación realizado.

## Agradecimiento

A menudo se cruzan en nuestro camino personas que simplemente nos ayudan sin ninguna razón aparente, por esos gratos momentos, quiero agradecer a:

A DIOS:

Por sus bendiciones que me da,  
día a día y todo lo alcanzado ha  
sido por él.

A mi madre Ninfa, padre Àngel,  
hermana Ninfa y sobrina Mafercita:  
Por apoyarme, darme las palabras de  
aliento para seguir adelante y sobre  
todo confiar en mí.

A mis amigos Cecilia y Vladimir por ser las  
personas que me apoyaron y logramos  
compartir momentos de trabajo para la  
consolidación y culminación de la tesis.

A mi asesora Cecilia Mendoza Alva, estadista Jorge  
Neciosup y revisora Dra. Gaby Chunga por su  
paciencia y apoyo en la mejora y presentación de mi  
tesis

## Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas .....	v
Resumen .....	vi
Abstract .....	vii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	5
III. METODOLOGÍA.....	20
3.1 Tipo y diseño de investigación .....	20
3.2 Variables .....	20
3.3 Población, muestra, muestreo.....	21
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	22
3.5 Procedimientos .....	22
3.6 Método de análisis de datos.....	23
3.7 Aspectos éticos.....	23
IV. RESULTADOS.....	25
V. DISCUSIÓN.....	39
VI. CONCLUSIONES.....	47
VII. RECOMENDACIONES.....	48
VIII. PROPUESTA.....	49
REFERENCIAS .....	51
ANEXOS	

## Índice de tablas

Tabla N° 1 Publicaciones según criterio de selección.....	26
Tabla N° 2 Publicaciones seleccionadas según base de datos de autores, base de datos, año de publicación, país investigado e idioma .....	27
Tabla N° 3 Publicaciones seleccionadas según aspectos metodológicos .....	29
Tabla N° 4 Publicaciones seleccionadas según técnicas de recolección de datos, instrumentos, confiabilidad y juicio de expertos .....	31
Tabla N° 5 Publicaciones seleccionadas según dimensiones, teorías, definición conceptual, definición operacional del Clima Organizacional.....	32
Tabla N° 6 Publicaciones seleccionadas según dimensiones, teorías, definición conceptual, definición operacional del Desempeño Docente .....	34
Tabla N° 7 Publicaciones seleccionadas según asociación de variables .....	36
Tabla N° 8 Publicaciones seleccionadas sobre relaciones, objetivos, resultados y conclusiones.....	37

## Resumen

El presente trabajo de investigación, tuvo como objetivo general analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño docente de la educación básica regular.

La metodología utilizada se basa en la revisión sistemática de artículos científicos, para ello se realizó una investigación de tipo básica, donde se empleó un diseño no experimental descriptivo de corte transversal y enfoque cuantitativo. Se utilizó una población conformada por un total de 60 revistas indexadas en español e inglés de los últimos 7 años, mientras que la muestra estuvo representada por 21 de ellas; y la razón de esta decisión responde al interés investigativo y a la naturaleza del problema de investigación. Así mismo los artículos fueron recogidos a través de las bases de datos REDALYC, SCIELO, DIALNET, EBSCO y Google académico.

Los resultados de la investigación indican estadísticamente que el clima organizacional incide positiva y significativamente en el desempeño docente y se concluye, que a favorable clima organizacional se tendrá un buen desempeño de los docentes.

De conformidad con esta revisión, se presenta una propuesta sobre el clima organizacional y desempeño docente con la finalidad de verificar los resultados obtenidos por los artículos de investigación.

**Palabras claves:** clima organizacional, clima institucional, clima laboral, desempeño docente y desempeño laboral docente.

## Abstract

The present research work had as general objective to analyze the incidence of the organizational climate in the teaching performance of regular basic education. The methodology used is based on the systematic review of scientific articles, for this a basic type investigation was carried out, where a non-experimental descriptive cross-sectional design and quantitative approach were used. A population made up of a total of 60 indexed journals in Spanish and English from the last 7 years was used, while the sample was represented by 21 of them; and the reason for this decision responds to the research interest and the nature of the research problem. Likewise, the articles were collected through the REDALYC, SCIELO, DIALNET, EBSCO and academic Google databases.

The results of the research indicate statistically that the organizational climate positively and significantly affects teacher performance and it is concluded that a favorable organizational climate will lead to a good performance of teachers.

In accordance with this review, a proposal is presented on the organizational climate and teaching performance in order to verify the results obtained by the research articles.

**Keywords:** organizational climate, institutional climate, work environment, teacher performance and teacher job performance.

## I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, se requiere investigar sobre el clima organizacional y el desempeño docente.

La discusión de las políticas de clima organizacional en América Latina está relacionada con las tensiones globales y el entorno de la política educativa (Debarbieux, 2003). El clima organizacional se relaciona con las acciones de las personas que trabajan en ella y con el comportamiento de los grupos incluyendo temas como normas, funciones, formación de equipos y manejo de conflictos; en una organización el clima se torna un tanto insoportable debido a que están conformadas por personas con diversas características e ideas. Es decir, el tamaño de la organización tiene un impacto negativo en los procesos sociales y las relaciones interpersonales dentro de la institución debido a los diferentes puntos de vista personales. El clima depende de su posición en la escala jerárquica pues las escuelas concentradas y altamente estratificadas tienden a producir climas cerrados, autoritarios, forzados y fríos, que molestan a los docentes; en cambio las instituciones con clima organizacional creativo suelen tener un clima abierto, participativo y cálido. (Brunet ,1987) por ello debemos crear ambientes agradables que generen un clima positivo para las buenas relaciones interpersonales.

Además, el argumento central presentado en un artículo donde dijo John Dewey, la escuela es una "sociedad pequeña" y debe esperarse el proceso que se ve afectado por las normas de las relaciones sociales, la fuerza de las creencias comunes, la superioridad de la solidaridad mecánica en lugar de la orgánica y la profundidad de los lazos emocionales entre los miembros. (Bryk y Driscoll ,1988). Esto sugiere que las expectativas de los profesores y su disposición, dentro de este clima organizacional, considere las actitudes de los mismos en su conjunto, como una característica de organización de la escuela. El clima constituye el trasfondo del significado común, el entendimiento de que los miembros de la organización se apoyan sin esfuerzo, llegan a acuerdos y toman acciones individuales o colectivas.

La separación analítica entre gestión, estructura y clima permite reafirmar la noción dual de organización que aquí se ha adoptado y que se deriva un sistema social



simbólicamente integrado. Esta integración social o simbólica se puede producir según este autor en tres planos: la cultura, la grupalidad y la motivación. Habermas (2003) La implementación de un buen clima organizacional es vital para una institución, pues llegó a afectar hasta en un 20% en la productividad, según (Aptitus,2018), es así que debemos tener en cuenta todas estas investigaciones para que logremos obtener un clima agradable en nuestra institución.

En el Perú según investigaciones realizadas en diversas organizaciones escolares, los principales indicadores de problemas organizacionales son: la falta de motivación de los docentes, actitudes personales como la envidia, el querer ser superior a los demás, ausentismo, bajo rendimiento, inasistencia a su centro laboral y muchos errores laborales.

El clima organizacional es de gran trascendencia para los docentes de los colegios públicos y privados, pues en este clima se pudieron observar diversos conflictos laborales, lo que generaron un clima laboral desfavorable en el trabajo cotidiano de los profesores y la falta de habilidad de resolver los conflictos pacíficamente

Para que las organizaciones funcionen eficientemente es de suma importancia que prevalezca un clima laboral de armonía, por lo que se deben considerar los aspectos psicológicos que afectan el desempeño de los trabajadores en su conducta o comportamiento y está relacionado de manera directa con las percepciones del docente en su centro en trabajo.

Con lo que respecta a la variable desempeño docente, la discusión en América Latina basadas en las políticas punitivas, afectan las posibilidades del buen desempeño docente, pues crea ambientes adversos, produciendo miedo como estado de ánimo en los profesores debido a las consecuencias negativas que las evaluaciones estandarizadas le puede generar. (Ravitch, 2010), el alto nivel de estrés y malestar en los docentes afecta en su desempeño.

En el Perú, al respecto, el artículo 41 de la Ley de Reforma Magisterial, literal n) establece que los docentes tienen derecho, entre otros, a trabajar en condiciones laborales de bienestar que promuevan su efectiva labor pedagógica. En tal sentido, la DIGEDD, a través de la DIBRED, determina la misión de diseñar, proponer,

implementar y evaluar estrategias y mecanismos para promover el reconocimiento y la innovación docente,

En un entorno de trabajo ideal en la escuela, existe una gran motivación para la participación, la confianza y la comunicación, así como nuestra motivación para trabajar de manera colaborativa y en equipo; enfrentando problemas comunes. La ausencia de un buen ambiente de trabajo dificultará la cooperación y desarrollará un ambiente competitivo y egoísta, que afectará el desarrollo laboral del docente y su desempeño.

Debido a que en la actualidad el MINEDU, crea leyes y normas que ponen énfasis y exigen que los docentes cumplan su labor pedagógica y que el director o directora debe acompañar en este cumplimiento, debido a que ellos también están siendo evaluados constantemente, ha generado que en la institución educativa 80211 JBG, se vea afectado el clima institucional, por lo que los docentes se muestran un tanto incómodos. Pues los profesores acostumbrados a la frase “internamente se puede hacer...” , y al querer imponer sus ideas sin seguir las normas o leyes que les rigen sino según su conveniencia y la directora queriendo actuar de acuerdo a ley y haciéndoles recordar la normativa de sus funciones, se ha creado un ambiente incómodo entre el personal directivo y los maestros, interfiriendo en el desempeño de los profesores y el logro de los aprendizajes de los educandos; es por ello la presente investigación es necesaria de realizar, por cuanto el clima organizacional es un factor intangible que puede cambiar favorablemente la actuación del maestro y en consecuencia alcanzar los propósitos institucionales. Es por ello que el clima organizacional es una variable completamente transcendental que puede hacer diferencia en el desempeño docente y los objetivos organizacionales.

Todo lo antes expuesto nos lleva al siguiente problema general de investigación:  
¿Cómo incide el clima organizacional en el desempeño docente de la educación básica regular en los años 2013 al 2020?

Esto se justifica desde el criterio de conveniencia porque contribuirá a investigaciones que buscan relacionar la incidencia del ambiente laboral educativo y la actuación de

sus maestros como variables que se corresponden significativamente y porque este tipo de investigación revisiones sistemáticas utiliza métodos sistemáticos y explícitos que nos conlleva a producir un nuevo conocimiento a partir de un método riguroso.

Desde el criterio de relevancia social beneficiará a todos los investigadores por cuanto en la actualidad, las políticas educativas en el mundo apuestan por renovar el ambiente laboral educativo en las escuelas con el fin de buscar una mejor actuación docente ya que son aspectos claves en el mejoramiento de la educación.

Desde el criterio de su implicancia práctica la investigación permitirá comprender el nivel de incidencia que surge entre el ambiente laboral y la actuación del docente en el rendimiento educativo de los educandos, cada investigación científica tiene sus particularidades de contexto, si bien las teorías como el ambiente educativo y la actuación del maestro existe, ponerlas al contexto investigativo requiere una elección conveniente de las fuentes de indagación que se ajusten a esa realidad.

El criterio teórico se justifica porque se pretende proporcionar un proyecto de clima organizacional con el fin de reformar la práctica docente de los profesores y así elevar los resultados académicos estudiantiles.

La unidad metodológica va a permitir la revisión de producciones científicas y su posterior análisis para dar respuesta a la pregunta.

La presente revisión sistemática tiene como objetivo general analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño docente de la educación básica regular en los años 2013 al 2020.

Los objetivos específicos son Identificar el enfoque o teoría en que se basa las investigaciones científicas indexadas seleccionadas. Determinar la parte metodológica de la investigación científica para ser seleccionada como muestra de objeto de estudio. Identificar los instrumentos considerados en las investigaciones científicas. Analizar los resultados de las investigaciones científicas indexadas que sirvan como sustento para realizar propuestas innovadoras.

## II. MARCO TEÓRICO

En cada organización educativa, el director como gerente desempeña un papel fundamental en sus operaciones y resultados, porque su actitud permite a todos los miembros tomar medidas para lograr los objetivos recomendados. En este sentido, el estilo que adopta será capaz de optimizar el rendimiento de otros empleados e incluso de más maestros, motivándolos para alcanzar el más alto nivel de producción, buscando que se mantengan los objetivos organizacionales.

Del mismo modo, el ambiente educativo también es el elemento más significativo porque permite la socialización entre los individuos y le da a la organización características muy especiales y crea un entorno propicio para la formulación de planes y la realización de objetivos establecidos. Al analizar este aspecto, es necesario determinar indicadores que generen información sobre su impacto en el desempeño y las actitudes de los maestros hacia los maestros. Personas que afectan directa o indirectamente los resultados esperados, sus compromisos, su entorno, factores estructurales, organización, gestión y entorno (tanto internos como externos).

A continuación, se muestran trabajos previos referidos al tema de investigación. A nivel internacional destacaron Niebles, Hoyos y de la Ossa (2019), con su artículo de revista científica "Clima organizacional y desempeño docente en universidades privadas de Barranquilla", tuvo como meta principal analizar el clima organizacional y el desempeño docente. Se utilizó de diseño de investigación descriptiva correlacional. Su población fue de 200 personas con una muestra de 107 profesores. Concluye que el ambiente organizacional de la Universidad Privada de Barranquilla en Colombia, en los factores como el liderazgo, el trabajo cooperativo, la motivación, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones crean un ambiente organizacional positivo, y que los métodos efectivos para lograr las metas organizacionales, es el trabajo en conjunto.

López et al. (2018), en su revista científica "Clima escolar y desempeño docente: Un caso de éxito. Aproximaciones a escuelas públicas de la provincia de Carchi-Ecuador", se utilizó una metodología cuantitativa. Tuvo una población 207 docentes de 13

escuelas públicas. Tuvo como instrumento la encuesta. Concluye que la estimulación de los maestros se refuerza al tener un buen ambiente escolar en la vida diaria en lugar de recursos materiales o restricciones existentes, y es importante fortalecer las acciones contra estos problemas para construir escuelas efectivas.

Ojeda (2014), “El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano”, este documento, tuvo como propósito analizar el clima organizacional de los colegios primarias en el centro de Guanajuato, México. Se invitaron veinte escuelas primarias, de las cuales 17 obtuvieron resultados satisfactorios, se aplicaron 125 herramientas, se descartaron 7 debido a errores de llenado y los 118 resultados restantes se presentaron en este trabajo. El instrumento muestra una alta consistencia, la dimensión ECL muestra la consistencia que se puede dividir en tres grupos. A través del análisis de correlación, se concluye que a través de las contestaciones explica cómo este grupo de escuelas primarias se relacionan entre sí a través de las respuestas de sus maestros, y comprender y practicar las dimensiones determinadas por ECL.

Guillén (2020), “Clima organizacional y el desempeño docente en educación general básica en una institución de Guayaquil, Ecuador”, la finalidad de estudio es plantear la relación que existe entre las variables estudiadas en la Educación Básica en una institución. Se ha utilizado métodos cuantitativos. Se usaron dos encuestas a 45 docentes, que se utilizaron como instrumentos de medición. La población estuvo constituida por 3 instituciones y 80 profesores. Se utilizó el sistema de Spearman para establecer la correlación entre variables,  $Rho = 0.848$ , lo que indica que existe una relación directa y positiva entre las dos variables.

León, Noriega y Murillo (2018), “Impacto del clima organizacional sobre el rendimiento laboral del docente”, abordó el impacto del clima organizacional sobre el desempeño docente en el campo laboral de una institución. La población consta de 972 docentes y alrededor de 20 496 estudiantes, los resultados obtenidos destacan que el

rendimiento laboral docente depende del factor clima organizacional para obtener significativos resultados académicos.

A nivel nacional destacaron Torres y Zegarra (2016), en su revista científica “Clima organizacional y desempeño laboral en las Instituciones Educativas Bolivarianas de la ciudad Puno -2014 – Perú”, tuvo el propósito de conocer el nivel de correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de la IE Bolivariana en Puno. El tipo de estudio fue cuantitativa. Tuvo una población de 133 docentes. Su instrumento fue la encuesta. Se finaliza que tiene una relación directa positiva entre los temas de investigación.

Paco (2015), en su artículo “Clima organizacional y desempeño laboral docente en instituciones educativas de nivel primario y secundario”, su propósito fue establecer si existe una correspondencia importante entre el clima organizacional y el desempeño docente. El estudio es un tipo de correlación descriptiva básica. La población fue de 110 maestros y maestras en escuelas primarias y secundarias. Los 60 maestros de I.E.P San Pío X y los 50 maestros de I.E. La Rosa de Lima de San Gerónimo. Se concluye que el clima organizacional es un factor que determina el desempeño de los docentes e involucra la reseña de los integrantes a su participación en la organización. Por lo tanto, un ambiente adecuado conducirá a un mejor trabajo.

Aroquipa (2019), en su trabajo de investigación “Clima organizacional y desempeño docente en las Instituciones Educativas Secundarias de la provincia de Sandia - Puno, 2019”, tuvo como finalidad general establecer la posible analogía que concurre entre las variables clima organizacional y desempeño docente en las escuelas secundarias de la provincia de Sandia y región Puno. Su investigación fue de carácter cuantitativo. Los instrumentos usados fueron cuestionarios. Tuvo una población de 113 profesores. Se finiquita que concurre una correlación entre el clima organizacional y desempeño docente.

Espinoza (2017), "Clima organizacional y liderazgo: predictores del Desempeño docente, en los centros educativos Iniciales de la unión peruana del norte, 2016" su objetivo fue: establecer si el clima organizacional y el liderazgo son antecesoros del desempeño docente, en las escuelas iniciales de la Unión Peruana del Norte. Su enfoque es cuantitativo. La muestra estaba conformada por 60 profesores del nivel inicial. El instrumento utilizado fueron test's relacionadas con las variables de estudio. Finaliza que el clima organizacional y liderazgo transformacional se anticipan del desempeño docente.

Palomino (2017), en su revista "Clima organizacional y desempeño docente en instituciones educativas de la Unidad Gestión Educativa Local, Huánuco – 2017", tuvo como objetivo determinar la relación entre clima organizacional y desempeño docente en las IE del nivel secundario de la UGEL Huánuco, su estudio fue enfoque cuantitativo, aplicada y descriptivo correlacional, con una población de 86 docentes, seleccionados por muestreo probabilístico aleatorio simple, se aplicó una encuesta y dos escalas obteniendo como resultado relación moderada, directa, positiva y significativa entre ambas.

Revisados los artículos científicos que forman parte de los trabajos previos de la investigación se pasa a desarrollar los aspectos teóricos de la variable clima organizacional la cual Chiavenato (2009), cree que la investigación sobre clima es esencial para cualquier persona que quiera participar directa o indirectamente en una organización, porque es necesario tener una comprensión integral de ellos para interactuar con éxito y establecer contacto con los demás. Del mismo modo, señaló que es importante entender el estado de la organización y cómo trabajan para comprender su desempeño.

Álvarez (1995) menciona el ambiente organizacional se define como el ambiente de trabajo producido por la expresión o desempeño de varios componentes interpersonales, físicos y organizacionales. El entorno en el que trabajan las personas

puede tener un impacto significativo en sus gustos y comportamientos, lo que afecta su creatividad y desempeño.

Gonçalves (1997) Se cree que el clima organizacional con respecto a las condiciones y rasgos del clima laboral, y estas condiciones y características generarán opiniones entre los empleados que afectarán su comportamiento.

Según Sudarsky (1977), el entorno organizacional es un concepto integrado que puede determinar cómo cambiar las estrategias y prácticas de gestión, las tecnologías y los procesos de toma de decisiones. A través del entorno y la motivación del equipo de trabajo.

Ramos y Tejera (2017) El entorno al tema clima organizacional, que se introdujo oficialmente a fines de la década de 1940, se considera un determinante de las situaciones y los entornos que afectan el comportamiento humano, especialmente el rendimiento laboral.

Espinoza y Jiménez (2019), el estudio del clima en las escuelas y aulas tiene una larga tradición en líneas de investigación de eficiencia educativa, con el tiempo el clima escolar se define como el espíritu de la escuela, la atmósfera, la cultura, los recursos, adoptados por los docentes. Lo define como un concepto de amplio espectro que incluye el estado anímico, el ambiente y el espacio creado en el aula o la escuela por las reglas, la forma en que el maestro se relaciona con estudiantes e integrantes de la comunidad educativa, las diplomacias establecidas entre profesores y la forma que se establece en el medio ambiente.

Drassler (2003), piensa en el clima organizacional como una colección de describir las particularidades estables de una organización que la diferencia de otras e interviene en la conducta de los integrantes de la organización.



Por su parte, Likert y Gibson (1986), el clima organizacional es una expresión que se usa para detallar el esquema psicológico de una institución. El clima es el sentimiento, la personalidad o la característica de un entorno comunitario. Sus miembros pueden experimentar, influir en su comportamiento y describirse a sí mismos, que son las características a largo plazo del entorno interno de la organización.

La Teoría del clima organizacional de Likert (1968) señaló que la conducta y el compromiso de los seguidores obedece claramente desde acciones administrativas y situaciones organizacionales conscientes de ello, así que la relación estará determinada por la apreciación estará identificada por la estimación del ambiente estructural, como medición relacionados con el entorno, las TIC's y su estructura, posiciones jerárquicas ocupadas por individuos en la entidad y por la remuneración, personalidad, actitud, satisfacción y personas propias y superiores en un ambiente organizacional. Likert y su teoría ha sido considerada como una de las más influyentes sobre el clima organizacional, asumiendo su origen y evolución. De acuerdo con esta teoría Likert enfatizó que el clima organizacional debe ser estudiado dentro de una organización y teniendo en cuenta los siguientes factores: características de la organización y como influye e impacta en sus trabajadores. Según Likert, estableció tres tipos de variables: causales, definidas e independientes.

En suma, la teoría de Likert, reafirma que dentro de una organización se establecen diversos tipos de clima institucional: Autoritario-explotador; implica que el administrador desconfía de su personal; por tal motivo las decisiones la toma solamente la instancia superior. Otro tipo es miedo, castigo y amenazas, esto quiere decir que existe una comunicación vertical entre el administrador y sus trabajadores; otro es un clima autoritario y paternalista, implica que el directivo ofrece mucha confianza pero que sus empleados están al nivel de un sirviente pues cumplen con todo lo indicado.

Por otro lado Likert señala que una forma de incentivar a los empleados es otorgándoles recompensas y en otras ocasiones castigos. Evidentemente estos factores traerán consigo a toda costa el cumplimiento del objetivo alcanzado de la organización. En cuanto a la comunicación entre el líder y sus subordinados pasan

por diferentes circunstancias; en un primer momento la entidad superior otorga confianza a sus seguidores, pero esta confianza está supeditada a lo largo del tiempo al cumplimiento de las metas establecidas.

Otra teoría que sustenta el clima organizacional es la de McGregor (TEORÍA SITUACIONAL) este autor sostiene que los trabajadores tienen dos modelos o formas de actuar dentro de una entidad u organización, estos modelos son "Teoría X" y "Teoría Y". La primera de ellas el público en general es reacio a trabajar en la naturaleza, este ser humano evita el trabajo y tiende a evitarlo tanto como sea posible, la mayoría de las personas son apropiada, violenta y bajo control, deberían ser dirigidos y castigados para desarrollar esfuerzos razonables con el fin de alcanzar las metas de la institución. La persona promedio, a la que le gusta correr, quiere evitar la responsabilidad, tiene un nivel relativamente bajo de ambición y quiere seguridad sobre todo.

Martín Bris (2018), ha anunciado un modelo de empresa de servicios que crea clientes basados en el compromiso, la comunicación, la motivación, la confianza y otros aspectos. Esto se debe al hecho de que, a diferencia de muchas instituciones verticales, tratar con un mercado dinámico requiere una amplia cooperación con organizaciones horizontales.

Litwin y Stinger (2007), mencionan las características del clima organizacional, involucran la motivación y el comportamiento de los miembros de la entidad. Es comprensible que esto haya traído varias consecuencias a la organización, ellos mencionan la existencia de nueve características las cuales son: Estructura, esta es una percepción de las reglas y procedimientos enfrentan los miembros en el proceso de desarrollo del trabajo. La segunda característica es facultamiento, que hace referencia a las emociones que tienen los empleados y su autonomía en base a sus decisiones. Tercera es recompensa, es el criterio del miembro sobre si las recompensas por el trabajo sobresaliente son adecuadas. La cuarta es el desafío, sentimientos de los miembros de la organización con respecto a los retos del trabajo.

La quinta característica es de relaciones, en un ambiente de trabajo feliz, esta es la opinión de los miembros de la empresa y buenas relaciones sociales. En cuanto a la sexta, cooperación los integrantes de la entidad se ayudan mutuamente tanto por parte de directivos y docentes. Continuando con la séptima característica menciona a los estándares en la cual los individuos de la organización se rigen de las normas y de rendimiento. La octava característica hace referencia a los conflictos como el nivel que aceptan los superiores y subordinados frente a las dificultades y soluciones. Y por último la identidad muestra la emoción de pertenencia a la organización. Relaciona las metas personales con las de la organización.

La función del clima organizacional es hacer que los empleados sientan la necesidad de la empresa, y la percepción de la misma es suficiente para hacerlos trabajar y se sienta seguro de expresar su opinión. También tiene la función de lograr la relación entre el trabajador y el empleador, eliminando las dificultades que tengan éstos al realizar sus actividades; mejorar el diálogo entre los miembros, reconocer al trabajador al realizar bien su labor esto ayudará a que sea responsable y a favorecer la ayuda mutua entre sus integrantes.

Koys y Decottis(1991), describe 8 dimensiones de clima organizacional autonomía, se refiere El sentido de autodeterminación de los trabajadores y las responsabilidades necesarias al tomar decisiones sobre los procedimientos, metas y prioridades del trabajo; la cohesión es una percepción de la relación entre los empleados dentro de una organización, la existencia de un clima de amistad y confianza, y la proporción de asistencia material en la ejecución de las tareas. Confianza: Tener suficiente confianza en la libertad de comunicarse abiertamente con los superiores y tratar asuntos delicados o personales, creyendo que no violarán ni utilizarán este tipo de comunicación con los miembros. La presión se refiere a la percepción de los siguientes aspectos: estándares de desempeño, operar y completar tareas; el apoyo se refiere al apoyo de los miembros y la tolerancia del comportamiento dentro de la organización, incluidos los trabajadores que aprenden de los errores sin preocuparse por las represalias de sus superiores o colegas; el reconocimiento se refiere a los logros de los miembros de la organización por sus contribuciones a la empresa Compensación;

Equidad se refiere a si los empleados tienen equidad en las instituciones y la innovación. Una visión clara de las políticas y regulaciones es la visión de que los empleados deben asumir riesgos, ser creativos y asumir el espíritu de las nuevas áreas de trabajo. Donde tiene poca o ninguna experiencia.

Sánchez (2016), Dimensiones de clima laboral, cuando se trata de dimensiones del entorno de trabajo, estos son 4: Comunicación, Motivación, Confianza, Participación. La dimensión de comunicación: Grado en que ocurre entre individuos y grupos, cómo se transfiere la información interna y externa, la velocidad o flexibilidad de transferencia entre diferentes regiones y dentro de cada región, la velocidad de transferencia o flexibilidad de esta información, integrantes de la organización, cuál es el nivel de recepción de sugerencias hechas en diversas áreas de la institución escolar y los diversos aspectos, si encuentra reglas internas o externas útiles y / o funcionales que afectan el diálogo, cuál es el nivel de impacto de los ambientes y tiempos del punto en cuestión.

Pritchard y Karasick (1973), realizaron una herramienta de medición del clima conformado por 11 dimensiones: Autonomía, implica libertad personal para tomar decisiones y resolver problemas. Conflicto y cooperación, esta se refiere al nivel de ayuda observada por los empleados en el trabajo y en términos de apoyo material y humano obtenido de la organización. Relaciones sociales, este es un ambiente social y amistoso que se ve dentro de la organización. Referido a la estructura, esta dimensión cubre las pautas, eslóganes y estrategias que una organización puede publicar y afectan directamente forma de ejecución de la tarea. Remuneración, esto está respaldado por la manera de pago de los salarios de los trabajadores. Rendimiento, que es la coherencia entre salario y trabajo bien hecho, y depende de las destrezas del que lo realiza. Motivación, la dimensión son compatibles en los incentivos de la organización para el desarrollo de los trabajadores. Estatus, se refiere a las discrepancias en los niveles (superior / inferior) y la importancia que les concede la organización. La flexibilidad y la innovación cubren la voluntad de la organización de experimentar cosas nuevas y cambiar la forma en que hace las actividades. Centralización de la toma de decisiones, analizar cómo la empresa delega los

procesos de tomar decisiones entre niveles escalonados. Apoyo, este se fundamenta en el tipo de apoyo que los altos directivos brindan a los empleados ante problemas laborales o inexistentes al trabajo.

También tenemos la variable desempeño docente que es definida por el Consejo Nacional de Educación (2011) Insiste en definir el desempeño docente como una experiencia relacional, es decir, a medida que se desarrolla la capacidad de interactuar con la otra parte, el conocimiento de la otra parte y el uso de diferentes medios y métodos para dialogar con la otra parte.

Wilson (1992) menciona al desempeño docente como: el buen desempeño profesional de los docentes puede estar determinado por sus conocimientos, desempeños o resultados laborales.

Martínez y Guevara (2015), es todo lo que el maestro hace, demuestra y refleja. El término incluye tecnología, diseño curricular, estrategia de educación aplicada, herramientas y educación. Todo el contenido, incluidos los materiales de enseñanza, las evaluaciones técnicas y las evaluaciones de métodos, regulan el trabajo de los maestros en el aula. Mida los resultados y los resultados del proceso educativo, según el formato y las características de la organización y la implementación.

Dimatè (2017), el cumplimiento de los maestros se entiende como el cumplimiento de sus deberes. Los estudiantes están determinados por factores ambientales. Del mismo modo, el desempeño se lleva a cabo en varias disciplinas o niveles: antecedentes sociales, culturales, ambiente institucional, ambiente de clase, los propios maestros se reflejan en sus acciones. Con respecto a los objetivos de la medición de la actuación del profesor, los maestros deben negarse a evaluar si su objetivo es mejorar la educación, las instituciones y los sistemas educativos al mejorar el nivel de conocimiento, aprendizaje o educación práctica. Si su objetivo es intervenir en el control, la flexibilidad y la incertidumbre de las relaciones laborales, entonces es diferente. Las preocupaciones por el desarrollo del liderazgo personal e institucional,

la formulación de investigaciones y propuestas, y la evaluación del desempeño de nuevos modelos deben cambiarse para garantizar la integración e igualdad de los docentes. La evaluación debería tener un claro impacto en la reforma del sistema. Las evaluaciones de políticas de los docentes han generado altas expectativas e incentivos para la educación y los incentivos financieros, pero no han aumentado y han generado frustración. Es necesario separar el aumento de salario y la evaluación de responsabilidad. La aplicación adecuada de los procedimientos es una norma constitucional que debe consagrarse en todos los procedimientos judiciales y administrativos que respetan las normas y reglamentos del juego.

Las funciones de desempeño docente, según Martínez y Guevara (2015) señalan que los cuatro roles están determinados por sus respectivos roles en la competencia docente. Los maestros deben seguir un proceso sistemático para evaluar sus calificaciones. En este conjunto de ideas, una evaluación de grado académico completa recomienda hacer al menos lo siguiente: la función de diagnóstico, en las evaluaciones deben describir el desempeño del maestro durante un período de tiempo específico y preciso, y deben ser una combinación de fortalezas, debilidades y deficiencias que realmente se manifiesten para guiar la toma de decisiones; el rol instructivo, son los pasos de medición en sí misma. Es decir, un logro del trabajo investigado. En tal sentido hay que incorporar indicadores clave del rendimiento académico del estudiante. Por lo tanto, aquellos capacitados para participar en este proceso aprenderán de su propia experiencia; combinándolas con otras como docentes profesionales y humanos; la función educativa, se plasma en la práctica docente que a su vez es evaluada con el fin de mejorarla. Por lo tanto, los docentes encuentran que consta una relación trascendente entre su el proceso de evaluación de su actuación y su motivación y comportamiento. Por lo tanto, los maestros saben cómo los directores, los compañeros de clase y los estudiantes ven su trabajo profesional, por lo que tienen la ocasión de desarrollar metodologías para vencer las dificultades que identifican su rol de desarrollo. Cuando se evalúan las calificaciones del maestro, la evaluación del maestro se considera de suma importancia para los maestros, y para el proceso de evaluación de las calificaciones del maestro se evalúa su proceso de madurez personal, los maestros se vuelven serios y permanentemente

competentes. Evalúa tu rendimiento académico. por lo tanto, disminuye el miedo a sus desaciertos y limitaciones; sin embargo, toma un nuevo método, que lo ayudará a comprender mejor su trabajo. De hecho, se vuelve sobrio y tiene una comprensión más clara de todo lo que no sabe y necesita saber. Debido a la maduración individual y a sus necesidades de mejora es que se transforma en una responsabilidad para la supervivencia profesional y personal.

Martínez et al (2016), al evaluar el desempeño del maestro, el procedimiento apropiado es el conjunto de reglas para realizar la evaluación. El alcance de estas reglas incluye la organización adecuada de las evaluaciones, la divulgación oportuna de la información y la adhesión al trabajo. Se utiliza para la operación adecuada del valor agregado y la aplicación adecuada de herramientas. La reforma personal es el sujeto, las características y los principios de la reforma profesional. La reforma institucional define claramente el flujo de educación de calidad. Los principios de igualdad, relevancia, transparencia, aceptación e igualdad valoran el comportamiento y la coordinación entre el evaluador y sus evaluadores, lo que está lejos de ser un tema inherente al proceso de evaluación. En lugar de apreciar los principios que contiene, crea una serie de tensiones que se consideran democráticas y participativas, pero se consideran autoritarias y jerárquicas. Al postularse para algunos ejecutivos con su propia iniciativa y estilo, debe parecer una gestión de educación y aprendizaje, y de acuerdo con la investigación académica, debe ser conceptual y flexible. Obviamente, si la evaluación no contribuye al desarrollo de estas teorías, entonces no hay una actitud negativa hacia ella.

Al mismo tiempo el MBDD (2012), precisa al desempeño docente como las acciones visibles de un individuo que puede describir, evaluar y expresar sus habilidades. En esta definición de desempeño, se ha identificado tres condiciones: desempeño observable, correspondiente a la responsabilidad y la realización de ciertos resultados. MINEDU (2012), en términos de los objetivos específicos del MBDD, se estableció una comunicación entre la profesionalización del docente y su ciudadanía. Los maestros utilizaron expresiones apropiadas de su práctica y profesión para referirse a los

diferentes procesos de aprendizaje. Refleja una visión común de la enseñanza en la práctica comunitaria para el desarrollo y la revaloración social y profesional de los maestros, la práctica de la educación, el progreso y el ascenso de la educación, aumenta la importancia de la imagen del docente. Las pautas y la capacitación brindan consistencia en el diseño e implementación de las evaluaciones, afirmación profesional y el progreso de la educación y las circunstancias de trabajo. La práctica pedagógica es observable y pueden ser descritas y evaluadas y expresar sus habilidades. Está relacionado con la culminación del logro esperado y la aplicación de las actividades propuestas. Una de las formas en que se realizan estas tareas puede revelar la competencia central del personal.

Según el MINEDU (2012), en el MBDD considera 4 dimensiones: la primera dimensión es Preparación para el aprendizaje de los estudiantes, incluye la planificación del trabajo docente mediante el desarrollo de planes de lecciones, unidades de aprendizaje, proyectos, módulos y áreas en referencia al enfoque transcultural e inclusivo. Hace referencia al dominio de los conocimientos de las características sociales y culturales de los estudiantes, métodos de enseñanza, Estrategias de enseñanza, dominio de asignaturas y evaluación de aprendizajes. El segundo aspecto es el aprendizaje y la enseñanza de los estudiantes, esto implica que los profesores, que su trabajo diario en el aula, consideren aspectos claves como incluir teniendo en cuenta las necesidades e intereses de los escolares. Así mismo uno de las características del docente es la de mediar el aprendizaje en un ambiente propicio para su formación. Tercera dimensión: participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad, implica la interacción del maestro con cada una de las familias de la comunidad educativa; es decir, se establecen el involucramiento entre maestro familia y viceversa en planes institucionales de mejora de los aprendizajes mediante un clima de respeto y comunicación adecuada entre toda la comunidad escolar y social. Cuarta dimensión: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, permite la revaloración del maestro a través del trabajo colegiado y en colaboración con sus pares para el desarrollo de su formación. Así mismo implica que los docentes tienen



que ser considerados y tomados en cuenta en la elaboración de los planes educativos nacionales.

La actuación del profesor se centra en un inicio en la adquisición de conocimientos no críticos, debido a la intervención de los estudiantes en la generación de su propio conocimiento; otro punto de vista considera el enfoque de reconocimiento y aprecio a los estudiantes que aprenden respetando sus diferencias; otro enfoque se centra en las oportunidades que se le brinda a un estudiante para mejorar sus aprendizajes sobre las oportunidades de aprendizaje utiliza un espacio de aula reducido como un espacio de aprendizaje prioritario y transferirlo a un entorno, una cultura y varios lugares más amplios como oportunidades y el último enfoque reduce la instrucción a la comunicación verbal pasar al desarrollo de la capacidad de concentrarse en la interacción y la comunicación y regulaciones institucionales, los cambios en conceptos, hábitos y reglas dificultan que los profesores y las IIEE cumplan con las reglas y acuerdos para promover nuevos desarrollos en la docencia.

Algunas de las Teorías son: Autoeficacia pasó por diversas etapas de concepto y método. Desde el principio hasta el presente, la teoría ha tratado de probar cómo la cognición, el comportamiento, la situación y la emoción de las personas están condicionadas por la autoeficacia. Su principal impulsor Albert Bandura (Albert Bandura, 1977) está comprometido con la mejora de la comprensión de la ciencia por parte de la psicología y la verificación de sus hipótesis, buscando una forma eficaz de resolver los problemas humanos. De esta manera, Bandura cambió el foco de interés de la psicología del objeto al sujeto. Aclarar el conocimiento sobre cómo funciona la motivación; enfatizar la importancia del juicio personal y demostrar que la autoeficacia juega un papel central en las conductas de miedo y evitación, que pueden promover u obstaculizar la motivación y las acciones humanas. También está la Teoría del Aprendizaje Social de Rotter, que está combinando el papel del conductismo en el fortalecimiento del aprendizaje y la cognición humana (Aiken, 2003), su propósito principal es formar una teoría que pueda explicar cómo aprenden las personas en un entorno social. Estos estudios creen que la eficacia de los profesores depende de la capacidad personal de los mismos o de la capacidad de controlar su propio comportamiento. El desempeño de los docentes con derechos de control interno se

entiende como la capacidad de responsabilizarse, por el contrario, los alumnos que mantienen el control externo creen que su fracaso o éxito se debe al mayor impacto del medio sobre él. Los estudiantes aprenden más que solo sus habilidades de enseñanza. Los primeros realizarán las acciones correspondientes en función de sus propios conocimientos y acciones; por el contrario, los segundos considerarán el proceso de enseñanza. Otra teoría de Bandura, es la teoría social cognitiva, este método de estudio de la autoeficacia docente es el apoyo de la teoría cognitiva social, cuyo mayor representante es Albert Bandura. La teoría se basa en el modelo determinista de reciprocidad (discutido anteriormente) para determinar las funciones humanas, en el que el entorno, las personas y el comportamiento forman una tríada dinámica e interactiva. La importancia de los métodos socio-cognitivos en el estudio de la autoeficacia de los profesores es trascendente (Chacón, 2006).

Muestra que las personas son proactivas y tienen la capacidad de auto-organización, autorregulación y autorreflexión. La autoeficacia afecta metas y comportamientos, mientras que el yo objetivo y los comportamientos se ven afectados por acciones y condiciones ambientales. De una forma más concisa, la autoeficacia se relaciona con la capacidad personal e identifica las oportunidades que les rodean y explica los obstáculos que perciben (Bandura, 2004)

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

Básica, ya que se orienta a generar nuevos conocimientos partiendo de una revisión sistemática. Su alcance es descriptivo, al caracterizar los resultados partiendo de las principales evidencias de la unidad de análisis; su enfoque es cuantitativo, puesto que, para el análisis de los hallazgos se utilizó técnicas estadísticas, donde se combinaron cuantitativamente los resultados en un sólo estimador puntual.

Diseño no experimental, es de corte transversal porque se dio en un determinado periodo de tiempo 2020. El Tipo de estudio es retrospectivo porque es posterior a los hechos estudiados y los datos se obtuvieron a partir del análisis de los artículos científicos seleccionados.

Tipo de estudio retrospectivo porque fue posterior a los hechos estudiados y los datos se obtuvieron a partir del análisis de los artículos científicos seleccionados.

#### **3.2. Variables y operacionalización:**

Definición conceptual

Variable Independiente 1: Clima organizacional

Chiavenato (2009), Se refiere al entorno interno que existe entre los miembros de una organización, lo cual es beneficioso cuando satisface las necesidades individuales y mejora la moral de los miembros. (Anexo 1)

Dimensiones: Autonomía, cohesión, equidad, presión, innovación, reconocimiento, confianza y apoyo.

Variable dependiente 2: Desempeño docente

MINEDU (2012), Son acciones observables en humanos que se pueden describir y evaluar, y expresan sus habilidades. Está relacionado con el logro del aprendizaje esperado y la realización de tareas asignadas. Se supone que la forma en que se realizan estas tareas puede revelar la competencia central del personal. (Anexo 1)

Cuyas dimensiones son: preparación para el aprendizaje, enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad y desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

**Población:** Se constituyó por 60 artículos científicos de revistas indexadas en analogía a los temas de estudio.

**Muestra:** La muestra estará constituida por 21 artículos de revistas indexadas, obtenidas de la Matriz de Recolección de Base (Anexo 4) de datos, luego de la filtración y análisis realizado con los criterios de depuración que se eligió para la investigación y realización de la revisión sistemática.

Los criterios de inclusión referidos a la congruencia de la variable fueron: tiempo, tipo de investigación, contenido, idioma; los cuales fueron de relevancia para el trabajo de investigación, el cual sirvió para realizar el análisis.

Los criterios de exclusión fueron los siguientes criterios: tesis de repositorios y artículos de opinión, sin información metodológica relevante, tipo de investigación cualitativa, con un rango de tiempo diferente al estimado de 2013 a 2020; porque no eran tan significativos o relevantes para mi trabajo de investigación y aquellas que no contienen las variables de estudio.

**Muestreo:** Se consideró como técnica estadística el muestreo no probabilístico, asignada por conveniencia del investigador, de acuerdo a los criterios de depuración utilizados durante el muestreo para llevar a cabo la obtención de la muestra.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

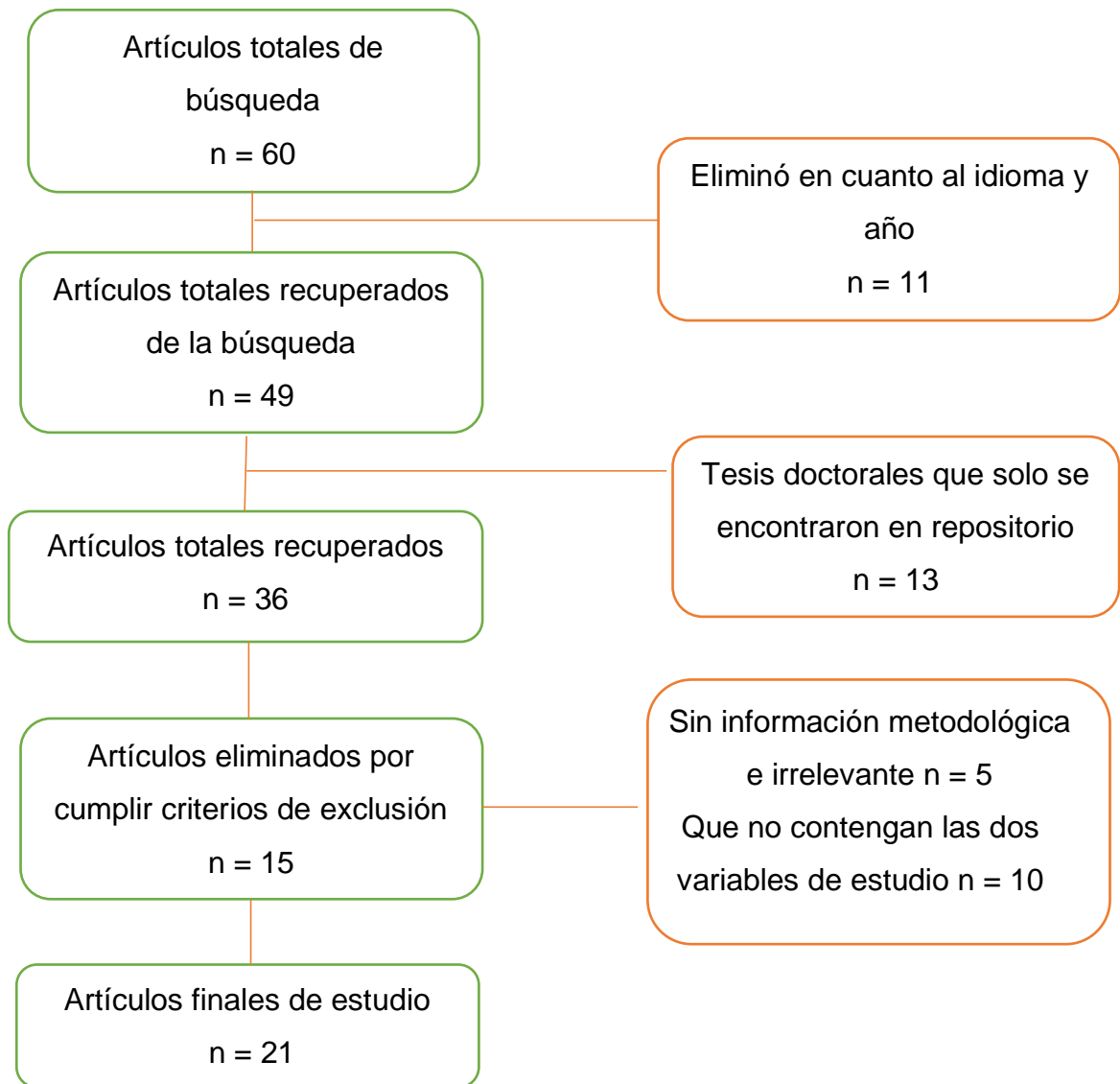
La técnica que se empleó para el recojo de información en el trabajo de investigación es la revisión sistemática y como técnica estadística se utilizó el análisis descriptivo, la que sirvió para sintetizar los resultados y dar una conclusión final.

La herramienta que se utilizó fue el Microsoft Office Excel con el instrumento la matriz de registro de datos, en la que se cuentan todos los artículos de la muestra, y la tabla dinámica se utiliza para filtrarlos, seleccionarlos y cuantificarlos. El registró incluyó: año de publicación, país, idioma, autor(es), título del artículo, revista, buscador, tipo de documento, variable 1 y 2, dimensiones, teorías definición conceptual, definición operacional de ambas variables, tipo de investigación según enfoque, según manipulación de variables, temporalidad, diseño de investigación, población, muestra y muestreo, técnica de recolección de datos, instrumentos de recolección de datos, confiabilidad, juicio de expertos, tipo estadístico, prueba estadístico, objetivo, resultados y conclusiones.

### **3.5. Procedimiento:**

Primero, se definió el propósito de la investigación, se formuló la pregunta de investigación. Luego, se realizó la búsqueda de artículos de revistas indexadas utilizando los buscadores informáticos como: DIALNET, REDALYC, SCIELO, EBSCO y Google académico, los cuales fueron registrados a una matriz de base de datos. Después, se procedió a sistematizar los artículos científicos considerando los criterios de inclusión y exclusión. Seguidamente, se utilizó el programa estadístico SPSS21, con el fin de construir tablas de frecuencia múltiples y por último, se presentó los resultados, discusión y conclusiones a través del análisis descriptivo.

Diagrama de flujo del proceso de selección



### 3.6. Método de análisis de datos:

Se realizó un análisis bibliométrico de tipo descriptiva, presentándose los resultados en cuadros de distribución de frecuencias absolutas simples y relativas porcentuales, representados en tablas múltiples, diagramas circulares y nube de palabras “word cloud”(Anexo 3) en base a un recuento de palabras contenidas en los títulos en español de los artículos.

### 3.7. Aspectos éticos:

La presente investigación ha cumplido con altos niveles de rigor científico; teniendo en cuenta el código de ética y la guía de productos de investigación de la Universidad

César Vallejo. Así mismo se consideró la sexta edición de norma APA para las citas de los diferentes autores como parte del marco teórico y las variables de estudio. Por consiguiente, no se ha falseado datos de los artículos científicos de las revistas indexadas que hayan conllevado a utilizarlas como parte de nuestra muestra.

Asimismo, según el Código de Ética en Investigaciones de la Universidad César Vallejo (2017) menciona en su art. N°15 De la Política anti-plagio que fomenta la originalidad de los trabajos de investigación; mediante la herramienta Turnitin, con el objetivo de comprobar la autenticidad y veracidad del presente estudio, teniendo en cuenta los principios establecidos por la UCV en relación a los contenidos de investigación.

#### **IV. RESULTADOS**

El trabajo de investigación estuvo conformado por 21 artículos científicos, escritos en español e inglés desde 2013 hasta 2020 y se publicó en diversas revistas profesionales. Los datos se han distribuido en ocho tablas múltiples: Tabla N°1 Publicaciones según criterios de exclusión: Iberoamérica, 2013-2020 (7 años de actualidad, artículos en revistas indexadas, metodología relevante, congruencia de variable e idioma) Tabla 2 Publicaciones seleccionadas según base de datos según autores, base de datos, año de publicación, país investigado e idioma, Iberoamérica 2013-2020. Tabla N°3 Publicaciones seleccionadas según aspectos metodológicos, Iberoamérica 2013-2020 (tipo de investigación según enfoque, manipulación de variable, temporalidad, nivel, diseño de investigación, población, tamaño de muestra y muestreo). Tabla 4 Publicaciones seleccionadas según técnicas de recolección de datos, instrumento, confiabilidad y juicio de expertos, Iberoamérica 2013-2020. Tabla N°5 Publicaciones seleccionadas según dimensiones, teorías, definición conceptual, definición operacional del Clima Organizacional, Iberoamérica 2013-2020. Tabla N° 6 Publicaciones seleccionadas según dimensiones, teorías, definición conceptual, definición operacional del Desempeño docente, Iberoamérica 2013-2020. Tabla N° 7 Publicaciones seleccionadas según Asociación de variables, Iberoamérica 2013-2020. Tabla N° 8 Publicaciones seleccionadas sobre relaciones de objetivos, resultados y conclusiones, Iberoamérica 2013-2020.



**Tabla 1**

*Publicaciones según criterios de exclusión, Iberoamérica, 2013-2020*

	n	%
TOTAL	60	100.0
<b>CRITERIOS DE EXCLUSIÓN</b>		
Artículos anteriores al 2013	8	13.3
Tesis doctorales de repositorios	13	21.7
Metodología irrelevante	5	8.3
Incongruencia de variables	10	16.7
Idioma portugués	3	5.0
<b>NOSELECCIONADOS</b>	39	65.0
<b>SELECCIONADOS</b>	21	35.0

*Nota:* Base de datos LATINDEX, REDALYC, DIALNET, SCIELO y Google académico

En la Tabla 1 Se aprecia en los resultados que del total de artículos revisados (60) fueron excluidos teniendo en cuenta los criterios de selección quedando con una muestra de 21 artículos en un 35%, se excluyeron por año anteriores al 2013 en un 13.3%, por tesis doctorales que solo se encuentran en repositorio en un 21.7%, por metodología irrelevante en un 8.3% por incongruencia de variables en un 16.7% y por idioma en un 5.0%.

**Tabla 2**

*Publicaciones seleccionadas según base de datos de autores, base de datos, año de publicación, país investigado e idioma, Iberoamérica 2013 -2020*

	n	%
<b>TOTAL</b>	21	100.0
<b>Autores</b>		
1	10	47.6
2	7	33.3
3	4	19.1
<b>Base de datos</b>		
REDALYC	8	38.1
SCIELO	3	14.3
DIALNET	4	19.0
EBSCO	3	14.3
Google académico	3	14.3
<b>Año de publicación</b>		
2013 - 14	2	9.5
2015 - 16	3	14.3
2017 - 18	8	38.1
2019 - 20	8	38.1
<b>País investigado</b>		
Chile	1	4.8
Colombia	1	4.8
Perú	11	52.3
Costa Rica	3	14.3
Ecuador	5	23.8
<b>Idioma</b>		
Español	18	85.7
Inglés	3	14.3

*Nota:* Base de datos LATINDEX, REDALYC, DIALNET, SCIELO y Google académico.

En la tabla 2, se aprecia las características de la búsqueda sobre la relación entre clima organizacional y desempeño docente; encontrándose un 47.6% de los artículos con un solo autor, 33.3% con dos autores, 19.1% con tres autores y 3.4% obtenidos de los buscadores REDALYC con 38.1 %, DIALNET 19%, EBSCO, SCIELO Y Google académico en 14.3. La progresión en la publicación de los estudios es ascendente pero discontinua, dándose entre 2013 al 2020, el ascenso registrado se dio entre los años 2015- 2016 con un 13.8%, los años que coinciden con la cantidad publicaciones (10) se da entre los años 2017 – 18 y 2019- 2020 con un 38.1% respectivamente, entre el 2015-16 se dio en un 14.3% y en los años 2013-2014 alcanza un 9.5%; se encontró que el idioma que más influyó fue el Español con un total de 18 artículos encontrados que representa un 85.7%, también se encontró 3 artículos en inglés siendo el 14.3%. Perú es el país que más publicaciones ha realizado en los últimos siete años con un 52.3%, seguida de Ecuador con un 23.8%.

**Tabla 3**

*Publicaciones seleccionadas según aspectos metodológicos Iberoamérica , 2013-2020*

	n	%
<b>TOTAL</b>	21	100.0
<b>Tipo de investigación según Enfoque</b>		
Cuantitativa	21	100.0
Mixto	0	0.0
<b>Tipo de investigación según manipulación de variables</b>		
Experimental	0	0.0
No experimental	21	100.0
<b>Tipo de investigación según temporalidad</b>		
Transversal	21	100.0
<b>Nivel</b>		
Descriptivo	21	100.0
Explicativo	0	0.0
<b>Diseño de investigación</b>		
Descriptivo	3	14.3
Correlacional	18	85.7
<b>Población</b>		
1 nivel	10	47.6
2 niveles	2	9.5
3 niveles	9	42.9
<b>Tamaño de muestra</b>		
Menos de 30	1	4.7
31 a 100	6	28.5
Más de 100	14	66.7
<b>Muestreo</b>		

Probabilístico	14	66.7
No probabilístico	7	33.3

---

*Nota:* Base de datos LATINDEX, REDALYC, DIALNET, SCIELO Y Google académico

En la tabla N°03, se presenta el tipo de investigación según su enfoque, manipulación de variable, temporalidad, nivel y diseño de investigación como parte de la unidad de análisis, de lo cual el 100.0% son de tipo cuantitativo y no encontrando aquellos que emplean una metodología mixta lo cual hace en 0 %, cabe destacar la no presencia de estudios experimentales (1) haciendo un equivalente a un 0.0 % y no experimentales (21) haciendo un 100.0 %; de acuerdo a la temporalidad todos los artículos revisados son de corte transversal, con un diseño de investigación Correlacional en un 85.7% y observacional en un 14.3%. Asimismo, los niveles de investigación oscilan de un Nivel descriptivo en un 100.0%; con poblaciones variadas de docentes de IIEE de uno, dos y tres niveles, cuyo mayor porcentaje de docentes se da en IIEE con un solo nivel se da en un 47.6%, seguida por las de tres niveles con un 42.9% y con menor porcentaje con dos niveles 9.5% con tamaños de muestra superiores a 100 sujetos extraídos con un muestreo probabilístico en un 66.7% y no probabilístico 33.3% de los artículos revisados.

**Tabla 4**

*Publicaciones seleccionadas según técnicas de recolección de datos, instrumento, confiabilidad y juicio de expertos, Iberoamérica 2013 - 2020*

	n	%	
<b>TOTAL</b>	21	100.0	
<b>Técnica de recolección de datos</b>			
Encuesta	21	100.0	
<b>Instrumento de recolección de datos</b>			
Cuestionario	21	100.0	
<b>Confiabilidad- Alfa de Cronbach</b>			
Muy alta	[.81 – 1.0]	12	57.1
Marcada	[.61 – .80]	7	33.3
Moderada	[.41 – .60]	1	4.8
Baja	.00 - .40	1	4.8
<b>Juicio de expertos</b>			
Si consigna	21	100.0	
No consigna	0	0	

*Nota:* Base de datos LATINDEX, REDALYC, DIALNET, SCIELO Y Google académico

En la Tabla 4, se aprecia a la encuesta como una de las técnicas de recolección de datos utilizadas en un 100.0% de los artículos revisados, recolectando sus datos mediante un instrumento tipo cuestionario en un 100.0; asimismo reportan una confiabilidad muy alta en un 57.1%, marcada en un 33.3% y moderada y baja en ambas se obtiene 4.8% respectivamente; como también consignan resultados de la validación por juicio de expertos en todos los artículos revisados.

**Tabla 5**

*Publicaciones seleccionadas según dimensiones, teorías, definición conceptual y definición operacional del clima organizacional, Iberoamérica 2013 - 2020*

	n	%
<b>TOTAL</b>	21	100.0
<b>Clima Organizacional</b>		
<b>Dimensiones</b>		
Autonomía, cohesión, equidad, presión, innovación, reconocimiento, confianza y apoyo.	15	71.4
Otras dimensiones	06	28.6
<b>Teoría</b>		
Teoría de Likert (1968)	15	71.4
Teoría Situacional de Mg Gregor (1960)	2	9.5
Otros	4	19.1
<b>Definición conceptual</b>		
Ambiente interno que produce satisfacción a sus integrantes	11	52.4
Conjunto de condiciones que rodean a la persona en su trabajo	10	47.6
<b>Definición operacional</b>		
Precisa (Tres categorías)	4	19.1
Precisa (Cuatro categorías)	10	47.6
Precisa (Cinco categorías)	7	33.3

*Nota:* Base de datos LATINDEX, REDALYC, DIALNET, SCIELO y Google académico

En la Tabla 5, se muestra que las dimensiones del Clima Organizacional que consideran las dimensiones Autonomía, cohesión, equidad, presión, innovación, reconocimiento, confianza y apoyo son del 71.4% y otras es el 28.6%; provenientes

de las teorías de Likert (1968) en un 71.4% y la teoría Situacional de Mg Gregor (1960) con un 9.5% y otras en un 19.1%; además definen conceptualmente al Clima organizacional como el ambiente interno, que produce satisfacción a sus integrantes en un 52.4% y también la definen como un conjunto de condiciones que rodean a la persona en su trabajo en un 47.6% de los artículos revisados; definiendo operacionalmente en categorías según la cantidad de ellas, tres categorías hacen 19.1%; cuatro categorías 47.6% y de cinco categorías 33.3%



**Tabla 6**

*Publicaciones seleccionadas según dimensiones, teorías, definición conceptual y definición operacional del desempeño docente, Iberoamérica 2013 - 2020*

	n	%
<b>TOTAL</b>	21	100.0
<b>Desempeño docente</b>		
<b>Dimensiones</b>		
Preparación, enseñanza, participación en la gestión y desarrollo de la profesionalidad e identidad docente	7	33.3
Otras	14	66.7
<b>Teorías</b>		
Teoría de la Educación Avanzada(1981)	10	47.6
Teoría de la autoeficacia de Bandura (1977)	3	14.4
Teoría del aprendizaje Social de Rotter (1966)	4	19.0
Teoría Social Cognitiva de Bandura (1987)	4	19.0
<b>Definición conceptual</b>		
Acciones observables que describen, evalúan y expresan sus habilidades	18	85.7
Estado emocional agradable o positivo que realiza una persona sobre su trabajo	1	4.8
Sentimientos positivos que un trabajador presenta respecto a su trabajo.	2	9.5
<b>Definición operacional</b>		
Precisa (Tres categorías)	4	19.0
Precisa (Cuatro categorías)	8	38.1
Precisa (Cinco categorías)	9	42.9

*Nota:* Base de datos LATINDEX, REDALYC, DIALNET, SCIELO y Google académico

En la Tabla 6, se muestra a un 33.3% de las publicaciones revisadas considerando como dimensiones del desempeño docente a la Preparación, enseñanza, participación en la gestión y desarrollo de la profesionalidad e identidad docente y otras en un 66.7% de los artículos, basadas en la teoría de la Educación Avanzada (1981) en un 47.6%, por la autoeficacia de Bandura (1977) en un 14.4%; la teoría Cognitiva de Bandura (1987) además de la teoría del aprendizaje social de Rotter (1966), cada uno con un 19% de los artículos revisados; dónde definen el Desempeño Docente como Acciones observables que describen, evalúan y expresan sus habilidades en un 85.7%, como Sentimientos positivos que un trabajador presenta respecto a su trabajo en un 17.2% y como el estado emocional agradable o positivo que realiza una persona sobre su trabajo en un 4.8% de los artículos revisados; definiendo operacionalmente en categorías según la cantidad de ellas, tres categorías hacen 19%; cuatro categorías 38.1% y de cinco categorías 42.9%

**Tabla 7**

*Publicaciones seleccionadas según asociación de variables, Iberoamérica 2013 - 2020*

	n	%
TOTAL	21	100.0
<b>Tipo estadístico</b>		
Paramétrico	11	53.4
No paramétrico	10	47.6
<b>Técnica de cálculo</b>		
Pearson	10	47.6
Rho Spearman	10	47.6
Prueba de independencia de criterios	1	4.2

*Nota:* Base de datos LATINDEX, REDALYC, DIALNET, SCIELO y Google académico

En la Tabla 7, se evidencia el procedimiento estadístico aplicado en los artículos revisados, notándose estadísticos paramétricos en un 53.4% y no paramétricos en un 47.6%, en cuanto a las técnicas de cálculo de más uso son el coeficiente de correlación de Pearson y de Spearman en un 47.6% y de prueba de independencia de criterios el 4.2% de los artículos revisados principalmente.

**Tabla 8**

*Publicaciones seleccionadas según relaciones de objetivos, resultados y conclusiones, Iberoamérica 2013 - 2020*

	n	%
TOTAL	21	100.0
<b>Objetivo</b>		
Determinar la relación entre clima organizacional y desempeño docente.	19	90.5
Analizar la relación entre clima organizacional y desempeño docente.	2	9.5
<b>Resultados</b>		
Se determinó que existe una relación positiva y significativa entre las variables objeto de estudio.	19	90.5
Se correlaciona positiva y significativamente entre las variables clima organizacional y desempeño docente.	2	9.5
<b>Conclusión</b>		
Existe relación significativa pues si se tiene buen clima organizacional, se tendrá un buen desempeño en los docentes.	19	90.5
El buen clima organizacional incide directamente en el desempeño de los docentes.	2	9.5

*Nota:* Base de datos LATINDEX, REDALYC, DIALNET, SCIELO y Google académica

En la Tabla 8, se aprecia la relación de los objetivos correlacionales de determinar la relación entre clima organizacional y desempeño docente obteniendo como resultados que existe una relación positiva y significativa entre las variables objeto de estudio, concluyendo que existe relación significativa pues si se tiene buen clima organizacional, se tendrá un buen desempeño en los docentes. Asimismo, en los objetivos descriptivos de analizar la relación entre clima organizacional y desempeño

docente obtuvieron como resultado que se correlaciona positiva y significativamente entre las variables clima organizacional y desempeño docente, concluyendo que el buen clima organizacional incide directamente en el desempeño de los docentes.

## V. DISCUSIÓN

De todo el análisis realizado ha permitido conocer los principales resultados de las 21 investigaciones analizadas basados en el clima organizacional y desempeño docente, generando al menos ocho aspectos principales para su discusión. Pues al leer los artículos se corroboró el estudio; la mayoría de investigaciones se realizaron en nuestro país, Perú con un 52.3% debido a que se implantó ese modelo de sistema en el sector educativo por lo tanto existieron varias investigaciones relacionadas a las variables estudiadas; las investigaciones según su enfoque fueron cuantitativas en un 100% para poder medir las variables de estudio; según la manipulación de variables fueron no experimentales también en un 100% y el diseño de investigación es correlacional en un 85.7%; se pudo evidenciar que el 100% de investigaciones utilizaron la encuesta como técnica de recolección de datos. Las instituciones de un solo nivel educativo son las que más participan en el estudio realizado con el 47.6% ya que se dan entre niveles; el 57.1% obtuvieron muy alta confiabilidad y todos fueron evaluados por juicio de expertos los instrumentos utilizados. Utilizaron las mismas dimensiones planteadas por mi investigación el 71.4%, al igual que la teoría de Likert para el clima organizacional y para el desempeño docente; las dimensiones propuestas en mi estudio se encontraron en menor porcentaje del 33.3 % de la cual pese a ser muy necesaria porque se enfoca en el trabajo de cada profesor, no son usadas para la mayoría de las investigaciones analizadas; en cuanto a la Teoría de la Educación Avanzada sirvió de base de estudio en un 47.6%, el tipo de estadístico más usado fue el paramétrico con un 53.4% y las técnicas de cálculo usadas fueron  $r$  de Pearson y  $Rho$  de Spearman con un 47.6%, por ello se realizó la discusión en respuesta a los objetivos planteados.

La investigación tuvo como objetivo analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño docente de la Educación Básica de los años 2013 al 2020, por medio de una revisión sistemática, de tal manera que, a través de un análisis riguroso de los estudios de primera línea acorde a la temática, se buscaron en bases de datos (DIALNET, REDALYC, EBSCO, SCIELO y Google Académico), donde se halló 60 artículos científicos, de los cuales se eligió 21 para que formen parte de la muestra de

estudio de acuerdo a los criterios de selección estipulados, los cuales fueron artículos seleccionados del 2013 al 2020.

Cabe señalar que desde el año 2017 al 2020 en un 76.2% se produce un auge en las publicaciones. Los hallazgos se concentran en Perú, el país con más publicaciones realizadas en los últimos siete años con un 52.3% con lo que coincide con la implementación del Marco del Buen Desempeño Docente, que han contribuido a la evaluación del desempeño docente como se puede citar en MINEDU (2017), sostiene que es una herramienta que puede servir para orientar la formación de los docentes y la evaluación de su práctica, en estos aspectos son reconocidos por su buen desempeño y buenas prácticas docentes; de igual forma, promueve permanentemente el desarrollo profesional de los docentes.

Las tendencias que acabamos de mencionar son consistentes con los resultados de otros análisis bibliométricos (Díaz, 2016), (Enciso y Mamani, 2020) y de otras revisiones (Paco y Matos, 2015) (Cabrera y Bejarano, 2017)

Los artículos científicos de revistas indexadas, metodología relevante, congruencia de variables e idioma español e inglés; existieron investigaciones realizadas por uno, dos y tres autores, el 47.6% fueron de un solo autor, seguida por dos autores del 33.3% y con tres autores 19.1%.

El primer objetivo planteado es identificar el enfoque o teoría en que se basa las investigaciones científicas indexadas seleccionadas. Al respecto, al revisar los artículos científicos se halló que el 71.4 % de ellas se basan en la Teoría de Rensis Likert; quien menciona que el comportamiento asumido por los empleados depende de las condiciones organizacionales, por ello se identificó que la variable de estudio clima organizacional ha sido analizada constantemente en un 71.4%. Este resultado coincide con las investigaciones realizadas por Enciso y Mamani (2020), Palomino (2020), Khan (2020), Enriquez y Calderón (2017), Quiñones y Peralta (2017), Mamani, Rivera y Flores (2019) entre otros. Además la teoría investigada en un menor porcentaje fue la teoría situacional de Mg Gregor con un 9.5%, dichas teorías fueron utilizadas para mi investigación y en otras el porcentaje fue en un 19.1% ; las dimensiones seleccionadas para la primera variable fueron: Autonomía, cohesión,

equidad, presión, innovación, reconocimiento, confianza y apoyo; de las cuales el 71.4% de los artículos compartieron las mismas variables y solo en un 28.6% tienen otras dimensiones como: liderazgo, cooperación y motivación, también relación fraternal, autorrealización, estabilidad. Por ello, se distingue un cambio en el trabajo educativo centrado en los compromisos de gestión escolar el cual incluye la gestión de la convivencia escolar y no solo el manejo meramente administrativo y burocrático, también se encuentra en otras investigaciones a Pipaç (2013) estudió la interdependencia entre el gerenciamiento, la comunicación, el clima organizacional y el desempeño laboral, con el propósito de analizar la relación entre dichas variables. Con respecto a la definición de clima organizacional Chiavenato (2009) define al clima organizacional, como “la capacidad, las cualidades o propiedades del ambiente laboral experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados”; con lo que respecta a la definición operacional se encontró investigaciones con diversas categorías de las cuales el 47.6% son: excelente, bueno, regular y malo; el 33.3% inadecuado, poco inadecuado, parcialmente adecuado, adecuado y muy adecuado y solo el 19.1% positivo, neutral y negativo.

A su vez, la variable desempeño docente se basa en el Marco del Buen desempeño docente con un 33.3% con sus dimensiones: preparación, enseñanza, participación en la gestión y desarrollo de la profesionalidad e identidad docente de los artículos revisados, notándose que el 66.7% usan otras dimensiones como académicas, administrativas y humano sociales; todo esto nos conlleva a reflexionar que debemos empoderarnos y difundir el MBDD para mejorar la labor docente y el clima organizacional.

Las teorías consideradas en los artículos sujetos de estudio en relación a la variable mencionada son: Educación Avanzada, autoeficacia de Bandura, Aprendizaje social de Rotter y Social cognitiva de Bandura, cuyo mayor porcentaje en un 47% fue de la Educación Avanzada ya que confirmó la importancia de este tema para mejorar el desempeño docente, lo cual se realizó teniendo en cuenta las características de sus antecedentes conductuales y su particularidad en el desempeño de sus funciones y



tarea profesional. Seguidas por la Teoría del aprendizaje social de Rotter y Social cognitiva de Bandura con 19% cada uno y un menor porcentaje autoeficacia de Bandura con 14.4%, los resultados de la investigación teórica de diferentes autores permitieron encontrar una serie de regularidades en las diferentes teorías estudiadas, lo que permitió analizar en detalle el desempeño del docente y determinar su alcance. Todo ello se relaciona con la definición del MINEDU (2012), son acciones observables en humanos que se pueden describir y evaluar y expresan sus habilidades. Está relacionado con el logro del aprendizaje esperado y la realización de tareas asignadas. Se supone que la forma en que se realizan estas tareas puede revelar la competencia central del personal. En ese sentido, se percibe, también, un cambio en la manera de abordar el desempeño docente centrado, principalmente, en la reflexión constante de la práctica docente con el fin de buscar una mejor convivencia organizacional. En ese sentido, la progresión en la publicación de los estudios es ascendente pero discontinua, dándose entre los años 2017 – 18 y 2019- 2020 con un 38.1% respectivamente; debido a que en esos años se iba consolidando en el Perú el MBDD, con el cual se podía evidenciar el trabajo de los profesores en relación al clima organizacional. En cuanto a la definición operacional se encontró categorizaciones en un 42.9% agrupados en muy eficiente, eficiente, medianamente eficiente, deficiente y muy deficiente; agrupado en cuatro categorías 38.1% basado en poco, regular, alto y muy alto y el 19% en tres categorías de bueno, regular y deficiente. A partir de las características observables del fenómeno, señalaron los elementos o indicadores empíricos específicos de los hechos a investigar en las diferentes investigaciones pues ello ayudó a medir cada una de las variables.

Como segundo objetivo específico se planteó determinar la parte metodológica de la investigación científica para ser seleccionada como muestra de objeto de estudio. En esa línea, por la misma naturaleza de las variables de estudio elegidas, se seleccionó investigaciones cuantitativas con un 100.0%, pues se escogió para así encontrar datos más rigurosos y tengan relación directa con cantidades, sus variables son siempre medibles, permitieron verificar datos digitalmente, especialmente en el campo de las estadísticas., precisamente porque son investigaciones medibles es que se eligieron

estos trabajos académicos ya que pueden expresarse numéricamente y en diversos grados. Así también existen los niveles de investigación descriptivos con un 100.0%. De esto se desprende el diseño de investigación correlacional con un 85.7% y descriptivo con un 14.3%. Las investigaciones correlacionales nos permiten señalar que entre las variables de estudio existen un alto grado de correlación entre ellas y esto se puede investigar debido a que se pueden medir dichas variables de estudio. Comprender y evaluar la relación estadística entre ellos sin verse afectado por ninguna variable externa. De las investigaciones descriptivas podemos mencionar que analizaron la relación entre clima organizacional y desempeño de los docentes. Se puede mencionar que ambos tienen un alcance en el clima e incide en el desempeño del docente. La población constó de los niveles de Inicial, Primaria y Secundaria de la EBR, se encontró el 47.6% en un solo nivel, 42.9% tres niveles y en un bajo porcentaje 9.5% de dos niveles, de ello notamos que es mayor la población en instituciones que cuentan con un solo nivel educativo, de las cuales se realizó el análisis. Al mismo tiempo, los tamaños de las muestras oscilan entre 31 – 100 con un 28.5% y más de 100 con un 66.7%. Por ello, las muestras seleccionadas fueron probabilísticas con un 66.7 % de los artículos revisados porque brindan la mejor oportunidad para crear una muestra de población representativa. y la misma oportunidad de ser seleccionadas; pues proporcionaron en gran medida la calidad en los hallazgos de las investigaciones analizadas, esto sucedió debido a un intento de investigar a representantes justos de la población. Esto es especialmente importante para eliminar el sesgo en las investigaciones. En un menor porcentaje, el no probabilístico con un 33.3% y el probabilístico con un 66.7%. A su vez, el procedimiento estadístico aplicado en los artículos revisados es la estadística paramétrica con un 53.4%. Se refiere a la parte de la inferencia estadística que utiliza información estadística y estándares analíticos basados en distribuciones conocidas. Esto permite valorar la consistencia de las variables. Siendo el coeficiente de correlación de Pearson y Rho Spearman con un 47.6% cada uno. La interpretación del coeficiente de Spearman es la misma que la del coeficiente de correlación de Pearson, oscilan entre -1 y +1, indicando correlación negativa o positiva, respectivamente, por lo que pudimos analizar si se correlacionan o no ambas variables de estudio positivamente como por ejemplo lo encontrado en el

artículo de cuyo autor Mamani y otros, menciona que Rho de Spearman es de 0,676 mostrando una relación directa y positiva y en el estudio de Paco y Matas obtuvo como resultado, con un valor  $r$  de Pearson = 0,71 el ambiente de la organización es un factor decisivo en la determinación del desempeño laboral e implica que los miembros tengan referencias a su participación en la organización. Por lo tanto, un buen clima conducirá a una tendencia a trabajar mejor, lo que tendrá un efecto positivo. Todo lo analizado anteriormente lo corroboramos con lo dicho por Almeida (2020) en la cual la correlación entre variables establecidas por el sistema de Spearman con un resultado  $Rho=0,848$  mostrando la relación directa y positiva entre desempeño docente y clima organizacional, por lo que se recomienda técnicas para conseguir una educación de mayor calidad, también produzca resultados iguales; Paco y Matas (2015), el valor de  $r$  de Pearson es de 0.71 el cual evidencia que el clima organizacional es un factor determinante en el desempeño de los profesores. En otras investigaciones como de Paco y Matas (2015), encontramos el análisis de correlación  $r$  Pearson con 0.82.

En referencia al tercer objetivo específico se planteó identificar los instrumentos considerados en las investigaciones científicas. La encuesta tiene 100.0% pues es la técnica de recolección de datos más utilizada ya que se aplicó ante la necesidad de encontrar soluciones a problemas e identificar y explicar un conjunto de testimonios de la forma más sistemática, que ayudaron a los resultados de los artículos de investigación.

Siendo el cuestionario con un 100.0% el instrumento utilizado debido a que el objetivo de las investigaciones era de recopilar información de un encuestado. Éstas fueron típicamente una mezcla de preguntas cerradas y abiertas. En la revisión de los instrumentos se identificó que el cuestionario tipo Likert es el más frecuente porque es mejor calificar las respuestas de los encuestados a diferencia de un "sí" / "no". A su vez los artículos revisados presentan instrumentos confiables muy altos con 57.1% y marcados con 33.3%. También se consigna resultados de validación por juicios de expertos en un 100.0 %. Los cuestionarios aplicados en las diferentes investigaciones analizadas recolectan datos de manera directa abordando las dimensiones por cada variable, generalmente se han previsto ítems para cada dimensión de las variables

clima organizacional y desempeño docente. De acuerdo a la confiabilidad el 57.1% es muy alta pues se refiere a la consistencia de los resultados. El análisis espera que los resultados del cuestionario sean consistentes y se utilice los resultados del mismo cuestionario en otras situaciones. Se dijo que la fiabilidad es una condición necesaria para la validez, pero no una condición suficiente. Dentro del análisis también se encuentra la confiabilidad marcada del 33.3%, aunque también existió la confiabilidad moderada y baja con un 4.8% en cada uno de ellos, evidenciándose que fue en menor porcentaje; la confiabilidad determinó por lo tanto el grado en que el instrumento produce resultados consistentes, es decir, se aplica repetidamente al mismo sujeto u objeto. León, Noriega y Murillo mencionan que la encuesta encontró que las variables incluyen: promedio, experiencia laboral, tiempo, trabajo, estado civil, número de hijos, infraestructura, herramientas requeridas para el ambiente laboral, salario, seguridad y años de educación que afectan las organizaciones de maestros.

Como cuarto objetivo específico se planteó analizar los resultados de las investigaciones científicas indexadas que sirvan como sustento para realizar propuestas innovadoras, las investigaciones correlacionales determinan la relación entre clima organizacional y desempeño docente obteniendo como los resultados muestran que existe una relación positiva y significativa entre las variables objeto de estudio, concluyendo que existe relación significativa pues si se tiene buen clima organizacional, se tendrá un buen desempeño en los docentes. Asimismo, en los objetivos descriptivos de analizar la relación entre clima organizacional y desempeño docente obtuvieron como resultado que se correlaciona positiva y significativamente entre variables de clima organizacional y desempeño docente. Se cree que un buen clima organizacional afecta directamente el desempeño docente.

Corroborar lo dicho de la investigación Feliciano y Martínez (2019) donde indican que el grado de relación entre dos variables, se correlacionaron positiva y Existe una fuerte relación entre el clima organizacional y la participación de los docentes en el desempeño gerencial. También según Almeida (2020) en su artículo científico menciona que un clima organizacional es óptimo cuando se logran los objetivos en cambio un clima deficiente malogra la atmósfera de trabajo y esto genera situaciones de conflicto y bajo rendimiento laboral en consecuencia ello comprueba que los

estudios realizados en los artículos científicos se relacionan significativamente. También Troya y Briones (2019), concluye que un buen clima institucional hace más agradable el trabajo de los profesores y toda la comunidad educativa beneficiando el aprendizaje de los estudiantes. Además, Quiñones y Peralta (2018), concluyen que el clima organizacional está estrechamente relacionado con el desempeño laboral y sus diversos aspectos. Además de las responsabilidades profesionales, la conclusión es que, al mejorar el nivel de conciencia del clima organizacional, los docentes, mejorarán en su desempeño laboral. Para Paco y Matas (2015), los resultados de su investigación confirmaron que existe una relación positiva e importante entre el clima organizacional y el desempeño docente.

Torres y Zegarra (2015), determina la fuerte relación directa y la importancia entre el clima organizacional y el desempeño docente. Cuanto mejor sea el clima establecido, mejor será el desempeño.

## **VI. CONCLUSIONES**

De los resultados mostrados de su análisis y de su discusión se pueden obtener las siguientes conclusiones sobre clima organizacional:

1. La teoría establecida sobre las variables de investigación del clima organizacional proviene de Rinses Likert, que establece que el comportamiento de los empleados depende directamente de la organización y las condiciones que perciben. Por tanto, se puede decir que esta relación dependerá de la percepción del clima.
2. La metodología empleada en los artículos científicos revisados ha sido de tipo cuantitativo, experimental y no experimental, de carácter transversal con diseños, descriptivos en un 100%, un 85.7% de diseño correlacional. La técnica de cálculo más utilizada es la correlación de Pearson y Rho de Spearman con un 47.6% respectivamente y dentro de sus hallazgos tenemos que existe una relación significativa entre las variables con un 90.5% de los artículos revisados.
3. Los instrumentos utilizados en los artículos científicos revisados son en su totalidad al 100% la técnica de la encuesta, el instrumento es el cuestionario y el grado de confiabilidad es muy alto con un 57.1% en los artículos revisados.
4. Los resultados de los artículos científicos seleccionados y analizados denotan un grado significativo en las variables de estudio; por lo tanto, hay correspondencia entre Clima organizacional y desempeño docente.

## **VII. RECOMENDACIONES**

Se recomienda analizar estudios donde se detalle en todos los enfoques usados para el diseño y elaboración del programa psicológico, con el propósito de conocer con mayor exactitud sobre qué enfoque hay mejores efectos significativos al momento de evaluar la variable dependiente.

Se sugiere, incluir estudios donde se precise dos propiedades psicométricas (validez y confiabilidad) renovadas en los instrumentos que sirven para medir la variable dependiente, con el propósito de obtener una medición con mayor objetividad.

Llevar a cabo revisiones sistemáticas donde se mida la eficacia de los programas psicológicos en la prevención del estrés incluyendo otros niveles educativos (primaria, secundaria y universidad) con el fin de conocer en qué nivel se genera mayor efectividad en el estrés.

Considerar investigaciones de bases de datos que tiene costo, con el propósito de alcanzar una mayor gama de estudios, y de esa manera generar mejor aporte en torno a la efectividad de los programas psicológicos en la prevención del estrés.

## VIII. PROPUESTA

Después de haber analizado las revisiones de los diversos artículos científicos y habiendo profundizado sobre la incidencia del clima organizacional en el desempeño docente, se ha creído conveniente realizar una propuesta, en la IE 80211 – “Jorge Basadre Grohmann”, compuesta por 13 docentes; 2 del nivel Inicial, 3 del nivel primaria y 8 docentes del nivel secundaria, se establece a partir de estrategias basadas en talleres que ayuden a desarrollar un buen clima organizacional.

La propuesta se basará en el modelo de aprendizaje de Dewey, el ciclo de aprendizaje comienza cuando las personas se exponen a experiencias específicas lo que se puede lograr a través de actividades como dramas sociales, videos, simulaciones, visualizaciones, dinámicas relacionadas con temas e individuos. Los métodos de aprendizaje experiencial son recursos de enseñanza y transformación, que aumentan la capacidad de las personas para aprender de su propia experiencia.

Está compuesto por una serie de experiencias, por lo que pueden tener un impacto positivo en la vida futura del individuo (Dewey, 1938/1997). Es decir, la "buena experiencia" que produce el coordinador abre posibilidades y despierta la motivación, el deseo de superación y la búsqueda de nuevos retos en las personas.

La propuesta se hizo a través de la "experiencia" y se cree que el aprendizaje experiencial es activo y producirá cambios en las personas y el entorno. No solo entrará en el cuerpo y el alma del docente, sino que también utilizará y cambiará el entorno, el cuerpo y la interacción social. Begoña (s / f)

En esta metodología, el aprendizaje parte de la propia experiencia mediante ejercicios exploratorios y pensamiento guiado.



Esta propuesta permitirá que el docente, reflexione sobre las vivencias que pasa en su centro laboral y cómo reacciona frente a determinadas situaciones, por lo que cada tema a trabajar en el taller permitirá y ayudará a mejorar el clima organizacional y su desempeño como docente; pues al analizar los diversos artículos he podido determinar que existe una relación entre las variables de estudio.

Los videos y temas que se trabajarán como parte de la propuesta son de fácil acceso para todo aquel que necesite ponerlo en práctica en su institución y que además con el compromiso que cada docente que se formulará al final de cada taller e irá colocando en su ambiente de trabajo, lo tendrán presente en todo momento.

## REFERENCIAS

- Almeida, M. (2020). Clima organizacional y el desempeño docente en educación general básica. Revista electrónica Entrevista Académica, 2(5), 85-95. <http://www.eumed.net/rev/reea>
- Adenike, A. (2011). Organizational Climate as A Predictor of Employee Job Satisfaction: Evidence From Covenant University. Business Intelligence Journal, 4(1), 151-165. Recuperado de <http://eprints.covenantuniversity.edu.ng/1691/1/ORGANIZATIONAL%20CLIMATE%20AS%20A%20PREDICTOR%20OF%20Employee%20Job%20Satisfaction.pdf>
- Badoni, S. (2010). A Study of the Organizational Climate in Relation to Job Satisfaction of Senior Secondary School Teachers of Haridwar District in Uttarakhand. International Journal of Education and Allied Sciences, 2(2), 1-18. [https://www.academia.edu/33476966/A\\_Study\\_of\\_the\\_Organizational\\_Climate\\_in\\_Relation\\_to\\_Job\\_Satisfaction\\_of\\_Senior\\_Secondary\\_School\\_Teachers\\_of\\_Haridwar\\_District\\_in\\_Uttarakhand\\_ARTICLEINFO](https://www.academia.edu/33476966/A_Study_of_the_Organizational_Climate_in_Relation_to_Job_Satisfaction_of_Senior_Secondary_School_Teachers_of_Haridwar_District_in_Uttarakhand_ARTICLEINFO)
- Barriga, R.D. (2016). Clima organizacional y desempeño docente en la universidad “Jaime Bausate y Meza” Jesús María – Lima, 2016. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/5177>
- Bermúdez, J.J., Pedraza, A. y Rincón, C.I. (2015), El clima organizacional en universidades de Bogotá desde la perspectiva de los estudiantes. 17(3), 1-12. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1607-40412015000300001](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412015000300001)

- Borzellino, V., Mirabal, A. y Barrios, R. (2015). Clima y desempeño: Una explicación ante relaciones no siempre congruentes. 18(34), 5-20. <https://www.redalyc.org/pdf/880/88042525002.pdf>
- Cabrera, I.E. y Bejarano, J.F. (2017). Clima organizacional y desempeño laboral en los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur, 2007. Revista MURO DE LA INVESTIGACIÓN, 2(2), 19-28, <https://doi.org/10.17162/rmi.v2i2.748>
- Calcina, Y. (2014). El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y facultad de Ciencias de la Educación Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez-Perú 2012. Revista Comuni@cción, 5(1), 22-29. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449844867003>
- Cárdenas, L., Arciniegas, Y., y Barrera, M. (2011). Modelo de Intervención en Clima Organizacional. International Journal of Psychological Researc, 2(2), 121-127. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3119145.pdf>
- Chandra, K., Chand, N. y West, K. (2018). Organizational Climate of Secondary Teacher Education Institutions in West Bengal. Index in Cosmos, 9(9), [https://www.researchgate.net/publication/305818175\\_Organizational\\_Climate\\_of\\_Teacher\\_Education\\_Institutions\\_in\\_West\\_Bengal\\_in\\_relation\\_to\\_Teacher\\_Educators'\\_Motivation\\_to\\_Work](https://www.researchgate.net/publication/305818175_Organizational_Climate_of_Teacher_Education_Institutions_in_West_Bengal_in_relation_to_Teacher_Educators'_Motivation_to_Work)
- Chiang, M., Salazar, C., y Núñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud Tipo 1. Theoria, 16(2), 61-76. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29916206>
- Corrales, C. , Díaz, I. y Sosa, J.A. (2003) Clima organizacional y desempeños de los docentes en la ULA; Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia. 8(24), 644-658.

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/59756247/articulo\\_redalyc\\_2900240820190616-38684-lbs3f2.pdf?1560707537=&response-content-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/59756247/articulo_redalyc_2900240820190616-38684-lbs3f2.pdf?1560707537=&response-content-)

Cortés, D.A. y Leal, S. (2019), Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. Revista Encuentros.17(1), 145-161.  
<https://es.scribd.com/document/422332807/Content-Server>

Cubillos, B., Velásquez, F.C. y Reyes, M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral de una entidad del Estado. Revista ELSEVIER. 5(10). 69-73.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700126>

Díaz, E. (2016). Clima organizacional y su relación con el desempeño docente. Revista de la Facultad de Ciencias de la Educación. 24(2).  
<https://doi.org/10.33539/educacion.2018.v24n2.1325>

Díaz, F.J. y Carrasco, M.E. (2018). Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. Contaduría y Administración, 63(4), 1-14. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1142>

Dimaté, C. R. (2017). La evaluación del desempeño docente. Revista Folios. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=345951474007>

Enciso, J. y Mamani, O. (2020) Clima institucional y desempeño de docentes en instituciones educativas de la Asociación Educativa Adventista de Puno. Obtenido de <http://unaj.edu.pe/revista/index.php/vpin/article/view/94>

Enríquez, M. y Calderón, J. (2017). El clima laboral y su incidencia en el desempeño del personal docente de una escuela de Educación Básica en Ecuador. Revista PODIUM (131-143). Obtenido de <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/77>

- Espinoza, J. L. (2018). Clima organizacional predictor del desempeño docente en centros educativos iniciales. *Revista Científica Insitucional*, 10(1). Obtenido de [https://redalyc.gob.pe/vufind/Record/SSSU\\_0ac8c2768e17a7b773cb2f5857e39842/Description#tabnav](https://redalyc.gob.pe/vufind/Record/SSSU_0ac8c2768e17a7b773cb2f5857e39842/Description#tabnav)
- Espinoza, M. S., & Jiménez, A. V. (2019). Medición del clima organizacional con un enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional. *Revista Universidad y Empresa*. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0124-46392019000100261](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-46392019000100261)
- Estrada, E.G., *et al* Clima organizacional y síndrome de burnout en docentes de una institución educativa de educación básica de la ciudad de Puerto Maldonado. *Revista de Producción, Ciencias e investigación*. 4(33). 41-48. <https://doi.org/10.29018/issn.2588-1000vol4iss33.2020pp41-48>
- Feliciano, G. y Martínez, A.C. El clima organizacional y el desempeño docente en la participación de la gestión en las instituciones educativas con jornada escolar completa de la provincia de Arequipa. *Revista RedCA* I(2). <https://core.ac.uk/download/pdf/326908133.pdf>
- Guerrero, H., Stalyn, E., Nuñez, Z. & Ninoska, M. (2016). El desempeño laboral de las secretarías ejecutivas y su incidencia en la atención al usuario del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal en el Cantón Urdaneta de la Provincia de los Ríos. Recuperado de: <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/49000/2332/1/P-UTB-FCJSE-SEBGUE-000009.pdf>
- Hinojosa, C. (2010). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de Profesores del Colegio Sagrados Corazones Padres Franceses (Tesis doctoral). Universidad de Playa Ancha, Programa de Doctorado en Gestión y Políticas Educativas.

Valparaíso, Chile. Recuperado de <http://genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILECO-OT%2710/TRABAFIN/CLAUDIO%20HINOJOSA.pdf>

Hutcheson, G. & Sofroniou, N. (1999). *The Multivariate Social Scientist: Introductory Statistics Using Generalized Linear Models*. Londres: Ed. Sage Publications.

Jiménez, J. M. (2018). México en PISA 2015. Desaciertos de su aplicación por medios computarizados. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14057728003>

Khan, N. (2019). The impact of organizational climate on teachers commitment. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1235085#:~:text=The%20results%20indicated%20a%20relationship,the%20predictors%20of%20teachers'%20commitment.>

Lara, J. P. y Ávila, P. A. (2015). El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados de la empresa Cruzbarcorp S.A. (proyecto de investigación previa la obtención de título de licenciatura). Universidad Laica Vicente Rocafierte. Guayaquil: Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1484/1/T-ULVR-1492.pdf>

León, L., Noriega, E. y Murillo, M. (2018) Impacto organizacional sobre el rendimiento laboral del docente. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2071-081X2018000200003&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2071-081X2018000200003&lng=pt&nrm=iso)

López, M., Efstathios, S., Herrera, M., & Apolo, D. (2018). Clima escolar y desempeño docente: un caso de éxito. Aproximaciones a escuelas públicas de la provincia de Carchi-Ecuador. *Espacios*. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n35/18393505.html>

- López, M., Efstathios, S., Herrera, M., & Apolo, D. (2018). Clima escolar y desempeño docente: un caso de éxito. Aproximaciones a escuelas públicas de la provincia de Carchi-Ecuador. *Revista Espacios*, 39(35), 5. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n35/18393505.html>
- Malisa, L. (2012). El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa eléctrica provincial Cotopaxi. Universidad técnica de Ambata. Recuperado de: [http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/4175/1/tse\\_2012\\_14.pdf](http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/4175/1/tse_2012_14.pdf)
- Mamani, D.A., Rivera, D.M. y Flores, M.E. (2019). Clima organizacional y desempeño laboral docente en la Asociación Educativa Adventista de la Misión Peruana del Sur,2018. *Revista de Investigación UPeU*. 5(1). 58-75. [https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_va/article/view/877](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/877)
- Manosalvas, C.A., *et al.* (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: Un análisis cuantitativo Riguroso de su relación. *Revista AD-minister*. 26, 5-15. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322339789001>
- Martínez-, C. G. (2017). La Incidencia del Liderazgo y el Clima Escolar en la Satisfacción Laboral de los Docentes en América Latina. /Archivos Analíticos de Políticas Educativas. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2750/275050047065.pdf>
- Martínez, G. C., & Guevara, A. A. (2015). La evaluación del desempeño docente. Ra Ximhai. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46142596007>
- Martínez, G. C., Guevara, A. A., & Valles, M. O. (2016). El desempeño docente y la calidad educativa. Ra Ximhai. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46148194007>

- Martínez, G. C., Guevara, A. A., & Valles, M. O. (2016). El desempeño docente y la calidad educativa. *Ra Ximha*, 12(6), 123-134. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46148194007>
- Montoya, P., *et al.* Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional en funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Revista Ciencia & Trabajo* 19(58), 7-13. [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-24492017000100007](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492017000100007)
- Niebles, W.A., Hoyos, L.C. y De La Ossa, S.J. (2019). Clima organizacional y desempeño docente. *Revista SABER, CIENCIA Y Libertad* 14(2) 283-294. Obtenido de <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2019v14n2.5893>
- Nieves, F. (1997). Desempeño Docente y clima organizacional en el Liceo “Agustín Codazzi” Maracay, Estado Aragua. *Revista Paradigma*. 2. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=847601>
- Ojeda, J.F. (2013). Clima organizacional en instituciones de Educación Primaria. *Revista CICAG*. 11 (2). [https://www.researchgate.net/publication/274896405\\_CLIMA\\_ORGANIZACIONAL\\_EN\\_INSTITUCIONES\\_DE\\_EDUCACION\\_PRIMARIA\\_Organizational\\_Climate\\_in\\_Primary\\_Education\\_Institutions](https://www.researchgate.net/publication/274896405_CLIMA_ORGANIZACIONAL_EN_INSTITUCIONES_DE_EDUCACION_PRIMARIA_Organizational_Climate_in_Primary_Education_Institutions)
- Yoly, C. (2014). Clima organizacional y compromiso misional en un grupo de colegios confesionales del centro Sur de Chile. 14(2), 69-91. <https://riee.um.edu.mx/index.php/RIEE/article/view/147>
- Okpo, A. , Modebelu, M.N.(2019). Clima organizacional y desempeño del trabajo de los maestros en las escuelas secundarias públicas en el Estado de Abia. <http://10.4236/oalib.1105751>



- Palomino, H.E. (2020). Clima organizacional y desempeño docente de instituciones educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local, Huánuco, año – 2017. Revista Gaceta Científica. 6(2). Obtenida de <https://doi.org/10.46794/gacien.6.1.718>
- Parillo, E. W. (2017). Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, año - 2015. Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo, 4(1). Obtenido de [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/2521-2117\\_7517309d6f6bb121e866170c5740ea66](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/2521-2117_7517309d6f6bb121e866170c5740ea66)
- Pedraza, N. M. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. Revista Lasallista de Investigación. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=69559148009>
- Paco, R. y Matas, J.M. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral docente de instituciones educativas de nivel primario y secundario. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.18259/acs.2015048>
- Pope, S., & Stremmel, A. J. (1992). Organizational climate and job satisfaction among child care workers. Child Youth Care Forum, 21(1), 39-52
- Quiñones, C. y Peralta, M.F. (2017). Clima organizacional y desempeño laboral en los docentes de los colegios y escuelas adventistas de la Misión Ecuatoriana del Norte y Misión Ecuatoriana del Sur, 2016. Revista de Investigación UPeU. 6(1) <https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/riu/article/view/1042>
- Ramos, J.P., et al. El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Quinsaloma, año 2018. Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores. VII(54). [ContentServer \(1\).pdf](#)

- Ramos, V., y Tejera, E. (2017). Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima organizacional en Ecuador. *Acción Psicológica*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3440/344054646015.pdf>
- Ruíz, C.M. (2020). Clima organizacional institucional y su relación con el desempeño docente. *Revista HOLOPRAXIS*. 4(1). <https://www.revistaholopraxis.com/index.php/ojs/article/view/128>
- Ruiz, G. (2019). Percepciones estudiantiles sobre evaluación del desempeño docente en la Universidad Femenina del Sagrado Corazón (UNIFÉ). *Revistas Unifé* (13). Obtenido de [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/RUNI\\_ec16f826343b47f6399fedafe73dcef3/Description#tabnav](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/RUNI_ec16f826343b47f6399fedafe73dcef3/Description#tabnav)
- Sánchez, A. C. (2016). Innovación pedagógica desde la perspectiva de comunidades profesionales de aprendizaje. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=517754055013>
- Saraiva, C. M. (2017). A imanência entre a teoria crítica e a pesquisa empírica: contribuições para os estudos organizacionais. *Organizações & Sociedade*. Obtenido de [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-92302017000300476&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-92302017000300476&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Sotelo, J.G. y Figueroa, E.G. (2017). Clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio de una institución de educación medio superior. 8(15). Obtenido de <http://10.23913/ride.v8i15.312>
- Silva, E. J. , *et al.* (2018) Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Morales, Región San Martín. *Revista*

Científica                      Institucional                      TZHOECOEN.                      10(1),  
<https://doi.org/10.26495/rtzh1810.124842>

Toro, J. *et al.* Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. *Revista Clío América*.                      5(10),                      204-227.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5114801>

Torres, E., & Zegarra, S. J. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno -2014 – Perú. *Comuni@cción*,                      6(2),                      5-14.                      Obtenido de  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449844870001>

Troya, I.E. , Troya, B.E. y Briones, D.T. El clima institucional en el desempeño docente.  
<https://www.pedagogia.edu.ec/public/docs/56073e922d100713a442152569586e31.pdf>

Zenteno, A. C., & Durán, C. A. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: Análisis de un caso. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*,                      26(59),                      119-135.                      Obtenido de  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81843213010>

Zenteno, Á. H. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81843213010>

Zuta, N. A., Castro, L. L., & Zela, L. P. (2018). Motivación profesional y desempeño laboral de los docentes de práctica clínica de la escuela profesional de enfermería. *Investigación Valdizana*.                      Obtenido de  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=586062189005>

## ANEXOS

### ANEXO 1

Matriz de la operacionalización de las variables

Variables de estudio	Definición conceptual	Dimensiones
<p><b>Variable Independiente 1:</b> <b>Clima organizacional</b></p>	<p>Chiavenato (2009), Se refiere a las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas y experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en el comportamiento de los empleados.</p>	<p>Autonomía</p> <p>Cohesión</p> <p>Equidad</p> <p>Presión</p> <p>Innovación</p> <p>Reconocimiento</p> <p>Confianza</p> <p>Apoyo</p>
<p><b>Variable dependiente 2:</b> <b>Desempeño docente</b></p>	<p>MINEDU (2012), Son acciones observables en humanos que se pueden describir y evaluar, y expresan sus habilidades. Está relacionado con el logro del aprendizaje esperado y la realización de tareas asignadas. Se supone que la forma en que se realizan estas tareas puede revelar la competencia central del personal.</p>	<p>Preparación para el aprendizaje.</p> <p>Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.</p> <p>Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.</p>

## ANEXO 2

CRITERIOS	INCLUÍDOS	EXCLUÍDOS
<b>Tiempo.</b>	Desde el año 2013 hasta el año 2020.	Anteriores al 2013.
<b>Tipo de investigación.</b>	Tesis y artículos que están en revistas indexadas.	Artículos de opinión, tesis que se encuentran en repositorios.
<b>Contenido.</b>	Que contengan información metodológica relevante.	Sin información metodológica e irrelevante.
<b>Congruencia.</b>	Que contengan las dos variables de estudio.	Que no contengan las dos variables de estudio.
<b>Idioma.</b>	Español inglés.	Otro idioma.

### ANEXO 3

#### WORL CLOUD



Figura . Nube de palabras en los títulos de las investigaciones recopiladas sobre Clima Organizacional y Desempeño Docente en la educación básica regular, del 2013 - 2020.

En la figura se aprecian los conceptos investigados en las investigaciones recopiladas según sus títulos, observándose con mayor intensidad al Clima Organizacional, seguido del Desempeño Docente, Laboral, Escolar y con menor intensidad la Motivación, Satisfacción, Compromiso, Evaluación, Liderazgo Transformacional entre otros.

## ANEXO 4

2	Nº	Año_publicación	País	Idioma	Autor	Título	Revista	Buscador	Tipo_documento	V1	Dimensiones_v1	Teoría_v1	V1def_conc
3	1	2013	Colombia	Castellano	Javier Gómez	Clima organizacional, satisfacción en instituciones de educación superior	Clío América	Dialnet	Artículo científico	Clima organizacional	Cooperación, relaciones	Teoría del campo de Chiavenato	Chiavenato
4	2	2013	México	Castellano	José Ojeda	Clima organizacional y satisfacción en instituciones de educación superior	CICAG	Dialnet	Artículo científico	Clima organizacional	Trabajo personal, supervisión	Teoría del clima organizacional de Chiang, Gómez	Chiang, Gómez
5	3	2014	Chile	Castellano	Cristian Yoly	Clima organizacional y compromiso	Revista internacional de psicología	Dialnet	Artículo científico	Clima organizacional	Espíritu de camaradería, confianza	Toro (1998)	Silva, Salvador
6	4	2019	Perú	Castellano	Yolanda Aroquipa	Clima organizacional y desempeño	Gaceta científica	Redalyc	Artículo científico	Clima organizacional	Otras	Teoría de Likert (1967)	Chiavenato
7	5	2020	Perú	Castellano	Hugo Palomino	Clima organizacional y desempeño	Gaceta científica	Redalyc	Artículo científico	Clima Organizacional	Estilo gerencial, liderazgo	Teoría de Likert (1967)	Chiavenato
8	6	2014	Colombia	Castellano	Bibiana Cubillos, Fabiana	Plan de mejoramiento de variables	Elsevier doyma	Dialnet	Artículo científico	Clima organizacional	Alineamiento organizacional	Teoría de Likert (1967)	Chiavenato
9	7	2017	Ecuador	Castellano	Mónica Enríquez y María	Clima Laboral y su incidencia en el desempeño	Podium	Dialnet	Artículo científico	Clima Laboral	Satisfacción, motivación	Teoría de Likert (1967)	Chiavenato
10	8	2019	República Dominicana	Castellano	Diego Cortés y Soledad	Propuesta pedagógica para el desarrollo del clima organizacional	Encuentros	Ebsco	Artículo científico	Clima organizacional	Cooperación, relaciones	Teoría de Likert (1967)	Chiavenato
11	9	2015	Perú	Castellano	Roberto Paco y José	Clima organizacional y desempeño	Apuntes de Ciencia	Dialnet	Artículo científico	Clima organizacional	Relaciones, autorrealización	No consigna	Chiavenato
12	10	2019	Colombia	Castellano	William Niebles, Lorena	Clima organizacional y desempeño	Saber Ciencia y Libertad	Dialnet	Artículo científico	Clima organizacional	Liderazgo, cooperación	Uribe (2015)	Chiavenato
13	11	2015	Perú	Castellano	Edward Torres y Soledad	Clima organizacional y desempeño	Comunicación	Redalyc	Artículo científico	Clima Organizacional	Las relaciones interpersonales	Teoría de Likert (1967)	Fernández
14	12	2017	Chile	Castellano	Pamela Montoya	Satisfacción Laboral y su relación con el clima organizacional	Ciencia y trabajo	Ebsco	Artículo científico	Satisfacción laboral	Supervisión, ambiente	No consigna	Rosero y Ramírez
15	13	2015	Ecuador	Castellano	Carlos y Luis Manó	Clima organizacional y la satisfacción	Ad-minister	Ebsco	Artículo científico	Clima organizacional	Comunicación externa, relaciones	No consigna	Peña Díaz y Cordero
16	14	2017	Perú	Castellano	Ignacio Cabrera y José	Clima organizacional y desempeño	Muro de la investigación	Ebsco	Artículo científico	Clima organizacional	Estructura, responsabilidad	Pipac (2013)	No consigna
17	15	2018	Chile	Castellano	Francisco Díaz y María	Efectos del clima organizacional en el desempeño	Contaduría y administración	Ebsco	Artículo científico	Clima organizacional	Autonomía, cohesión y confianza	Andrews y Withey (1992)	Wright y Cropanzano
18	16	2017	Ecuador	Castellano	Valentina Ramos y María	Estudio de relaciones entre clima organizacional y satisfacción	Acción Psicológica	Redalyc	Artículo científico	Cultura organizacional	Cooperación, enfoque y confianza	No consigna	No consigna
19	17	2017	Ecuador	Castellano	Cristhian Quiñones	Clima organizacional y desempeño	Investigación Univer	Redalyc	Artículo científico	Cultura organizacional	Gerencia, reconocimiento	Teoría de Likert (1967)	No consigna
20	18	2019	Perú	Castellano	Diego Mamani, David	Clima organizacional y desempeño	Investigación Univer	Redalyc	Artículo científico	Clima organizacional	Realización personal, interacción	Teoría de Likert (1967)	Sonia Palma
21	19	2013	Perú	Castellano	Yolanda Calcina	Clima institucional y su incidencia en el desempeño	Comunicación	Redalyc	Artículo científico	Clima institucional	Otras	Teoría de Brunet (1967)	Brunet
22	20	2017	México	Castellano	Jesús Sotelo y Ernesto	Clima organizacional y su correlación con el desempeño	Ride	Redalyc	Artículo científico	Clima organizacional	Estructura, comunicación	No consigna	Escobar Mosquera
23	21	2020	Perú	Castellano	Edwin Estrada, María	Clima organizacional y síndrome de burnout	ProSciences	Dialnet	Artículo científico	Clima organizacional	Estructura, recompensas	No consigna	No consigna
24	22	2020	Ecuador	Castellano	Almeida Guillén	Clima organizacional y el desempeño	Revista electrónica de psicología	Ebsco	Artículo científico	Clima organizacional	Responsabilidad individual	Litwin y Stringer (1968)	Saccsa
25	23	2018	México	Castellano	Norma Pedraza	El clima organizacional y su influencia en el desempeño	LASALLISTA	Redalyc	Artículo científico	Clima organizacional	Liderazgo, responsabilidad	Teoría de Likert (1967)	No consigna

## PROPUESTA EDUCATIVA

INSTITUCIÓN EDUCATIVA: N°80211 – “JORGE BASADRE GROHMANN”

Año de realización: 2021

Nivel(es) o ciclo(s): Inicial, Primaria y Secundaria

Dirección de la IE: Challuate

Distrito: Sanagorán

Provincia: Sánchez Carrión

Departamento: La Libertad

Nombre de la Directora: Teresa Ybeth Chávez Díaz

N° de teléfono: 997075356

Correo electrónico: beyni1981@gmail.com

Tipo de gestión:  Pública

Privada

Docentes de la IE

APELLIDOS Y NOMBRES	NIVEL	APELLIDOS Y NOMBRES	NIVEL
Analy Lizet Carrera Domínguez	Inicial	Jorge Luis Díaz Castañeda	Secundaria
Ingrid Priscila Gonzales Loyaga	Inicial	Jonatan Arturo Muñoz Ponce	Secundaria
Rosa Marleni Paredes Aranda	Primaria	Ever Ronald Benites Flores	Secundaria
Freddy Richard Cordero Nazario	Primaria	Esbar Edinson Villegas	Secundaria
Sonia Yanet Olivares Luján	Primaria	Quipuscoa	
David Gálvez Guerrero	Secundaria	Alex Julio Valverde Arteaga	Secundaria
Félix Ricardo Sandoval Tiznado	Secundaria	Jorge Antonio Acosta Acevedo	Secundaria



## “AYUDO AL CLIMA DE LA ORGANIZACIÓN CUMPLIENDO MI FUNCIÓN”

### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Institución Educativa : N° 80211- “Jorge Basadre Grohmann”  
1.2. Lugar : Challuate  
1.3. Beneficiarios : Docentes.  
1.4. Duración : 4 meses  
1.5. Horas de aplicación : 02 horas  
1.6. Semanas : 20 semanas  
1.7. Duración de sesión : 90 minutos

### II. OBJETIVO

#### 2.1 GENERAL:

- ❖ Elaborar la propuesta de un programa basado en talleres para mejorar el clima organizacional y su relación con el desempeño docente.

#### 2.2. ESPECÍFICOS:

- ❖ Diseñar la propuesta de un programa para mejorar el clima organizacional.
- ❖ Aplicar la propuesta para la mejora del desempeño docente.
- ❖ Implementar talleres con actividades basado en una propuesta pedagógica.

### III. FUNDAMENTACIÓN:

#### Fundamento Psicopedagógico

Para Dewey “toda auténtica Educación se efectúa mediante la Experiencia” y considera que el aprendizaje Experiencial es activo y genera cambios en la persona y en su entorno, y que no sólo va al interior del cuerpo y del alma del que aprende, sino que utiliza y transforma los ambientes físicos y sociales. Begoña(s/f)

En esta metodología, el aprendizaje parte de la propia experiencia mediante ejercicios de exploración y pensamiento guiado. El material sobre el que se trabaja es usualmente la experiencia real de los propios participantes.

A. Según el modelo de aprendizaje de Dewey, el ciclo de aprendizaje se inicia con la exposición de las personas a una experiencia concreta; lo que se puede lograr

mediante actividades como sociodrama, videos, simulacros, visualizaciones, dinámicas relacionadas con el tema, personales, etc.

B. La reflexión de esta experiencia, normalmente esta estimulada por una o más preguntas, y puede ser realizada por medio de cuchicheos, trabajo en grupo o con toda la clase. El siguiente punto en el círculo es la conceptualización que puede consistir en una clase magisterial tradicional o puede incorporar otras actividades como la sistematización de ideas, la lectura, una investigación bibliográfica o presentación audiovisuales.

C. El círculo se cierra con la aplicación, puede abarcar actividades como ejercicios y prácticas, la elaboración de diagramas o gráficos, la creación, de música, arte, poesía, cuento o dramatizaciones, la elaboración de periódicos murales, proyectos, trabajos de campo, etc. Cit. Begoña(s/f)

#### **IV. METODOLOGÍA:**

##### **APRENDIZAJE EXPERIENCIAL**

El método del aprendizaje experiencial es el recurso pedagógico y transformacional, que aumenta la facultad de un individuo para aprender de su propia experiencia.

El método contiene:

- ❖ Estructurar una experiencia en función de los objetivos que se pretendan y del perfil del grupo con el que se trabajará
- ❖ Elegir las técnicas de acción y los dispositivos más efectivos para cada caso
- ❖ Diseñar convenientemente las secuencias entre las actividades
- ❖ Acompañar desde el rol facilitador en aprendizaje experiencial en los docentes.
- ❖ Responder a los desafíos que propone cada una de las fases del ciclo del aprendizaje experiencial desde lo aptitudinal y desde lo actitudinal.

Una forma de desarrollar aprendizajes experienciales, es utilizando la propuesta de David Kolb, que identifica cuatro fases para ello, que son las que guiarán u orientarán la estructuración de las actividades.

- FASE 1: Experimentación

Consiste en diseñar actividades para que tengan una experiencia concreta y novedosa, en ella se parte de los saberes previos que tienen, para que hagan algo (experimenten).

- FASE 2: Reflexión

Consiste en diseñar actividades para que los miembros de la comunidad educativa reflexionen sobre la experiencia vivida, estableciendo conexiones entre lo que hizo y los resultados que obtuvo, de modo que asuma una postura crítica ante lo que experimentó.

- FASE 3: Conceptualización

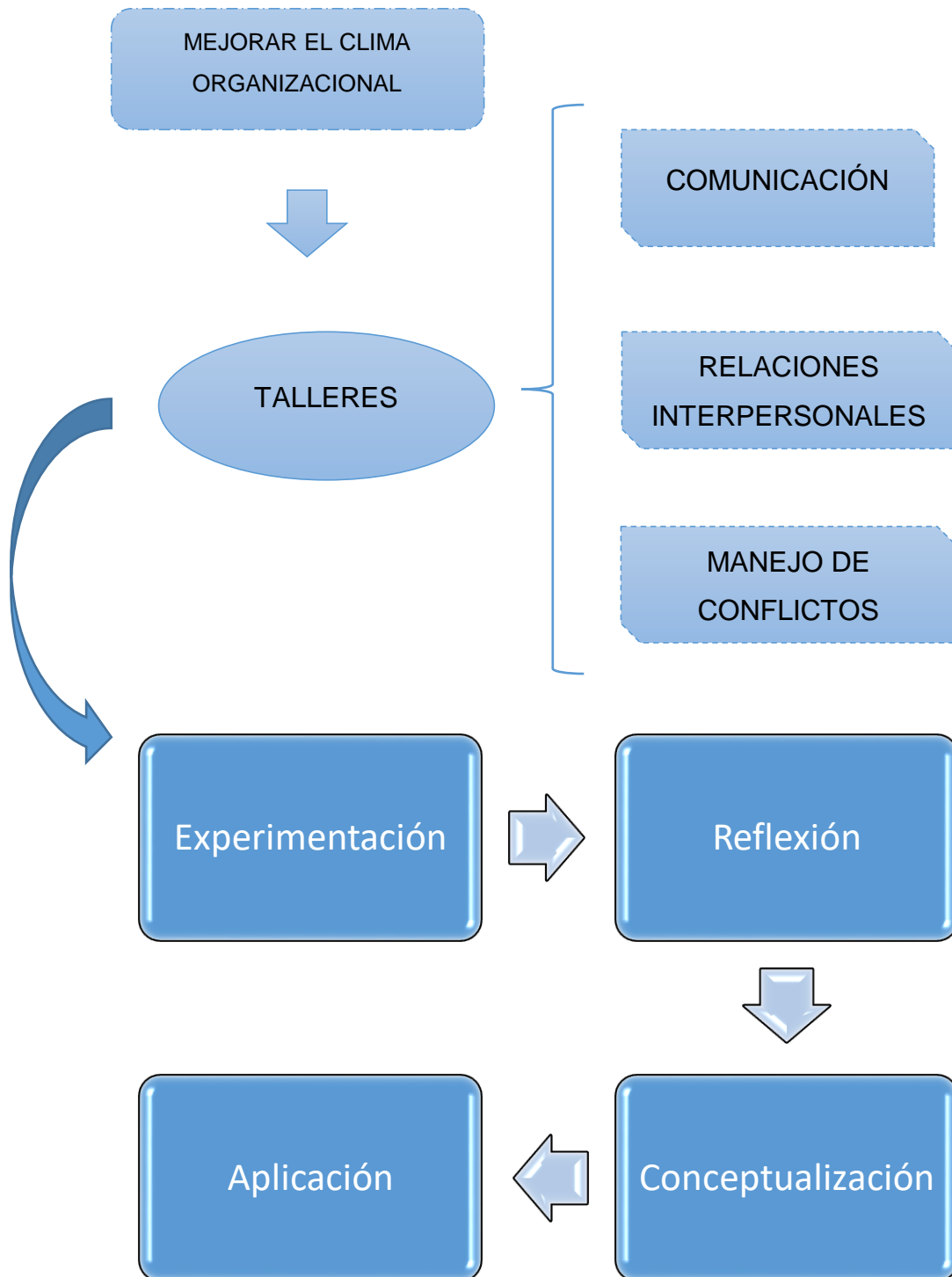
Consiste en diseñar actividades que acceda a la información sobre la experiencia realizada, identificación de teorías o conocimientos a mayor profundidad. De modo que a partir de la reflexión de la fase anterior, extraiga y genere conclusiones de carácter general, que sean aplicables a contextos más amplios que los de la simple experiencia inicial, realizada en la fase 1. Así como que le permita identificar oportunidades de mejora al diseño inicial del experimento, a la luz de los nuevos conocimientos que en esta fase ha adquirido.

- FASE 4: Aplicación

Consiste en diseñar actividades para que pongan en práctica las conclusiones a las que arribó en la fase 3. Probando su validez, y tomándolas como guía para resolver nuevos problemas o situaciones, que tengan alguna relación con la experiencia observada (experimentación inicial). También que le permitan corregir la experimentación de la fase 1, proporcionando fundamentos para los cambios, modificaciones o mantenimiento de lo realizado.

La responsabilidad del coordinador es organizar una serie de experiencias con el fin de tener un impacto positivo en la vida futura del individuo (Dewey, 1938/1997). Es decir, la "buena experiencia" que produce el director abre posibilidades y despierta la motivación, el deseo de superación y la búsqueda de nuevos retos en las personas. Por otro lado, la "mala experiencia" es todo lo contrario, cerrando así la posibilidad de obtener una experiencia positiva en el futuro.

## ESTRATEGIA DE LA PROPUESTA



## V. PROGRAMA DE ACTIVIDADES

N°	ACTIVIDADES	DURACIÓN
01	La motivación en el entorno laboral	90 min.
02	Nos comunicamos para relacionarnos	90 min.
03	Nos valoramos por nuestras cualidades I	90 min.
04	Identificamos el perfil de un líder	90 min.
05	Aprendemos a escucharnos activamente	90 min.
06	Nos comunicamos para relacionarnos II	90 min.
07	Somos colaboradores en la institución	90 min.
08	Mi institución necesita	90 min.
09	La autorrealización	90 min.
10	¿Nos comunicamos asertivamente?	90 min.
11	Conocemos las técnicas de comunicación asertiva	90 min.
12	Aprendemos a ser empáticos	90 min.
13	Me involucro en la IE	90 min.
14	La comunicación beneficia el clima organizacional	90 min.
15	Nos escuchamos activamente	90 min.

## VI. DISEÑO DEL TALLER

Etapas del aprendizaje por experiencia	Estrategias de aprendizaje experiencial	MRE
Experiencia concreta		
Reflexión		
Conceptualización		
Aplicación		

## VII. EVALUACIÓN

La evaluación será permanente e incluirá las interrelaciones entre cognición, valor, movimiento mental y factores sociales, las cuales los docentes utilizarán para

determinar su entorno e interactuar. Esto se hará a través de la observación sistemática, que se mostrará cuando sepa cómo ser, aprender, hacer cosas, convivir y cambiar las relaciones interpersonales.

Se utilizarán diferentes herramientas para evaluar las actividades a realizar, tales como guías de observación, autoevaluaciones y evaluaciones conjuntas, principalmente para evaluar el avance de los docentes hacia las metas propuestas.

## **VII.BIBLIOGRAFÍA**

Maya, A. (1996). *El taller Educativo: ¿Qué es?, Fundamentos, cómo organizarlo y dirigirlo, cómo Evaluarlo*. Bogotá, Colombia: Editorial Magisterio.

Brunet. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. Méjico: Trillas.

**PROPUESTA:  
“AYUDO AL  
CLIMA DE LA  
ORGANIZACIÓN  
CUMPLIENDO MI  
FUNCIÓN”**



## “AYUDO AL CLIMA DE LA ORGANIZACIÓN CUMPLIENDO MI FUNCIÓN”

Para empezar con nuestra propuesta debemos conocer las apreciaciones de los agentes a participar del taller de acuerdo a los cuestionarios sobre clima organizacional y desempeño docente.

### **CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

La presente encuesta es de carácter anónimo, por lo que, le solicito conteste con la máxima atención y sinceridad.

Agradeceré que responda con sinceridad cada uno de los enunciados marcando con un aspa la frecuencia con que se cumplen los ítems.

ÍTEM	SIEMPRE (2)	A VECES (1)	NUNCA (0)
1. Me llevo bien con mis compañeros			
2. Converso frecuentemente con mis compañeros			
3. Tengo empatía con mis compañeros de trabajo.			
4. Me llevo bien con los directivos			
5. Tengo sentimientos claros y definidos a favor de mis compañeros.			
6. Le hago saber a los demás lo que quiero y necesito			
7. Al tratar a los demás puedo percibir como se sienten.			
8. Muestro mucho amor y afecto a mis amigos.			
9. Me concentro en las cualidades positivas de los demás.			
10. Acepto las sugerencias y consejos de los demás.			
11. Conozco mis deberes y derechos establecidos en la legislación educativa actual.			
12. Mi centro de trabajo me ofrece comodidad para desempeñar mis funciones.			
13. Mi centro de trabajo es mi segundo hogar, me siento a gusto.			
14. Mi remuneración es de acuerdo al esfuerzo que hago para cumplir mis funciones.			
15. El personal directivo se preocupa por mi comodidad personal.			
16. Se cumple todo lo estipulado en la ley del profesorado en cuanto a mis beneficios personales y sociales.			
17. El estado tiene la voluntad política para mejorar la calidad de vida de los docentes.			



18. Participo en la defensa de nuestros derechos como trabajadores.			
19. Cuento con un ambiente acogedor para mi trabajo.			
20. La comunidad educativa se preocupa por la mejora de las condiciones laborales.			
21. El nivel de trato y democracia institucional mejoran progresivamente.			
22. En la institución se evitan al máximo los conflictos.			
23. La solución de conflictos es la adecuada			
24. Converso con mis compañeros de otras especialidades para realizar el trabajo.			
25. El estado cede en una negociación colectiva.			
26. Los directivos evitan generar conflictos con sus administradores.			
27. Mis compañeros hacen reclamos en forma pacífica.			
28. Existen grupos políticos en mi trabajo que trabajan pacíficamente.			
29. Se solucionan los conflictos a través de la concertación			
30. Se practica el diálogo para la solución de conflictos.			

## **CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DOCENTE**

La presente encuesta es de carácter anónimo, por lo que, le solicito contestes con la máxima atención y sinceridad.

Agradeceré que responda con sinceridad cada uno de los enunciados marcando con un aspa la frecuencia con que se cumplen los ítems.

<b>ÍTEMS</b>	<b>SIEMPRE (2)</b>	<b>A VECES (1)</b>	<b>NUNCA (0)</b>
30. Demuestro asistencia y puntualidad			
31. Comparto mis conocimientos con los demás.			
32. Acepto las sugerencias de los demás para corregir mis errores.			
33. Motivo a mis compañeros hacia un trabajo efectivo.			
34. Muestro interés por mejorar en mi rendimiento laboral.			
35. Demuestro conocimientos actualizados y dominio de la disciplina y de las áreas a cargo.			
36. Aplico conocimientos, métodos y herramientas propios de la disciplina en los procesos que dirijo.			
37. Conozco e implemento los estándares básicos de competencias relacionadas con mi cargo.			
38. Conozco el manual de funciones y lo aplico en mi práctica laboral.			
39. Propongo y sustento mi trabajo de manera eficiente.			
40. Aplico el manual de funciones en los diferentes espacios de la institución			
41. Me comprometo con acciones dirigidas a la prevención de diferentes tipos de riesgos.			
42. Promuevo actividades con diferentes miembros de la empresa para fortalecer la identidad institucional.			
43. Participo en los escenarios definidos por las directivas para apoyar la toma de decisiones.			
44. Fomento el respeto por los valores entre superiores y compañero de trabajo.			

## TALLER N° 1

DATOS INFORMATIVOS	
UGEL	
Institución Educativa	
Responsable	
Duración total (horas)	2 horas
Título	La motivación en mi trabajo

Etapas del aprendizaje experiencia	del Estrategias de aprendizaje experiencial por	MRE
Experiencia concreta	Se observa un video: sobre La motivación en el entorno laboral <a href="https://youtu.be/OF_rEVrQHvI">https://youtu.be/OF_rEVrQHvI</a>	<b>Laptop</b> <b>Cañón</b> <b>multimedia</b>
Reflexión	¿Qué es la motivación? - ¿Cómo podemos motivar a las personas? - ¿Será importante la motivación? - ¿Qué te motiva? - ¿Te sientas motivado en tu centro laboral? ¿Qué debemos hacer para estar motivados?  Defina en una frase qué significa la motivación en el trabajo, ¿Qué tan importantes son los incentivos para mantener a las personas motivadas, y por qué?, ¿Se siente o no motivado para realizar sus actividades cotidianas en la institución?, ¿Cómo podría mejorar la motivación en la institución?, ¿Cuál es la importancia de la motivación para favorecer un adecuado clima laboral?, ¿Qué	<b>Tarjetas</b> <b>Plumones</b>

	estrategias emplea usted para mantener motivado al grupo de estudiantes que tiene a su cargo, y para ayudar a generar un ambiente de trabajo adecuado entre sus compañeros?	
Conceptualización	Reciben una información sobre la Motivación. Formamos grupos de trabajo para elaborar un organizador visual.	
Aplicación	Exponen sus trabajos por grupos fortaleciendo las ideas sobre motivación en el entorno laboral. Realizan una dramatización sobre la motivación en el entorno laboral. Comentan cómo se sintieron y qué deben hacer de ahora en adelante para estar motivados cada día. Firman un compromiso y escriben frases motivacionales que serán pegados en sus ambientes laborales.	

## ANEXO 1:

### ¿Qué es la motivación laboral?

La motivación laboral hace referencia a **la capacidad que tiene una empresa de mantener implicados a sus empleados para ofrecer el máximo rendimiento** y conseguir así, los objetivos empresariales marcados por la organización.

Esta motivación en el trabajo es clave para aumentar la productividad empresarial y el trabajo del equipo en las diferentes actividades que realizan, además de que cada integrante se sienta realizado en su puesto de trabajo y se identifique con los valores de la empresa. Es la mejor forma para que los trabajadores se consideren parte importante de la empresa y den el máximo por ella.

Una de las cosas más productivas que los equipos de recursos humanos y los gerentes de recursos humanos pueden hacer es crear una cultura sólida que ayude a los empleados a ser ellos mismos en el trabajo.

"Permita que las personas sean ellas mismas. La gente quiere ser GRANDE, las grandes compañías les permiten ser GENIAL". Arte Nathan

**La mejora de la motivación laboral tiene cada vez más adeptos como área a desarrollar y mejorar dentro de las compañías.** Las empresas son conscientes de la importancia que tiene este factor y la influencia que tiene la motivación laboral en los resultados de la empresa. Es por ello, que debes preocuparte por tener a tus empleados motivados para conseguir los objetivos generales y específicos y generar un ambiente de trabajo brillante.

**La motivación es la forma más eficaz que tienen las empresas de aumentar la productividad.** Los empleados son el activo máspreciado de una empresa, ellos son los que con su dedicación, esfuerzo y talento alcanzan el éxito de la empresa.

### **Tipos de motivación**

La motivación puede ser de diferentes tipos:

#### **Origen de la motivación:**

- **Motivación intrínseca:** es la motivación que se genera a partir de factores internos de la persona, como puede ser la propia satisfacción personal del empleado. En este tipo de motivación la empresa no puede influir.
- **Motivación extrínseca:** se trata de aquella motivación laboral que es inducida por elementos externos al sujeto, como un aumento de salario o un reconocimiento público. Es en este tipo de motivación donde la empresa debe actuar, incentivando la motivación del empleado con distintas técnicas que comentaremos más adelante.

#### **Carácter del estímulo percibido**

- **Motivación positiva:** cuando el factor motivador se configura como un premio o recompensa.
- **Motivación negativa:** si el factor motivador a la conducta del individuo es asociado como una amenaza o castigo.

#### **Nivel de necesidad**

- **Motivación primaria:** cuando la persona actúa para satisfacer sus necesidades básicas.

- **Motivación social:** si la actuación del empleado está provocada por querer estar aceptado por un determinado grupo social

### **Factores que influyen en la motivación laboral**

Existen muchos factores que pueden influir en la motivación de los trabajadores de la empresa, pero los más visibles son los siguientes:

- **Puesto de trabajo:** este factor de motivación depende del puesto de trabajo que se le ofrezca al empleado, si se encuentra cómodo en él y si puede aspirar a crecer.
- **Autonomía en el trabajo:** dar responsabilidades y permitir la participación y aportación de ideas para que la empresa pueda mejorar con la visión de los empleados. De esta forma, el empleado se sentirá esencial e importante en sus labores dentro de la empresa.
- **Ambiente de trabajo:** es necesario crear un clima laboral agradable con buenas relaciones entre los diferentes integrantes de la compañía. Es la forma correcta de aumentar la satisfacción y la comodidad de los empleados en sus puestos de trabajo. También es necesario para que los trabajadores se sientan identificados con los valores de la empresa.
- **Condiciones laborales:** los empleados se sienten motivados según su salario, si tienen primas por objetivos, horarios flexibles, conciliación laboral y personal y todas las demás condiciones que se incluyan en el contrato de trabajo.
- **Onboarding:** las organizaciones lo implementan para que el nuevo integrante de la empresa se integre perfectamente y de forma inmediata a su puesto de trabajo. Con este tipo de procesos el empleado se siente incluido, parte de la empresa desde el minuto 0.

### **Implementación de la motivación laboral**

Las empresas tienen diferentes técnicas para implementar e impulsar la motivación laboral en sus empleados. A continuación, te presentamos algunas para que las pongas en marcha en tu empresa:

**1. Política de incentivos:** los logros se deben reconocer y premiar. Puede ser tanto a nivel económico o en forma de premios, por ejemplo, unas vacaciones o un viaje.

**2. Promoción laboral:** la empresa debe facilitar la promoción laboral del trabajador. El trabajador se sentirá motivado por la posibilidad de ir ascendiendo de puesto de trabajo y, además, de sueldo.

**3. Definir objetivos y funciones:** es importante que cada empleado sepa qué tiene que hacer, el tiempo que tiene y los objetivos personales, del equipo y de la empresa en general. De esta forma, se trabaja la motivación laboral y el trabajo en equipo.

**4. Organizar correctamente la plantilla:** no hay nada más desmotivador para un trabajador que estar en un puesto en el que no demuestra sus habilidades o en el que se ve infracualificado. Por lo que la asignación correcta de los empleados en puestos de trabajos según sus competencias es clave para contar con equipos motivados.

**5. Promoción laboral:** la empresa debe dar la formación necesaria para facilitar la promoción laboral del empleado. Es una técnica muy útil para mantener la motivación laboral constante.

## TALLER N° 2

DATOS INFORMATIVOS	
UGEL	
Institución Educativa	
Responsable	
Duración total (horas)	2 horas
Título	Nos comunicamos para relacionarnos

Etapas del aprendizaje experiencia	Estrategias de aprendizaje experiencial por	MRE
Experiencia concreta	Se observa un video: “Nos comunicamos para relacionarnos” <a href="https://youtu.be/geWwOjFbkH0">https://youtu.be/geWwOjFbkH0</a>	Laptop Cañón multimedia
Reflexión	¿Por qué cree que es importante una buena comunicación al interior de la institución? ¿Cómo se pueden favorecer unas buenas relaciones interpersonales entre los trabajadores? ¿Cuáles son los factores que comúnmente impiden el desarrollo de una adecuada comunicación en su trabajo? ¿Qué estrategias podría aplicar la institución para fortalecer las relaciones interpersonales y la comunicación? ¿Siente que la comunicación actual que se ha generado entre su grupo de trabajo es adecuada o no, y por qué?	Tarjetas Plumones



	¿Usted se esfuerza por mantener unas buenas relaciones con sus compañeros, y qué ha hecho para lograrlo?	
Conceptualización	<p>Consolidan en equipo las respuestas de reflexión y reciben una información sobre la Comunicación (Anexo 1)</p> <p>Formamos grupos de trabajo para elaborar un organizador visual.</p> <p>Se le entrega además, a un integrante de cada equipo, un dibujo (Anexo 2), quién explicará lo que está viendo y los demás integrantes tratarán de captar la idea y representar el dibujo en papel sábana.</p>	Material impreso Papel sábana
Aplicación	<p>Exponen sus trabajos por equipo fortaleciendo las ideas sobre la adecuada comunicación.</p> <p>Consolidan con ideas fuerza.</p> <p>Realizan una dramatización sobre la comunicación en el entorno laboral para ser aplicada en la vida diaria.</p> <p>Comentan cómo se sintieron y qué deben hacer de ahora en adelante para mejorar la comunicación.</p> <p>Firman un compromiso y escriben frases motivacionales que serán pegados en sus ambientes laborales, referidos a la comunicación.</p>	Plumones Tarjetas

## **ANEXO 1: INFORMACIÓN SOBRE EL TEMA**

### **¿Cómo comunicarme mejor con los demás?**

Como seres sociales que somos necesitamos cierta conectividad y sentimiento de pertenencia a los otros. Esta es la razón por la que las relaciones sociales satisfactorias aumentan nuestra autoestima. Por tanto, nos gusta relacionarnos con otras personas

y obtenemos refuerzo de cada interacción que realizamos en nuestro día a día y eso nos hace sentirnos felices.

Las interacciones pueden producirse de forma verbal o no verbal, con un gesto ya estamos estableciendo una interacción. Un elemento fundamental de las relaciones sociales satisfactorias es una comunicación adecuada. Pero, ¿qué queremos decir con esto? En este artículo de Psicología-Online te contamos cómo comunicarte mejor con los demás.

Técnicas para mejorar la comunicación

Un modelo típico de comunicación incluye un emisor, un receptor y un mensaje verbal o no verbal que es codificado por el emisor y decodificado por el receptor. Además, también hay feedback, que es la respuesta que el emisor emite del mensaje recibido, así como ruido algo que puede afectar a la comunicación.

La codificación se refiere a la transformación que el emisor hace de un pensamiento en un mensaje comunicable. El receptor, por otra parte, interpreta lo que recibe como un mensaje (verbal o no verbal).

Por supuesto, como te puedes imaginar pasan muchas cosas en el medio ya que no hay mensaje decodificado sin sesgos. La forma en la que decodificamos un mensaje nunca es objetiva realmente. Todos tenemos nuestros propios filtros y estilos explicativos que conforman la fotografía del mundo que percibimos. Lo que hace el proceso de comunicación más complejo es el hecho de que el emisor del mensaje casi nunca proporciona solo información basada en hechos.

Según algunos modelos de comunicación, un mensaje tiene 4 facetas:

- ❖ Sobre qué informo (datos, hechos, afirmaciones...)
- ❖ Qué revelo sobre mí mismo (información sobre el emisor)
- ❖ Relaciones. Qué pienso sobre ti
- ❖ Qué quiero que haga la otra persona

Para saber cómo comunicarse mejor con los demás, hay que tener en cuenta las 4 características del mensaje. La próxima vez que consideres que algo no va bien en la

comunicación, recuerda el mensaje inicial y considera los 4 aspectos del mensaje. En realidad, esta técnica para la comunicación eficaz se trata de buscar otras alternativas a la interpretación que hemos hecho del mensaje.

Saber comunicarse paso a paso: los mejores consejos

Toda relación debe contar con una comunicación abierta y honesta. Algunos consejos que pueden ayudarte a mejorar la comunicación son:

**Encuentra el momento adecuado.** Si algo te molesta y quieres tener una conversación respecto a eso, debes buscar el momento adecuado para hablar sobre ello. Intenta buscar un momento en el estés calmados y no distraídos, estresados o apurados. Si realmente estás muy ocupados debes fijar una hora y un día para hablar.

**Hablar cara a cara.** Evita hablar sobre temas serios por escrito. Mensajes de texto, cartas y correos pueden ser malinterpretados. Habla en persona (cara a cara) para que no haya problemas de comunicación. Si tienes problemas para recolectar tus pensamientos, considera escribirlos en un papel para leérselos a la otra persona cuando estés hablando.

**No ataques.** Incluso in intención de hacerlo, podemos ser muy bruscos por la elección de nuestras palabras. Hay palabras que hacen sentirse atacada a la otra persona y adquirir una posición defensiva y, por tanto, menos receptiva al mensaje.

**Sé honesto.** A veces la verdad duele, pero es la clave para mejorar la comunicación.

### **Cómo mejorar la comunicación con tu pareja cuando estamos enfadados**

Es normal enfadarse en el contexto de una relación, todo el mundo ha llegado a ese punto. Lo que realmente importa es que resuelvas los conflictos de una forma saludable. Aquí van algunos consejos para **comunicarte de forma adecuada** cuando estás enfadado:

#### **Para**

Si estás realmente enfadado sobre algo, para, da un paso hacia atrás y respira. Cuéntale a la otra persona que te gustaría tomarte un descanso antes de continuar la

conversación. Date tiempo para calmarte realizando alguna actividad relajante para ti: hablar con un amigo, ver la tv, ver un vídeo, caminar, escuchar música o lo que te ayudara a relajarte. **Tomarse un descanso** puede ayudarte a mantener la situación e impedir que vaya a peor.

### **Piensa**

Cuando ya no estés enfadado o decepcionado, piensa sobre la situación y por qué te enfadaste. Averigua e identifica el problema real y luego piensa sobre cómo puedes explicar tus sentimientos.

### **Habla**

Finalmente, tras seguir los pasos anteriores habla con la otra persona sobre el problema real.

### **Escucha**

Después de decirle a tu compañero cómo te sientes, recuerda que debes parar de hablar y dejar a la otra persona decir lo que tenga que decir. Deben tener la oportunidad de expresar cómo te sientes en un contexto seguro y saludable.



## ANEXO 2

### Imágenes a ser entregadas a cada equipo



MEETING



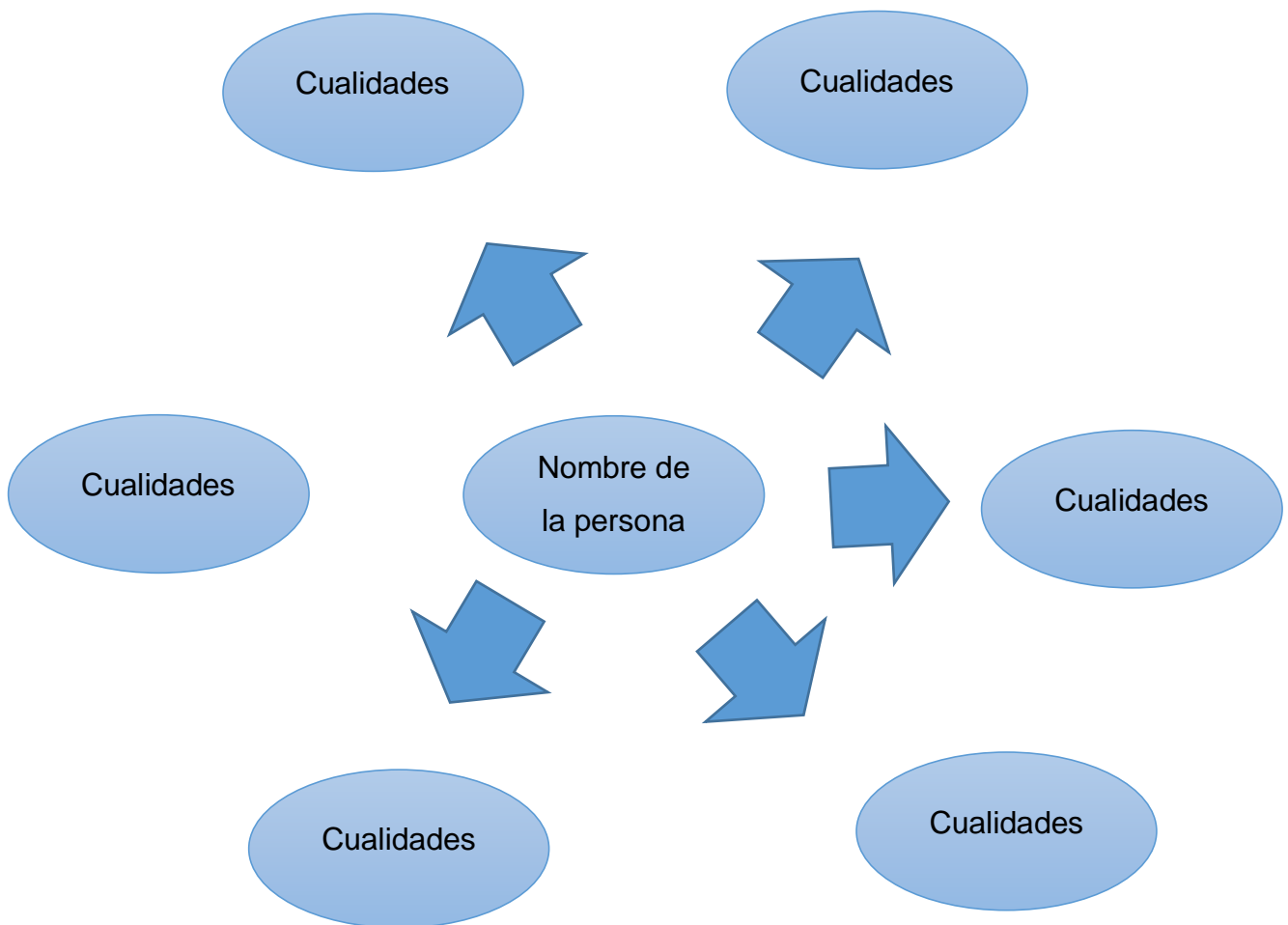
### TALLER N° 3

DATOS INFORMATIVOS	
UGEL	
Institución Educativa	
Responsable	
Duración total (horas)	2 horas
Título	Nos valoramos por nuestras cualidades

Etapas del aprendizaje experiencia	Estrategias de aprendizaje por experiencia	MRE
Experiencia concreta	<p>Se explica que el taller se basa en reconocer las cualidades de los demás, y las razones por las que es importante que se premien las acciones destacadas en un entorno laboral.</p> <p>Observan el video de las vasijas:  <a href="https://youtu.be/sSYZmM-navk">https://youtu.be/sSYZmM-navk</a></p>	Laptop Cañón multimedia
Reflexión	<p>¿Quiénes participan? ¿Qué le dijo la vasija rota al aguador? Y ¿qué le respondió?</p> <p>¿Cuál es el mensaje que nos deja el video?</p> <p>¿Cómo lo relacionamos con nuestra vida?</p> <p>¿Alguna vez hemos pasado por alguna situación así?</p>	Tarjetas Plumones
Conceptualización	<p>Consolidan en equipo las respuestas de reflexión.</p> <p>Reciben una información sobre las cualidades. (Anexo 1)</p> <p>Formamos grupos de trabajo para elaborar un organizador visual.</p> <p>Exponen sus trabajos por grupos fortaleciendo las ideas sobre motivación en el entorno laboral.</p>	Material impreso Papel sábana

<p>Aplicación</p>	<p>Se conforman en parejas y se escriben las cualidades de acuerdo (anexo 2), a lo que observan de su pareja, lo comparten y analizan que deben poner en práctica y qué deben ir modificando.</p> <p>Firman un compromiso que serán pegados en sus ambientes laborales.</p>	<p>Plumones Tarjetas</p>
-------------------	---	------------------------------

### ANEXO 1



## ANEXO 2

### ¿Qué son las cualidades de una persona?

Según el Diccionario de psicología Larousse se puede definir la **cualidad** como aquella **propiedad que caracteriza un sujeto u objeto**. A veces, indica la forma de ser de un contenido vivencial difícil de definir, como cuando se habla de la cualidad de un sonido o un sentimiento.

Sin embargo, nos vamos a centrar en las cualidades como aquellas características que tienen el objetivo de **distinguir y definir a las personas**. Las cualidades de una persona pueden ser o bien naturales desde el nacimiento de la misma o bien adquiridas a lo largo de la vida. Aunque existan cualidades negativas, tendemos a describir a las personas con aquellas cualidades positivas que las caracterizan.

A su vez, también hay que saber que las cualidades pueden ser, o bien objetivas, es decir, que no pueden ponerse en duda ya que obedecen a una realidad concreta, o bien subjetivas, las cuales dependen del punto de vista del observador.

### ¿Es lo mismo cualidades y habilidades?

Pese a que muchas veces se tiende a confundir ambos conceptos, cada uno de ellos posee características propias que lo diferencia del otro. Por lo que respecta a las cualidades, estas tienen la particularidad de que la característica que posee el individuo tiende a diferenciarlo de los demás. Sin embargo, el poseer una **habilidad**, se refiere a tener de una **destreza o capacidad** que le permita realizar una determinada acción.

Las habilidades de una persona pueden clasificarse según **dos tipos** básicos, aquellas que nos permitan desarrollarnos en el ámbito cognitivo y las que nos permitan desarrollarnos en el ámbito profesional:

En cuanto a las **habilidades cognitivas** encontramos:

- Habilidad intelectual
- Habilidad para aprender
- Habilidad psicoanalítica



Aquí encontrarás más información sobre las habilidades cognitivas.

Mientras que las **habilidades en el ámbito profesional** son las siguientes:

- Habilidad digital y de información
- Habilidades gerenciales
- Habilidades en el ámbito social o habilidades sociales

## TALLER N° 4

DATOS INFORMATIVOS	
UGEL	
Institución Educativa	
Responsable	
Duración total (horas)	2 horas
Título	Identificamos el perfil de un líder

Etapas del aprendizaje experiencia	Estrategias de aprendizaje experiencial por	MRE
Experiencia concreta	Observan un video sobre el liderazgo: <a href="https://youtu.be/hMbedpJHtu8">https://youtu.be/hMbedpJHtu8</a>	Laptop Cañón multimedia
Reflexión	<p>Responden las siguientes preguntas de reflexión:</p> <p>¿Cuántos líderes puede identificar según el video?</p> <p>En la Institución, ¿A cuál líder se parece? Y ¿Cuáles son sus funciones?</p> <p>2. ¿Qué características debe tener un líder en una institución educativa?</p> <p>3. ¿Le parece que existen unos buenos procesos de liderazgo en la institución y por qué?</p> <p>4. ¿Los trabajadores tienen una comunicación directa con los directivos, por medio de las cuales puedan sugerir opiniones y puntos de vista?</p> <p>5. ¿Qué clase de estrategias se podrían aplicar para mejorar el liderazgo en la institución?</p>	Expresión oral

	<p>6. ¿Cuál es la importancia de unas buenas prácticas de liderazgo para favorecer un adecuado clima laboral?</p> <p>Luego de que las personas responden estas preguntas, se socializan las respuestas con la intención de generar una discusión sobre el liderazgo y las cualidades que deben tener los líderes en una institución educativa.</p>	
Conceptualización	<p>Consolidan en equipo las respuestas de reflexión.</p> <p>Reciben una información sobre el liderazgo. (Anexo 1)</p> <p>Formamos grupos de trabajo para elaborar un organizador visual.</p> <p>Exponen sus trabajos por grupos fortaleciendo las ideas.</p>	<p>Material impreso</p> <p>Papel sábana</p> <p>Plumones</p>
Aplicación	<p>Crean guiones y realizan dramatizaciones sobre el tipo de líder adecuado para la institución.</p> <p>Firman un compromiso que serán pegados en sus ambientes laborales.</p>	<p>Plumones</p> <p>Tarjetas</p>

## ANEXO 1

¿Qué es el liderazgo?

El liderazgo es un conjunto de habilidades que sirven para influenciar en la manera de pensar o de actuar de otras personas.

Sin embargo, este término tampoco debe enfocarse nada más que en el hacer cambiar de parecer a las personas. Porque un líder también tiene la capacidad de tomar la iniciativa y proporcionar ideas innovadoras, y no solo de dar órdenes.

El liderazgo tampoco equivale a una distribución desigual de poder. Y aunque sea el líder el que tenga la última palabra, es el trabajo en equipo el que da los mejores resultados.

“Si quieres ir rápido, camina solo. Si quieres llegar lejos, camina acompañado”  
(proverbio africano)

Importancia del liderazgo

La importancia del liderazgo es más que evidente en muchos ámbitos de la vida, incluso más allá del liderazgo empresarial. Puesto que el líder es el responsable de la consecución de los objetivos de una manera mucho más efectiva y rápida.

El liderazgo no es plano, y dependiendo del contexto en donde se desarrolle puede determinar la clase de transformación social de la que es capaz. Tiene, por tanto, una función dentro de la organización, comunidad o sociedad que destaca por su relevancia e influencia.

Es así como las organizaciones dependen para crecer y perdurar del liderazgo, he allí donde recae su gran importancia. Un líder será capaz de establecer una buena comunicación y mejorar la capacidad de integración de los miembros, todo con el fin de lograr un objetivo en común.

El liderazgo también puede ser interpretado como una forma de ser, una manera de dirigir y ver cómo las cosas que se van moldeando con el paso de los años. Es un

proceso de interacción entre los miembros de un grupo interesado en el progreso de la organización para la que se trabaja.

En pocas palabras, la importancia del liderazgo recae en que es la pieza clave para la supervivencia de cualquier organización. Más si se toma en cuenta que la capacidad para saber guiar y dirigir es el centro de la misma.

Por ejemplo, una organización puede que tenga un control óptimo, una planeación adecuada, los recursos de primera calidad, no podrá sobrevivir a la falta de un líder que sea apropiado para sus metas.

Características de un buen líder

No importa si estás en la cúspide de una gran empresa o si tienes por el contrario un grupo pequeño de personas a tu cargo. Existen ciertas habilidades de un líder que no pueden ser desestimadas. Son estas habilidades las responsables de potenciar y producir los mejores cambios en una organización.

Liderazgo equipo: Es así como estas son las cualidades que todo gran líder debería demostrar para llevar su cargo al máximo nivel de rendimiento:

**Tener un pensamiento positivo:** De todas las características de un líder quizás el ser positivo es una de las más primordiales. Esto porque al comprender el potencial de la psicología positiva, se entenderá la mejor forma de implementar un aprendizaje en cualquier situación que se presente.

**Ser honesto:** La verdad siempre debe ser la mayor arma de un líder. Si bien la realidad puede ser muchas veces dolorosa o molesta, esconder ciertas cosas puede complicar muchas situaciones.

**Saber delegar:** Un líder no puede hacer todo solo. Pensar esto, es algo irrealista. Por lo que un buen líder necesita dejar solos y confiar en sus colaboradores para que el trabajo en equipo sea eficiente.

**Incentivar una buena comunicación:** La falta de comunicación es la responsable del fracaso de muchas operaciones en las empresas. Así que incentivar una de utilidad es una de las maneras más sensatas de cultivar el éxito.

**Inspirar al grupo:** Un grupo estará desanimado si se encuentra frente a la falta de motivación. El rol del líder está diseñado en parte, para inspirar y transmitir pasión a sus colaboradores.

**Establecer estrategias para una vida equilibrada:** Una persona que vive solo para trabajar, nunca dará el 100% de lo que es capaz en el trabajo. Esto porque carecerá de energía. En cambio, aquellas personas que logran un correcto equilibrio pueden aumentar su productividad a grandes niveles. Es así como un líder debe asegurarse de que su equipo sea capaz de vivir un buen equilibrio entre su trabajo, vida personal o social. Puedes aprender a hacerlo poniendo en práctica el método 80/20.

**Alinear al equipo:** Un equipo debe estar enfocado en una meta a largo plazo (misión), pero marcando objetivos realizables a corto plazo. Es el líder nuevamente el encargado de esta tarea.

**Dar créditos cuando corresponda:** Las personas que hacen bien su trabajo o que alcanzan metas deben ser recompensadas, darles crédito para que se sientan motivadas y su confianza aumente.

**Apreciar los logros:** Para que un líder aprecie un logro no tiene que ser uno colosal, sino que también aquellos logros pequeños deben ser reconocidos. Aunque sea pequeños o modestos es bueno hacer esto.

**Fomentar el crecimiento:** Un buen líder debe fomentar el crecimiento y desarrollo profesional y personal de sus colaboradores. Como resultado conseguirá aumentar la productividad del trabajo.

**Ser el guía:** Un líder nunca deberá actuar como un jefe, mucho menos ejercer influencia usando el poder y la intimidación como herramientas principales. Hay que saber diferenciar entre guiar e imponer.

**Fomentar los buenos hábitos:** Para que un proyecto sea exitoso, hace falta que sus colaboradores también sean felices y productivos, y la clave está en el fomento de los buenos hábitos de vida. Ayudarlos a que tengan una vida más sana y estable siempre.

**Mantener una posición neutral:** Los favoritismos no deben existir en un ambiente sano de trabajo, mucho menos por parte del líder. Es por esto que uno debe enfocarse siempre en demostrar que a todos los colaboradores se les trata por igual, sin ninguna clase de distinción.

Estilos de liderazgo (Según Goleman, Boyatzis y McKee)

De acuerdo a Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Anne McKee, especialistas en liderazgo emocional, los gerentes trabajan entorno a lo que son seis estilos de liderazgo. Cada uno de estos estilos de liderazgo están representados por métodos específicos que son aplicables en ciertas situaciones, por lo que un líder no debe ceñirse solo a uno de estos estilos. La clave está en la capacidad de adaptarse a todos ellos según más convenga.

**Commanding o al mando:** Este estilo es conocido por exigir el cumplimiento de las tareas de inmediato, es un “Hazlo lo que te digo”. Sirve para los tiempos de crisis, o cuando es necesario iniciar un cambio de tendencia, también lo hace para manejar a los empleados que son problemáticos y no desean colaborar. Sin embargo, este estilo no funciona cuando no se está en una crisis, porque los empleados consideraran este estilo como uno molesto. Un consejo, es que se analice muy bien cuáles son las verdaderas crisis, y cuáles no para poder aplicarlo con éxito.

**Visionary o visionario:** Sirve para movilizar a las personas hacia una determinada visión, es un «Ven conmigo». Sirve cuando es tiempo de cambios que necesitan para su éxito de una nueva visión o se requiere de una dirección clara para funcionar. Este estilo no funciona cuando la visión que se tiene es una que se encuentra lejos de la realidad, por lo que con facilidad bajará la moral del equipo de trabajo. La clave de este estilo es una visión clara del futuro, una que sea alcanzable, concreta y directa.

**Affiliative o empático:** Entre los tipos de liderazgo este el encargado de crear armonía y vínculos emocionales, es del tipo «La gente es lo primero». Y sirve sobre todo cuando es necesario curar divisiones en un equipo, también lo es para motivar a las personas cuando están atravesando circunstancias estresantes. Con este estilo no está bien exagerar porque lo que produce es falta de dirección, y por lo tanto puede resultar en

rendimientos mediocres. La clave para ejercerlo bien, es establecer un equilibrio certero.

Democratic o demócrata: En este estilo el líder logra el consenso mediante la participación de todo el grupo, es del tipo «¿Qué piensas?». Lo mejor es usarlo cuando se desea generar aceptación o para conseguir información valiosa de los empleados. No es la mejor opción cuando las decisiones colectivas no son las más necesitadas.

Pacesetting: Aquí se procede a establecer estándares de rendimiento altos, siendo del tipo «Haz lo que hago, ahora». Es la mejor alternativa a usar para obtener resultados que sean rápidos, y cuando se tenga interés en formar un equipo que esté muy motivado y que sea en extremo competente. No debe usarse con frecuencia porque crea desmotivación dentro del equipo. Un consejo para desarrollarlo, es dejar que los integrantes del equipo hablen mucho más, brindarles autonomía para que tengan sus propias decisiones.

Coaching: Es usado con el fin de un mejor desarrollo para el futuro de los integrantes, es del tipo «Prueba esto». Y debe ser usado para ayudar al empleado a mejorar su rendimiento o en tal caso, a desarrollar fortalezas que sean impuestas a largo plazo.



## TALLER N° 5

DATOS INFORMATIVOS	
UGEL	
Institución Educativa	
Responsable	
Duración total (horas)	2 horas
Título	Aprendemos a escucharnos activamente

Etapas del aprendizaje experiencia	Estrategias de aprendizaje experiencial por	MRE
Experiencia concreta	Observan el video: <a href="https://youtu.be/XYR0nQaPNQM">https://youtu.be/XYR0nQaPNQM</a>	Laptop Cañón multimedia
Reflexión	<p>¿Qué le dijo su madre a Berta?</p> <p>¿Por qué no escuchaba Bertha a su mamá?</p> <p>¿Quién llamó?</p> <p>¿Qué hizo Bertha?</p> <p>¿Para qué le llamó Pablo?</p> <p>¿Qué sucede con Bertha cuando las personas le hablan?</p> <p>¿Qué harías tú si fueras Bertha?</p> <p>¿Cómo debemos actuar?</p> <p>Consolidan en equipo las respuestas de reflexión, identificando el mensaje del video.</p>	Expresión oral
Conceptualización	<p>Leen un texto sobre: LA ESCUCHA ACTIVA (Anexo 1)</p> <p>Elaboran un organizador visual.</p>	Material impreso Papel sábana

	Exponen sus trabajos por grupos fortaleciendo las ideas.	Plumones
Aplicación	<p>Crean guiones y realizan dramatizaciones sobre la buena escucha activa para ponerla en práctica en su vida diaria.</p> <p>Firman un compromiso que serán pegados en sus ambientes laborales.</p>	<p>Plumones</p> <p>Tarjetas</p>

## ANEXO 1

### **Escucha activa: escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla**

Pese a que puede parecer que escuchar activamente es tarea fácil, este tipo de escucha requiere un esfuerzo de nuestras capacidades cognitivas y empáticas. Saber escuchar es muy importante en la comunicación, y aunque no lo parezca, en muchas ocasiones pasamos mucho tiempo pendientes de lo que nosotros pensamos y de lo que nosotros decimos en vez de escuchar activamente al otro.

La escucha activa no es escuchar de manera pasiva, sino que se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está intentando expresar. En la escucha activa, la empatía es importante para situarse en el lugar del otro, pero también la Validación emocional, la aceptación y el feedback, pues se debe escuchar sin juzgar y es necesario comunicar a la otra persona que se le ha entendido. Por esto, existen dos elementos que facilitan la escucha activa, son los siguientes:

**Disposición psicológica:** la preparación interna es importante, estar en el momento presente, prestar atención constante y observar al otro: identificar el contenido de lo que dice, los objetivos y los sentimientos.

Expresión de que se está escuchando al otro interlocutor con comunicación verbal, en lo que se conoce como la función fática del lenguaje (ya veo, umm, uh, etc.) y el lenguaje no verbal (contacto visual, gestos, inclinación del cuerpo, etc.).

¿Qué no hacer en la escucha activa?

A continuación repasamos algunos errores que se pueden producir cuando se escucha a la otra persona:

Distraerse durante la conversación

Interrumpir al que habla

Juzgarlo y querer imponer tus ideas

Ofrecer ayuda de manera prematura y con falta de información

Rechazar y no validar lo que el otro esté sintiendo

Descalificar al dar tu opinión

Contar tu propia historia en vez de escuchar la suya

Señales que indican la escucha activa correcta

Existen varias señales que muestran a la otra persona que se le está escuchando activamente.

A continuación se muestran las señales verbales y no verbales de la escucha activa, para que puedas ser capaz de adaptar tu estilo comunicativo hacia un mejor entendimiento y comprensión de tu interlocutor.

#### 1. Señales no verbales

Las personas que escuchan activamente suelen mostrar las siguientes señales no verbales:

Contacto visual

El contacto visual muestra a la otra persona que se está prestando atención a lo que dice y siente y, además, puede mostrar sinceridad. Combinar el contacto visual con

otras señales verbales y no verbales, muestran interés por lo que la otra persona está expresando.

#### Sonrisa ligera

Esto asegura al interlocutor que la información que está transmitiendo está siendo bien recibida y le que le motiva a seguir hablando. Por tanto, actúa como reforzador, además de dar un mensaje de empatía.

#### Postura corporal receptiva

La postura da información del emisor y el receptor en el proceso de comunicación. La persona que escucha activamente tiende a inclinarse ligeramente hacia adelante o hacia los lados mientras está sentado.

#### Mirroring

El reflejo automático o mirroring de cualquier expresión facial del hablante puede ser señal de escucha atenta. Estos gestos expresivos parecen indicar simpatía y empatía en las situaciones emocionales. Por el contrario, la imitación consciente de gestos faciales (no automáticos) parece ser señal de inatención.

#### No distracción

El oyente activo no se va a distraer, pues su atención está puesta en las señales verbales y no verbales que emite en oyente.

## 2. Señales verbales

#### Emitir palabras de refuerzo o cumplidos

Este tipo de verbalizaciones refuerzan el discurso del hablante al transmitir que uno valida su punto de vista. Frases como “lo hiciste muy bien”, “me gusta cuando eres sincero” o “debes ser muy bueno jugando al fútbol”, muestran atención por parte de la persona que escucha. Pese a que estas frases pueden ser positivas, no hay que usarlas en exceso, pues pueden distraer al emisor.

### Parafrasear

Parafrasear hace referencia a verificar o expresar con las propias palabras lo que parece que el hablante acaba de decir. De esta manera, es posible que el emisor informe al receptor si este último ha entendido bien el mensaje. Un ejemplo de parafrasear puede ser: “¿Quieres decir que te sentiste de esta manera...?”.

### Resumir

Una persona que domina la habilidad de la escucha activa suele resumir lo que le acaba de comunicar el otro interlocutor. Esto ayuda a dejar claro que se entiende el punto de vista del otro antes de exponer el suyo propio.

### Hacer preguntas

El oyente puede demostrar que ha estado atento al hacer preguntas relevantes. De esta manera puede clarificar la información que ha recibido y mostrar interés por lo que el emisor intenta comunicar.

## TALLER N° 6

DATOS INFORMATIVOS	
UGEL	
Institución Educativa	
Responsable	
Duración total (horas)	2 horas
Título	Nos comunicamos para relacionarnos II

Etapas del aprendizaje experiencia	Estrategias de aprendizaje experiencial	MRE
Experiencia concreta	Se forman en parejas y realizan 4 formas de comunicación: la primera uno de los integrantes da la espalda a su compañero mientras el otro le conversa de algún tema, la segunda una frente a frente sentados cómodamente, la tercera posición es que los dos se colocan de espaldas y conversan de algún tema especial y por último uno se sienta en el piso y sin dirigirle la mirada el otro integrante de pie le conversa.	Material humano
Reflexión	¿Con cuáles de las cuatro formas de comunicación se han sentido más cómodos? ¿Por qué? ¿Qué sintieron con cada uno de ellos? ¿Qué debemos tener en cuenta para mejorar nuestra comunicación con las personas que nos rodean? Consolidan en equipo las respuestas de reflexión.	Expresión oral Tarjetas Plumones
Conceptualización	Elaboran un cartel con mensajes alusivos al tema sobre la importancia de la comunicación. Exponen sus trabajos por grupos fortaleciendo las ideas.	Papel sábana Plumones
Aplicación	Analizan diversos eventos de su vida laboral en la que han sentido no escucharon y elaboran un compromiso.	Tarjetas y plumones.

## TALLER N° 7

DATOS INFORMATIVOS	
UGEL	
Institución Educativa	
Responsable	
Duración total (horas)	2 horas
Título	Somos colaboradores en la institución

Etapas del aprendizaje experiencia	Estrategias de aprendizaje experiencial por	MRE
Experiencia concreta	Observan el video: La carreta <a href="https://youtu.be/pidhWGD-m_A">https://youtu.be/pidhWGD-m_A</a> .	Laptop Cañón multimedia
Reflexión	Responden las preguntas: ¿Qué tipo de colabores existen según el video? ¿Cuál es el más productivo y cuál es el más destructivo? ¿Por qué? ¿Con cuál de los colabores te identificas? ¿Por qué? ¿has tenido la oportunidad de relacionar a cada colaborador del video con tu experiencia laboral? ¿Qué mensaje nos deja el video? Consolidan en equipo las respuestas de reflexión.	Expresión oral Tarjetas Plumones
Conceptualización	Se les entrega una información sobre los tipos de colaboradores. (Anexo 1) Elaboran un resumen y lo exponen.	Material impreso Papel sábana Plumones
Aplicación	Escogen un tipo de colaborador, elaboran un guion teatral y lo escenifican. Elaboran su compromiso sobre el tema.	Tarjetas y plumones.

## ANEXO 1

### TIPO DE COLABORADORES

A grandes rasgos, estos son los 9 perfiles de colaboradores:

- ◆ **El ejecutivo** (*Executive*): Es el que toma normalmente las decisiones en el departamento y se involucra en todas ellas.
- ◆ **El experto** (*Expert*): es la persona a la que acuden los demás en busca de respuestas creativas e innovadoras. Encuentra siempre maneras interesantes para automatizar el trabajo y hacerlo más sencillo.
- ◆ **El dinosaurio** (*Dinosaur*): Es un animal de costumbres y enemigo de todo lo que implique cambios o hacer las cosas de manera diferente. O se le demuestra los beneficios que esos cambios traerán o se opondrá a ellos.
- ◆ **El cabecilla** (*Ringleader*): con grandes ideas y un montón de energía creativa que se transmite a los componentes del equipo. Es el impulsor, el que estimula al resto para que el proyecto avance.
- ◆ **El solista** (*Soloist*): le gusta trabajar solo, va por libre y se mezcla poco con el equipo.
- ◆ **El escéptico** (*Skeptic*): Los más peligrosos. Poco dados a la colaboración, todo lo cuestionan y censuran, retrasando el avance del proyecto.
- ◆ **El sociable** (*Socialite*): Es el tipo de colaborador que ha nacido para ser social. Les encanta compartir con todos los detalles del proyecto que tienen entre manos. Son buenos comunicadores y alientan a otros a participar.
- ◆ **El ninja cauteloso** (*Stealth Ninja*): Es el colaborador encubierto, que se entera de todo lo que pasa aunque parezca que no está presente. Siempre vigilante, sigiloso y al acecho, siguiendo en silencio el trabajo de otras personas.
- ◆ **El maestro de tareas o capataz** (*Taskmaster*): son personas detallistas y muy organizadas. Tienen todo bajo control y nada se les escapa.



## TALLER N° 8

DATOS INFORMATIVOS	
UGEL	
Institución Educativa	
Responsable	
Duración total (horas)	2 horas
Título	Mi institución necesita...

Etapas del aprendizaje experiencia	Estrategias de aprendizaje experiencial por	MRE
Experiencia concreta	Se agrupan con la técnica del rompecabezas	Laptop Cañón multimedia
Reflexión	Observan la imagen formada mediante el rompecabezas. Analizan los aspectos positivos y negativos de lo que observan en su institución Cada equipo elabora un listado de los aspectos negativos y positivos de la institución. Reflexionan sobre los aspectos, exponen y dan a conocer el por qué es positivo y por qué negativo	Expresión oral Tarjetas Plumones
Conceptualización	Comparan la información expuesta y elaboran a nivel general un cuadro de doble entrada con lo positivo y lo negativo y cómo mejorar los aspectos negativos	Material impreso Papel sábana Plumones
Aplicación	Se culmina realizando un acta de compromiso sobre los acuerdos para lograr mejorar el clima organizacional de la institución.	Tarjetas y plumones.

## TALLER N° 9

DATOS INFORMATIVOS	
UGEL	
Institución Educativa	
Responsable	
Duración total (horas)	2 horas
Título	La autorrealización

Etapas del aprendizaje experiencia	Estrategias de aprendizaje experiencial por	MRE
Experiencia concreta	Se les presenta un caso, titulado: "Aquí y ahora"	Laptop Cañón multimedia
Reflexión	<p>Leen y analizan el texto.</p> <p>¿Cómo es una persona autorrealizada?</p> <p>¿Por qué crees que es así?</p> <p>¿Qué más crees que debe tener una persona autorrealizada?</p> <p>¿Te sientes una persona autorrealizada? ¿Qué características tienes? ¿Qué podemos hacer para autorrealizarnos? ¿La autorrealización ayudará a mejorar el clima organizacional? ¿Por qué?</p> <p>Cada uno socializa y manifiesta sus ideas sobre las preguntas.</p>	<p>Expresión oral</p> <p>Tarjetas</p> <p>Plumones</p>
Conceptualización	<p>Leen sobre el tema: La autorrealización según Maslow. (Anexo 2)</p> <p>Elaboran un organizador visual y lo exponen</p> <p>Elaboran las ideas fuerza generales</p>	<p>Material impreso</p> <p>Papel sábana</p> <p>Plumones</p>

Aplicación	Se culmina realizando un compromiso personal y lo pegan en su ambiente laboral.	Tarjetas y plumones.
------------	---	----------------------

## ANEXO 1

### AQUÍ Y AHORA

La persona autorrealizada vive en el aquí y ahora. Vincula el pasado y el futuro con el presente. No guarda resentimientos. Está menos preocupada por culpabilidades, arrepentimientos y resentimientos. Tampoco está preocupada por el futuro: planes, expectativas y miedos idealizados. El único tiempo que podemos vivir es el presente. Cuando re-vivimos el pasado, no hemos dado marcha atrás en el tiempo, sino que hemos movido el pasado al presente. La persona que vive el aquí y ahora se concentra en el presente, en hacer algo significativo todo el tiempo. La Psicoterapia Gestalt ayuda al cliente a equilibrar el pasado, el presente y el futuro. Como nuestro conflicto existen en el aquí y ahora, independientemente de cuándo fueron generados, la solución debe, así mismo, encontrarse en el aquí y ahora.

## ANEXO 2

### Autorrealización según Maslow

Abraham Maslow fue un psicólogo estadounidense y uno de los principales exponentes de la psicología humanista. Maslow propuso en su obra *Una teoría sobre la motivación humana*, en 1943, la jerarquía de las necesidades humanas, entre las que destaca la elaboración de la famosa pirámide de Maslow y el análisis del comportamiento humano.

Según Maslow, la autorrealización es el logro máximo de las satisfacciones de las necesidades humanas. Es el desarrollo del potencial humano, aceptación de sí mismo, de fortalecer la espiritualidad, los conocimientos, las buenas relaciones interpersonales y vivir bajo el concepto de la felicidad.

Maslow describe en su pirámide cinco niveles de necesidades humanas que deben realizarse hasta alcanzar la autorrealización que van desde lo más básico a lo más

complejo. Solo se deberán atender las necesidades superiores una vez resueltas las más simples.

**Necesidades básicas:** son las necesidades fisiológicas básicas como respirar, alimentarse, dormir, evitar dolor, entre otros.

**Necesidades de seguridad y protección:** seguridad e integridad física y de salud, tener recursos económicos, vivienda, entre otros.

**Necesidades sociales:** está compuesta por el sentimiento de afiliación, la familia, los amigos, el trabajo, la aceptación social.

**Necesidades de estima:** estas son necesidades de reconocimiento y de estima. Se refiere al respeto hacia nuestra persona y a los que nos rodean.

**Autorrealización:** indica la necesidad de “ser” y la motivación personal de crecimiento. Para Maslow la autorrealización es la necesidad más elevada del ser humano, a través del cual se desarrollan los potenciales más destacados de las personas.

Para Maslow, los individuos autorrealizados se destacan por estar más centrados en la realidad que les rodea, enfrentan las adversidades partiendo de una solución y tienen una percepción diferente de los significados y sus fines.

Por otra parte, Aristóteles también hizo mención sobre la autorrealización describiéndola como el principal fin del hombre en busca de su felicidad individual, de ahí que varíe qué es lo que hace feliz a un ser y a otro.

## TALLER N° 10

DATOS INFORMATIVOS	
UGEL	
Institución Educativa	
Responsable	
Duración total (horas)	2 horas
Título	¿Nos comunicamos asertivamente?

Etapas del aprendizaje experiencia	Estrategias de aprendizaje por experiencia	MRE
Experiencia concreta	Se les presenta un caso, titulado: <a href="https://youtu.be/0nLyn2HPLic">https://youtu.be/0nLyn2HPLic</a>	Laptop Cañón multimedia
Reflexión	Después de haber observado el video, responden las preguntas del mismo. ¿Cómo reaccionas ante alguna de las situaciones que observaste en el video? ¿Por qué? ¿Con quién te identificas? ¿Eres asertivo? ¿Qué es ser asertivo, para ti? Socializan sus respuestas y reflexionan acerca del tema, planteando ejemplos de comunicación asertiva.	Expresión oral Tarjetas Plumones
Conceptualización	Leen sobre el tema: La asertividad y tipos de comunicación asertiva Elaboran un organizador visual y lo exponen en plenario para obtener las ideas fuerza generales	Material impreso Papel sábana Plumones

Aplicación	Se culmina realizando un compromiso personal sobre cómo debemos comunicarnos asertivamente y lo pegan en su ambiente laboral para ponerlo en práctica en su vida diaria.	Tarjetas y plumones.
------------	--	----------------------

## ANEXO 1

### LA ASERTIVIDAD Y TIPOS DE SOMUNICACIÓN ASERTIVA

#### ¿Qué es la Asertividad?

La asertividad está muy ligado a la inteligencia emocional y referido a la comunicación con los demás: ser asertivo es comunicarse de forma efectiva, decir lo que queremos transmitir de forma firme, a la vez que respetuosa y empática con los demás y con uno mismo. Es la habilidad de comunicarnos de manera efectiva.

Decir lo que deseamos, sentimos, opinamos, respetando al otro.

Enfadarnos “bien”, manteniendo el respeto.

También se refiere a la forma de reaccionar ante los conflictos o discusiones y el saber manejarse de forma efectiva en la comunicación con los demás.

Los estilos de comunicación están relacionados con nuestra forma de afrontar los conflictos y la gestión de nuestras emociones.

Es más fácil entender este concepto de asertividad si lo contraponemos a estilos de comunicación No-Asertivos: como el estilo pasivo, el estilo agresivo y el pasivo-agresivo.

#### 1. El estilo Pasivo: asertividad pasivo

El estilo pasivo es como cuando nos sentimos “chiquitos” frente a alguien o en alguna situación.

Podemos ser empáticos con los demás; pero con temor al conflicto o a la crítica por parte de otros: lo que nos lleva a la evitación y el no defender los propios derechos frente a los demás. (Poner los intereses de otros por encima de los propios)

Por ejemplo:

Mi amigo me pide la bicicleta prestada, y yo se la dejo a pesar de que la necesito esa tarde porque me cuesta decirle que no y quiero quedar bien con él.

– ¿Me puedes prestar la bici hoy?

– Sí claro, ven a buscarla cuando quieras.

(en realidad pensaba ir a clase de Karate en la bici, pero iré andando por no decirle que no a mi amigo... y sintiéndome mal porque en realidad no me gusta prestar la bici.)

Cuando estamos “pasivos” nos cuesta hablar en las conversaciones, sobre todo decir lo que pensamos u opinamos, muchas veces hay miedo a “quedar mal” o a lo que piense el otro, podemos entrar en bloqueo en situaciones sociales o de conflicto, no saber cómo decir que “no”, y tener dificultad para expresar lo que molesta.

Cuando reaccionamos de manera pasiva lo hacemos para evitar el conflicto, no queremos “discutir”, ser rechazados, o que haya problemas. Se suele preferir el no decir las cosas para “no molestar” a los demás y “sacrificarse” a uno mismo con tal de evitar líos.

Al poner por delante los intereses y opiniones de los demás frente a las de uno mismo nos infravaloramos.

Imagino que a mucho nos ha pasado esto alguna vez, y genera bastante descontento con nosotros mismos. Después nos sentimos mal o nos comemos la cabeza.

Normalmente hay mucha “comedura de tarro” mental y no se exterioriza nada: esto genera una pérdida total de la espontaneidad y favorece los bloqueos (el sentirse “paralizado”)

Esta actitud pasiva nos suele ansiedad y frustración, sensación de que no es valorado y nadie le comprende.

2. El estilo Agresivo: El estilo agresivo, por el contrario está relacionado con una sensación de rabia, a veces perdemos la perspectiva y vemos sólo lo que nos duele a nosotros sin tener en cuenta la intención del otro o lo que siente.

Es decir, de forma opuesta al pasivo nos ponemos a nosotros mismos primero.

El estilo agresivo es una reacción cuando nos sentimos amenazados y puede llevarnos a ver las discusiones como una competición en la que hay que “ganar” o “machacar a otro”. Pero cuando actuamos de manera agresiva podemos hacer daño a los demás, y no solucionamos nada.

Por ejemplo:

- ¿Me puedes prestar la bici hoy?
  - ¿Tú que te crees? ¿Qué soy el “bicing” yo? (gritando)
- (aclaración: “Bicing” son las bicicletas)

Cuando sale el monstruo agresivo no buscamos un acuerdo, ni una solución o que el diálogo productivo: sino que su finalidad al discutir es tener la razón y/o machacar al otro)

Muchas veces las respuestas agresivas son como hablar “sin filtro”: decimos lo que sentimos o pensamos: pero normalmente no lo hacemos con mucho tacto, sin importarnos si la manera de decir las cosas puede herir al otro. Algunas personas confunden esto con ser “muy sinceros”. Pero es un error: ¡¡se puede ser sincero sin ser borde!!

El estilo agresivo se caracteriza por estar a la defensiva ante todo lo que se nos dice, puede que nos sintamos siempre atacados aunque la intención del otro no sea para nada atacar, nos volvemos rígidos, inflexibles, perdemos la perspectiva, y a veces perdemos el control de manera impulsiva y la “mala leche” se generaliza a muchas situaciones.

Muchas veces el estilo agresivo y desafiante es un escudo que utilizamos para que no nos hagan daño. También puede ser una respuesta aprendida a raíz de un daño emocional mal gestionado y que ha generado desconfianza y resentimiento hacia los demás. El estilo agresivo también genera ansiedad, sensación de incompreensión y frustración.

### 3. El estilo Pasivo-Agresivo:

Otro estilo No-Asertivo sería la mezcla de estos dos últimos: El estilo “pasivo-agresivo”.



Este estilo se caracteriza por la no exteriorización de lo que se piensa y resentimiento interior. Solemos evitar el conflicto directo y manifestamos la agresividad de forma más sutil o indirecta: recurrir a sarcasmos, indirectas, o comentarios irónicos sin llegar a abordar directamente el tema o “como quien no quiere la cosa”.

También se puede manifestar desidia o desinterés encubierto, o “boicotear” de forma encubierta, como si fuera sin intención, por ejemplo: llegar muy tarde a una reunión a la que no se quiere ir, preparar un café con leche a un compañero de trabajo al que sabe de antemano que lo toma siempre sin leche, equivocarse en algo “a propósito”, etc.

Ejemplo:

- ¿me puedes prestar la bici hoy?
- Si claro, ven a buscarla cuando quieras.
- Cuando el amigo viene a buscarla no respondo al timbre y hago ver como que no estoy en casa.

La persona con estilo pasivo-agresivo es un buen “actor”, suele mantener la calma, no demostrar sus emociones, y fingir sorprenderse cuando los demás cansados de su hostilidad indirecta les recriminan molestos.

De hecho, parece estar buscando que los demás pierdan su calma y cuando consigue “chincarlos” después les recrimina: “¿Pero por qué te molestas?”, “No sabes aguantar un chiste”, “no era con mala intención, eres un intolerante” etc.

#### 4. El estilo Asertivo:

Por último, estaría el estilo de comunicación ideal: el estilo Asertivo.

En el estilo asertivo las personas defienden sus propios derechos respetando a los demás, son empáticos y también defienden sus intereses.

La finalidad del diálogo es llegar a un acuerdo, no les interesa “ganar”, y afrontan los conflictos buscando una solución.

Ejemplo:

– ¿Me puedes prestar la bici hoy?

– Oh! me sabe mal, pero pensaba usarla para ir a clase de Karate... además, la verdad es que no suelo prestarla. Si necesitas una bici te puedo dejar mi tarjeta del “bicing”, no la uso mucho.

Este estilo de comunicación se caracteriza por mostrar seguridad en sí mismos y respeto hacia los demás.

Las personas con estilo asertivo son cordiales, respetuosos, saben dialogar y defender sus posturas argumentando, aclaran equívocos, no entran en descalificaciones o provocaciones desarmando con argumentos a las personas que les ataque (o poniendo límites si hay faltas de respeto)

Manifiestan su postura de forma firme, razonada y justificada, respetando la opinión de los demás. Ser asertivo es una habilidad que fomenta la seguridad en uno mismo, la empatía y el respeto a los demás y ayuda a la buena gestión de las emociones.

Por último: Ojo con las “etiquetas”:

Como con todas las categorizaciones, los estilos que acabamos de comentar nos ayudan a entendernos, pero evidentemente estas categorías no son rígidas y son descripciones generales:

La mayoría de las personas, aunque puedan tener un estilo predominante, no utiliza solamente uno de estos estilos de comunicación: a veces somos asertivos, en determinados contextos, con determinadas personas o en algunos momentos de nuestra vida pasivos o agresivos, etc.

Difícilmente encontraremos a una persona que siempre y en todas las situaciones sea 100% asertiva. Pero la idea es intentar siempre acercarnos al ideal asertivo y trabajar para mejorar nuestra comunicación, sobre todo si detectamos que en determinados contextos o con determinadas personas nos cuesta.

## TALLER N° 11

DATOS INFORMATIVOS	
UGEL	
Institución Educativa	
Responsable	
Duración total (horas)	2 horas
Título	Conocemos las técnicas de comunicación asertiva

Etapas del aprendizaje experiencia	del Estrategias de aprendizaje experiencial por	MRE
Experiencia concreta	Se les presenta un caso, titulado: Técnicas comunicación asertiva <a href="https://youtu.be/YBWIMFjzy5o">https://youtu.be/YBWIMFjzy5o</a>	Laptop Cañón multimedia
Reflexión	Después de haber observado el video, responden las preguntas del mismo. ¿Sobre qué trata el video? ¿Cuáles son los pilares para una buena comunicación? ¿Por qué serán importantes estos pilares? ¿Usas esos pilares? ¿Cuáles? ¿Crees que se podrá agregar otro pilar? ¿Cuál? Socializan sus respuestas y reflexionan acerca del tema.	Expresión oral Tarjetas Plumones
Conceptualización	Leen sobre el tema: 6 tipos de respuestas asertivas	Material impreso Papel sábana Plumones

	Elaboran un organizador visual y lo exponen en plenario para obtener las ideas fuerza generales sobre el tema.	
Aplicación	Crean guiones teatrales con un ejemplo de respuesta asertiva y lo dramatizan. Elaboran un compromiso para comunicarse asertivamente y lo pegan en un ambiente laboral.	Tarjetas y plumones.

## ANEXO 1

### 6 FORMAS DE FOMENTAR UNA COMUNICACIÓN ASERTIVA

Tal y como comentamos en el artículo anterior, la asertividad en nuestras comunicaciones es un factor importante que hace que nuestros mensajes sean más efectivos y favorece nuestras interacciones positivas con los demás.

Pero ¿Qué podemos hacer para fomentar nuestra asertividad? ¿Hay fórmulas que podamos aplicar al comunicarnos? Pues sí.

A continuación se presenta seis tipos de respuestas asertivas que podemos poner en práctica en distintas situaciones:

1. Asertividad positiva



La asertividad positiva consiste simplemente en expresar, con frases adecuadas y en el momento preciso, **algo positivo de otra persona**. Esto abarca desde “te sienta bien tu nuevo peinado” hasta “me gustó mucho lo que dijiste el otro día”. A veces nos olvidamos de los elogios, y de señalar las cosas positivas de los demás, a todos nos gusta que nos digan cosas agradables y valoraciones positivas ¿no es así?

Ojo: no se trata de ser zalamero, la sinceridad es importante y también el decir las cosas en el momento oportuno.

## 2. Respuesta asertiva elemental



Se trata de expresar de forma simple los propios intereses y derechos.

No es necesario dar muchas justificaciones o explicaciones de nuestra respuesta, pues justificarse en exceso puede ser interpretado como inseguridad.

Ejemplo:

- – *¿Podrías quedarte una hora más hoy?*
- – *No, lo siento, no me es posible pues tengo ya un compromiso.*

Las típicas situaciones en las que es necesario utilizar esta forma básica de respuesta asertiva son por ejemplo “decir que no” ante demandas concretas, expresar nuestra opinión o desacuerdo. También es útil en los momentos en los que nos interrumpen, nos descalifican, o desvalorizan nuestras opiniones.

Es decir: ante momentos en los que debemos decir que no o poner límites y siempre que nos sintamos, de alguna manera, “pisados” por otro u otros.

Cada persona deberá encontrar el tipo de frases con las que se sienta más cómodo para informar que no tolera ser pasado por alto y que tiene unos derechos, utilizando su propio estilo y lenguaje.

Lo importante es que lo que se diga se haga en un **tono de voz firme, claro y amable (no agresivo)**.

Típicos ejemplos de respuesta asertiva elemental serían:

- “Lo siento, pero no puedo echarle una mano con esto, tengo mucho trabajo”,
- “Siento tu situación, y me gustaría poder ayudarte, pero lamentablemente no puedo prestarte dinero en éstos momentos”,
- “No he terminado de hablar y quisiera hacerlo”;
- “por favor, no insistas, te he dicho que no puedo”
- “¿me permites hablar un momento? No lo he hecho hasta ahora”
- “no me grites, yo tampoco lo estoy haciendo”,
- “No me insultes, hablemos como personas civilizadas y en un buen tono por favor”, etc.
- “Gracias por invitarme a la fiesta, pero no voy a poder ir porque tengo un compromiso familiar.”
- “No te puedo prestar el libro, pues por norma nunca presto mis libros a nadie, lo siento.”

### 3. Respuesta asertiva con reconocimiento (o asertividad empática)



Se trata de empezar siendo empático: comunicar en primer lugar el reconocimiento hacia la otra persona, para luego pasar al planteamiento de nuestros derechos e intereses.

Este tipo de respuesta se suele utilizar cuando, por la razón que sea, nos interesa especialmente que la otra persona no se sienta herida, pero tampoco queremos ser pasados por alto nosotros.

Es una buena forma de parar un ataque agresivo, ya que lo que hacemos es ponernos primero en el lugar del otro, “comprendiéndole” a él y sus razones, para, después, reivindicar que nosotros también tenemos derechos.

La respuesta sigue el esquema: “Entiendo que tú hagas/sientas ..., y tienes derecho a ello, pero...”

Ejemplos serían:

- “entiendo que estos días vayas mal de tiempo y no me hayas podido devolver los apuntes todavía, pero los necesito urgentemente para mañana”
- “comprendo perfectamente tus razones, y desde tu punto de vista tienes razón, pero ponte en mi piel e intenta entenderme”
- “entiendo que ahora no quieras acompañarme a la fiesta y, por lo que me dices, tienes derecho a ello, pero yo lo tenía ya todo preparado para ir y me siento triste y frustrado por el hecho de que a último momento no quieras acompañarme”, etc.
- “Entiendo que pueda parecerme complicado, pero te habías comprometido a resolver tú este tema.”

#### 4. Respuesta asertiva ascendente (o asertividad escalonada)



Se trata de “mantenerse firme” e ir elevando de forma gradual de la firmeza de la respuesta ante las insistencias del interlocutor.

Más que una forma de respuesta es una pauta de comportamiento.

Se utiliza cuando la otra persona no se da por aludida ante nuestros intentos de asertividad e intenta una y otra vez ignorarnos, a nosotros y nuestros derechos, por ello, ante la insistencia se hace necesario no “dejar pasar y ceder terreno por no discutir”, sino que en estos casos procuramos aumentar escalonadamente y con paciencia la firmeza de nuestra respuesta inicial.

(es una situación que suele darse mucho con niños o adolescentes que nos insisten una y otra vez: los que tengáis hijos seguro que habéis vivido situaciones de éste tipo)

**Por ejemplo:**

-“por favor, no me interrumpas”

– “Te pedí antes que no me interrumpieras.

– Me gustaría terminar lo que quería decir”

– “Mira, ¿podrías no interrumpirme? Es importante que nos respetemos y escuchemos para poder dialogar !”

– “Vamos a ver ¿puedo terminar de hablar o no me vas a dejar? -, etc.

En este punto conviene aclarar una duda que por muy asertivo que uno sea, a veces hay personas que no responden a nuestros intentos de asertividad y nos pisan constantemente o son agresivos: ¿qué hacer entonces?

La respuesta es muy clara: nosotros solo podemos influir en la conducta de los demás hasta un cierto límite. Más allá de ese límite, el problema ya no es nuestro, sino del otro.

Por muy asertiva que sea una persona, si su interlocutor no le deja serlo, poco le valdrán las técnicas que aplique. Lo que le tiene que quedar es la conciencia tranquila de haber obrado correctamente por su parte. El resto de la responsabilidad recaerá sobre la otra persona. En casos como éste lo mejor es suspender la comunicación para otro momento y dejar claro de que uno no tolera determinadas condiciones:

- *“Dado que sigues interrumpiéndome y subiendo el tono de voz creo que mejor lo dejamos aquí y volvemos a hablar cuando estés más tranquilo y me escuches, no tolero que me falten el respeto, me voy, y si más tarde cambias de actitud entonces hablamos.”*

5. Asertividad subjetiva





También llamada “Mensaje Yo”, este tipo de respuesta se utiliza en los casos en los que tenemos claro que el otro no ha querido agredirnos conscientemente, o intuimos que el daño es indirecto y de forma inconsciente pero nos afecta. También puede aplicarse en casos de intentos de manipulación con ataques indirectos.

Con este tipo de respuestas **queremos expresar nuestro desacuerdo o malestar sin que el otro se sienta atacado.**

Suele ser útil cuando existe una cercanía sentimental entre los interlocutores ( familia, pareja, amigo cercano...)

Para ello usamos la siguiente “fórmula”:

1. Descripción, sin condenar ni criticar, del comportamiento del otro.  
(podemos usar también la empatía aquí)
2. Descripción objetiva del efecto del comportamiento del otro
3. Descripción de nuestros propios sentimientos
4. Expresión de lo que se quiere del otro

Es un tipo de respuesta muy hábil, ya que, bien aplicada, pone de manifiesto de forma diplomática la situación que deseamos resolver o nos molesta sin llegar a faltar el respeto o a entrar en conflicto.

Es mucho más efectivo exponer cómo algo que hace otra persona nos afecta, que atacar al otro y echarle la culpa de lo que nos hace.

**Decir:** *“los platos están sin lavar desde ayer cuando te comprometiste a hacerlo y no me gusta ver este desorden, me parece desconsiderado hacia mí que me digas que harás algo y aún no lo hayas hecho, siento que esperas que me canse de verlos sucios*

*y lo haga yo, y me parece una falta de respeto” . es mejor que decir: “eres un guarro y no aguanto más vivir en esta pocilga!!”*

Esta forma de respuesta asertiva se presta a ser aplicada en situaciones de pareja, ante contrariedades por parte de algún amigo, familiar etc. Se utiliza, sobre todo, para **aclarar situaciones que se vienen repitiendo desde hace un tiempo.**

El esquema de respuesta sería: **“Cuando tú haces...” “El resultado es que yo...” “Entonces, yo me siento...” “Preferiría...”.**

Por ejemplo:

- “Cuando quedamos a una hora y llegas media hora tarde, aunque entiendo que no es tu intención hacerme esperar, yo me siento mal por tener que esperar solo en la calle. Me da la sensación de que no me tienes en consideración y me duele, me gustaría que si te surge algún inconveniente y te retrasas me llamas por teléfono para avisar.”
- “Cuando me dices que ya te encargas tú solo de organizar el tema me haces sentir al margen y poco valorado, me gustaría que éste tipo de decisiones las tomáramos juntos.”

## 6. Respuesta asertiva defensiva

Esta respuesta se utiliza sobre todo, como defensa ante ataques agresivos, pero también se puede aplicar para aclarar temas ante una persona que no es asertiva.

La “formula” a aplicar sería:

1. Hacerle ver a la otra persona cómo se está comportando
2. Mostrarle cómo podría comportarse asertivamente.

Consiste, simplemente, en salirnos del contenido de lo que estamos hablando y reflejar a la otra persona cómo se está comportando y cómo su conducta está frenando una comunicación asertiva.

Ejemplos podrían ser:

- - “Veo que estás enfadado y no me escuchas. ¿Por qué no te paras un momento y escuchas lo que te quiero decir?”

- *“Así no estamos llegando a ninguna parte. Yo creo que deberíamos hacer turnos para hablar, pero sin atacarnos”*
- *“Estás levantando la voz y no quiero que nos enfademos, ¿por qué no intentamos hablar en un tono más calmado?”*
- *“Como no me dices nada, me siento un poco confundida. ¿No podrías aclararme un poco lo que opinas?” etc.*

## TALLER N° 12

DATOS INFORMATIVOS	
UGEL	
Institución Educativa	
Responsable	
Duración total (horas)	2 horas
Título	Aprendamos a ser empáticos

Etapas del aprendizaje experiencia	Estrategias de aprendizaje experiencial por	MRE
Experiencia concreta	Se les presenta un caso, titulado: Seamos empáticos <a href="https://youtu.be/oONScixgEIE">https://youtu.be/oONScixgEIE</a>	Laptop Cañón multimedia
Reflexión	Después de haber observado el video, responden las preguntas del mismo. ¿Qué sucede en el video? ¿Actuó bien el niño? ¿Por qué? ¿Por qué lo hizo? ¿qué hubiera pasado si otra hubiera sido la actitud del niño? Socializan sus respuestas y reflexionan acerca del tema. Dan sus apreciaciones sobre el tema.	Expresión oral Tarjetas Plumones
Conceptualización	Leen sobre el tema: LA EMPATÍA Elaboran un organizador visual y lo exponen en plenario para obtener las ideas fuerza generales sobre el tema.	Material impreso Papel sábana Plumones
Aplicación	Crean guiones teatrales con ejemplos de la vida cotidiana sobre la empatía.	Tarjetas y plumones.

## ANEXO 1

### ¿Qué es la empatía?

Tal y como define la RAE (2019), es el sentimiento de identificación con alguien o la capacidad de identificarse con alguien y compartir sus sentimientos. Además, es uno de los requisitos de la inteligencia emocional y está relacionada con la comprensión, el apoyo y la escucha activa.

**Es la capacidad para entender los sentimientos y las emociones de una persona incluso cuando lo está pasando mal.** Es importante no confundirla con emociones como la compasión, puesto que en este último caso la persona, a parte de ponerse en el lugar del otro, también intenta ponerle fin a su sufrimiento. Es decir, la empatía es un requisito para la compasión, pero la compasión implica también poner fin al sufrimiento mientras que en la empatía no necesariamente.



### ¿Qué características tienen las personas empáticas?

Para ser una persona empática hay que reunir una serie de características:

- Sensibilidad y sentir lo que otros sienten. Las personas empáticas **son sensibles y entienden los sentimientos de los demás.** Sin embargo, en ocasiones esto puede ser un arma de doble filo porque pueden sentirse obligados a involucrarse de manera activa con el otro, aunque el conflicto no tenga que ver con ellos mismos.

- Les gusta escuchar. Escuchan de manera activa, es decir, no se limitan a oír lo que la gente dice. Se concentran en lo que la otra persona les está diciendo, **analizan el porqué de que la persona se siente como se siente**, lo legitiman y dan respuestas acordes a ello.
- No son extremistas. No creen que todo sea blanco o negro, **saben que hay una bonita gama de grises** en medio. Por ejemplo, cuando les surge un conflicto no se posicionan fácilmente, intentan buscar respuestas intermedias.
- Son respetuosas y tolerantes. Las personas empáticas **respetan las decisiones de los demás, aunque ellos no hubiesen tomado esas mismas decisiones.** Por ejemplo, María y Juan son hermanos. Juan se ha enfadado con sus padres porque no le han apoyado en uno de los momentos más importantes de su vida. María a pesar de que no habría actuado de la misma manera, respeta a Juan, es empática, entiende la situación y le ofrece su apoyo.
- Entienden la comunicación no verbal. Se fijan tanto en el lenguaje verbal como en el no verbal. **Atienden a gestos, miradas, inflexiones y tonos de la voz**, etc. Con lo que consiguen no solo entender el mensaje verbal, si no extraer el mensaje emocional que el lenguaje no verbal contiene.
- Creen en la bondad de las personas. Cuando conocen a alguien, aunque esa persona tenga “mala fama”, **presuponen que la persona es buena** hasta que no les demuestre lo contrario. Creen que la gente es buena por naturaleza.
- Pueden tener un estilo de comunicación pasivo. En ocasiones, el intentar entender a los demás **puede hacer que dejen de lado sus propios intereses y derechos.** Por ejemplo, en el caso de María, decide ser empática y apoyar a su hermano, aunque eso le suponga tener un conflicto con sus padres.
- Hablan con cuidado. Miden siempre sus palabras porque saben que según cómo digan las cosas pueden hacer daño a la otra persona. **Intentan ser cuidadosos y expresarse con tacto teniendo el menor impacto negativo en el otro.**
- Entienden que cada persona es diferente. Comprenden que cada persona tiene unas necesidades y que todos somos diferentes. **Saben tratar a cada persona acorde a sus circunstancias.**

## ¿Qué beneficios tiene la empatía?

Los beneficios que tiene ser empático son muchos y muy buenos. Entre los principales se encuentran: ayuda a sentirte mejor contigo mismo, ayuda en la resolución de problemas, desarrolla las habilidades sociales, ayuda a tener respeto por el resto de personas, ayuda a conectar mejor con otras personas, sube la autoestima propia, nos hace ser respetables, ayuda a ser justos, ayuda a no juzgar a otros, fomenta el desarrollo emocional, contribuye a la inteligencia emocional, etc.

## ¿Cómo fomentar la empatía?

Existe una serie de tareas que se pueden realizar para fomentar la empatía. Te mostramos algunas de las más importantes:

- Desarrolla la escucha activa. Fue descrita por Carl Rogers, se trata de una técnica de comunicación que hace que sepamos escuchar y **entender lo que la otra persona nos dice y que a la vez sepamos transmitirle que lo hemos entendido**. No se trata solo de oír, sino de escuchar y entender. Es importante que desarrolles la escucha activa porque como hemos visto es una característica de las personas empáticas. Aprende a escuchar lo que los otros te dicen mientras que tratas de entenderlo y ofreces un feedback (retroalimentación).
- Vive sin prejuicios. Como hemos visto, las personas empáticas son respetuosas, tolerantes y no juzgan a los demás. Quizás no estés de acuerdo con las decisiones de otras personas, pero tienes que tratar de tomar distancia y entenderlas, aunque tú no hubieses actuado de la misma manera.
- Sigue pautas saludables. Concéntrate en las expresiones verbales y no verbales de la otra persona, contesta de una manera adecuada, responde en un tono afectivo similar al de la otra persona, muestra interés por lo que te está contando, concéntrate en lo que no expresa con palabras, etc. (Bados y García, 2011).

- Entiéndete a ti mismo. Para entender al resto de personas y ser empático con ellas primero lo tenemos que serlo con nosotros mismos. Intenta entenderte, conocerte y ser empático con tus propios sentimientos y acciones.



### Ejercicio de empatía

Te proponemos un ejercicio para que intentes aumentar tu empatía. Este ejercicio fue propuesto por García-Grau, Fusté, Balaguer, Ruíz y Arcos (s.f.).



En muchas ocasiones nos cuesta tener empatía con una persona en concreto. Por ello, te recomendamos que pienses en esa persona y que cojas un papel para que puedas escribir la respuesta a las preguntas que te planteamos. En cursiva te mostramos un ejemplo de cómo tendrías que hacerlo.

1. Apunta el nombre de esta persona y la relación que tiene contigo.

2. Describe las situaciones en las que te resulta difícil ser empático con esta persona.

3. Describe qué hace la otra persona para que te resulte difícil ser empático con ella (por ejemplo, actitudes, expresiones, etc.).

4. Describe lo que la actitud de la otra persona te hace sentir.

5. Reflexiona acerca de por qué la otra persona podría estar actuando de la manera que lo está haciendo.

6. Piensa en qué situaciones tú actúas de la misma manera que esa persona.

7. Adopta la forma de construir la realidad de la otra persona.

### **Conclusiones:**

En resumen, la empatía es la habilidad que pueden tener las personas para ponerse en el lugar de otros. Está relacionada con el apoyo, la comprensión y la escucha activa. Las personas empáticas saben escuchar, son sensibles, tolerantes, etc. Además, ser empático tiene muchos beneficios, como el aumento de la autoestima o el desarrollo

emocional. La empatía se puede entrenar y desarrollar mediante la escucha activa, el respeto y una serie de actividades y pautas.

### TALLER N° 13

DATOS INFORMATIVOS	
UGEL	
Institución Educativa	
Responsable	
Duración total (horas)	2 horas
Título	Me involucro en mi institución educativa

Etapas del aprendizaje experiencia	Estrategias de aprendizaje experiencial	MRE
Experiencia concreta	Se les presenta un caso, titulado: Tú eres el cambio. <a href="https://youtu.be/j0QcGwZLPO0">https://youtu.be/j0QcGwZLPO0</a>	Laptop Cañón multimedia
Reflexión	Después de haber observado el video, responden las preguntas del mismo. ¿Qué sucede en el video? ¿Qué ideas principales puedes sacar del video? ¿Crees que seamos el cambio? ¿Por qué hacemos el cambio? ¿Cómo podemos hacer el cambio? ¿Cómo tu cambio ayuda en tu institución? Socializan sus respuestas y reflexionan acerca del tema. Dan sus apreciaciones sobre el tema.	Expresión oral Tarjetas Plumones
Conceptualización	Leen el tema: INVOLUCRAMIENTO LABORAL	Material impreso

	Elaboran un organizador visual y lo exponen en plenario para obtener las ideas fuerza generales sobre el tema.	Papel sábana Plumones
Aplicación	Elaboran un compromiso sobre el involucramiento laboral y lo pegan en su ambiente de trabajo.	Tarjetas y plumones.

## ANEXO 1

### “Involucramiento Laboral”

Es la identificación que tiene el colaborador con los valores organizacionales y el compromiso con la empresa para cumplir y lograr el desarrollo de la organización, contribuyendo así al logro de metas establecidas por la empresa y el desempeño laboral adecuado, que permitirá brindar un mejor servicio. Frías (2001) sostiene que el colaborador muestra involucramiento laboral si conoce y adhiere para sí mismo la misión y los objetivos de la empresa, demostrando el compromiso del colaborador con su equipo, su oficio y con la misión de su respectiva organización para lograr un mejor resultado en su labor dentro de ella.

## TALLER N° 14

DATOS INFORMATIVOS	
UGEL	
Institución Educativa	
Responsable	
Duración total (horas)	2 horas
Título	La comunicación beneficia al clima organizacional

Etapas del aprendizaje experiencia	Estrategias de aprendizaje experiencial por	MRE
Experiencia concreta	Se les entrega un texto de un caso . Leen dicho caso en equipos.	Laptop Cañón multimedia
Reflexión	Después de haber leído responden las preguntas ¿Cuál era el nombre de la maestra del caso? ¿Cuál era el nombre del maestro del caso? ¿De qué nos habla este caso? ¿De qué se quejaba la maestra? ¿Qué respondía ante su comentario el maestro del caso? ¿Coincidían en que la comunicación era clave del éxito institucional? ¿Tenían facilidad para poder conversar cuando tenían algunas dudas a sus jefes o administradores? ¿Se sentían a gusto?	Expresión oral Tarjetas Plumones

	Socializan sus respuestas y reflexionan acerca del tema. Dan sus apreciaciones sobre el tema.	
Conceptualización	Reciben una información sobre la comunicación (Anexo 02) - ¿La comunicación influenciará hacia el logro de los objetivos de la I.E? Elaboran un organizador visual y lo exponen en plenario para obtener las ideas fuerza generales sobre el tema.	Material impreso Papel sábana Plumones
Aplicación	Elaboran un compromiso sobre el tema y lo pegan en su ambiente de trabajo.	Tarjetas y plumones.

### ANEXO 1

“Sin Comunicación no hay éxito en la I.E donde laboro” Maestra María: Buenas tardes profesor Javier Maestro Javier: Como esta profesora María, que le pasa que le veo muy desmotivada. Maestra María: Profesor yo noto poca comunicación pro partes de los jefes a nosotros, y siento que no avanzo porque quizás en algunas cosas tenemos dudas, y quiero ubicarlos a ellos para poder disipar cualquier duda, pero cada vez que deseo conversar con ellos no están o están ocupados. Maestro Javier: Es cierto maestra pienso lo mismo, y sabe yo también pienso lo mismo, que la comunicación entre jefes y trabajadores debe ser constante, y si ellos tienen errores también admitirlos, como nosotros admitimos nuestros errores que por la falta de comunicación también erramos. Maestra María: Así es profesor y así yo no puedo trabajar me siento desmotivada.

## **ANEXO 2**

“La Comunicación” Es la percepción del grado de fluidez, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa, como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma, teniendo así una mejor relación con los demás. Cuadrado (2007) refiere que el desarrollo de la productividad de la organización es efectivo, debido a la comunicación que se ejecuta entre colaboradores, pero hay un bajo rendimiento cuando se trata de una comunicación con diferentes direcciones de mando, ya que muchos de ellos no tienen un contacto cercano con otras áreas o jefes de sección.

## TALLER N° 15

DATOS INFORMATIVOS	
UGEL	
Institución Educativa	
Responsable	
Duración total (horas)	2 horas
Título	Nos escuchamos activamente

Etapas del aprendizaje experiencia	Estrategias de aprendizaje experiencial por	MRE
Experiencia concreta	Observan un video : <a href="https://youtu.be/la1F2U7YZTY">https://youtu.be/la1F2U7YZTY</a>	Laptop Cañón multimedia
Reflexión	Después de haber observado el video, responden las preguntas ¿Qué es la escucha activa? ¿Es lo mismo escuchar y oír? ¿En qué se diferencian? ¿Tú, escuchas u oyes? ¿Qué son nuestros ruidos mentales? ¿Los ruidos mentales nos permiten escuchar activamente? Socializan sus respuestas y reflexionan acerca del tema. Dan sus apreciaciones sobre el tema.	Expresión oral Tarjetas Plumones
Conceptualización	Se comparte un PPT Leen y socializan en equipos.	Material impreso Papel sábana Plumones

	<p>En base a todo lo trabajado en las sesiones, se consolidan las ideas.</p> <p>Exponen en plenario</p> <p>Obtener las ideas fuerza generales sobre los temas.</p>	
Aplicación	Elaboran un compromiso sobre el tema y lo pegan en su ambiente de trabajo.	Tarjetas y plumones.

## ANEXO 1

