

CLIMA ORGANIZACIONAL PREDICTOR DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN CENTROS EDUCATIVOS INICIALES

ORGANIZATIONAL CLIMATE PREDICTOR OF TEACHING PERFORMANCE IN INITIAL EDUCATIONAL CENTERS

Jenny Luz Espinoza Poves¹

Fecha de recepción: 16 enero 2018

Fecha de aprobación: 26 marzo 2018

DOI: <https://doi.org/10.26495/rtzh1810.125145>

Resumen

El objetivo principal de la presente investigación fue determinar si el clima organizacional es predictor del desempeño docente en los centros educativos iniciales de la Asociación Educativa de la Unión Peruana Norte. Se contó con la participación de todos los docentes (79 participantes) y directores (30 participantes) que pertenecen a los centros educativos iniciales de la Asociación Educativa de la Unión Peruana Norte. Se hizo un estudio mixto, es decir cuantitativo, descriptivo correlacional y cualitativo a través del uso de entrevistas a fin de ampliar la información. Los resultados que se obtuvieron muestran que el clima organizacional es un predictor inverso pero significativo del desempeño docente. El clima organizacional que se percibe no es positivo, siendo las relaciones fraternales el aspecto más resaltante dentro del clima organizacional.

Palabras clave: Autorrealización, clima organizacional, desempeño docente, estabilidad, relaciones fraternales.

Abstract

The main objective of this research was to determine if the organizational climate is a predictor of teaching performance in the initial educational centers of the Educational Association of the Peruvian North Union. It was attended by all teachers (79 participants) and directors (30 participants) who belong to the initial educational centers of the Educational Association of the North Peruvian Union. A mixed study was done, that is, quantitative, descriptive, correlational and qualitative through the use of interviews in order to expand the information. The results obtained show that the organizational climate is a reverse but significant predictor of teacher performance. The organizational climate that is perceived is not positive, being fraternal relational the most outstanding aspect within the organizational climate.

Keywords: Fraternal relations, organizational climate, self-realization, stability, teaching performance

1. Introducción

El sector educación en el Perú, ha pasado por constantes cambios y/o reformas cada vez que un nuevo gobierno asume la dirección del país, cada uno con la finalidad de mejorar los niveles de educación, en sus condiciones, rendimiento y calidad tanto a nivel rural como urbano. La educación es impartida en cuatro niveles (inicial, primaria, secundaria y superior), uno consecutivo de otro, asignándole jerarquía a media que se avanza al siguiente nivel.

El nivel inicial es el inicio y la base de los tres siguientes. En este peldaño, se trabaja con niños de 3 a 5 años que, en medio de un clima de amor y confianza, adquieren seguridad y libertad

¹Adscrita a la Dirección de Investigación, Doctora en Gestión Educativa, Universidad Señor de Sipán, Lambayeque, Perú, espinozajl@crece.uss.edu.pe, <https://orcid.org/0000-0002-3761-0721>

respecto a sus capacidades, desarrollando el deseo explorar y buscar nuevos intereses o descubrir más respecto al medio que los rodea y al que sienten que pertenecen.

En este nivel los docentes cumplen un rol importante, pues van a contribuir con despertar y desarrollar la creatividad, habilidades intelectuales y destrezas en los niños, a través del asesoramiento o guía, e incentivando que al menos puedan realizar actividades por sí solos, sin alguna presión.

Actualmente el sistema educativo busca un desarrollo integral en los alumnos (Espinoza, 2017), desarrollando en ellos la adquisición de capacidades que les permitan intervenir en medio de una sociedad que sufre de constantes cambios con autonomía, responsabilidad y actitud crítica, solo así podrán desenvolverse de manera adecuada en el siglo XXI (Palomera, Fernández-Berrocal, & Brackett, 2008). Rychen y Salganick (2001) mencionan que el conjunto de habilidades cognitivas (saber), procedimental (hacer) y actitudinales (ser) deben ser alcanzadas por la mayoría de los alumnos en la educación formal, tomando como inicio para el desarrollo de estas habilidades la educación básica o inicial. Solo así, se puede garantizar un desenvolvimiento personal con la obtención de competencias básicas.

Es importante recalcar la labor o desempeño docente, que va a ser uno de los factores que contribuyen al rendimiento o avance escolar. Para Milicic, Rosas, Scharager, García, & Godoy (2008), el vínculo que establece el docente con su alumno es relevante, pues va a lograr la validación y reforzamiento de su identidad, tanto en el desarrollo personal como en la autoestima académica, lo que va a ser decisivo en el rendimiento que alcance éste. Por otra parte, Carvallo (2005), menciona que los docentes que aceptan las capacidades de los alumnos y retroalimentan los aprendizajes como parte de su desempeño docente, logran que estos alcancen un buen rendimiento y realicen actividades de manera exitosa.

El desempeño docente va estar determinado por variables como el liderazgo (Anderson, 2010) (Hunt, 2009), motivación, cultura organizacional (Chung, 2017) (Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo, 2009) satisfacción laboral y clima organizacional (Hesse, Gómez, & Bonales, 2010), entre otras que ocurren dentro de la institución. Algunos investigadores consideran el síndrome de Burnout, estrés, problemática administrativa y condiciones organizacionales, como variables correlacionadas al desempeño que los individuos tienen al interior de su centro de labor (Cárdenas, Méndez, & González, 2014), (Correa, Muñoz, & Chaparro, 2010), siendo los aspectos relacionados a la organización los que mayor índice de correlación tienen con el rendimiento, desempeño laboral (Santa Eulalia & Sampedro, 2012), (Segredo, Percepción del Clima Organizacional por Directores de policlínicos. Cuba 2003, 2004), (Quintero, Africano, & Faría, 2008) y comportamiento de los individuos (Caligiore & Díaz, 2003).

Se considera organización al conjunto de personas que comparten un fin explícito y específico, donde cada uno de los individuos estará encargado de una tarea específica. Cualquiera sea el tipo de organización, Caligiore & Díaz (2003), mencionan que una organización va a constar de tres elementos: una estructura, un proceso y la conducta de cada individuo, al mezclarse estos elementos se producen distintos patrones que van a formar parte del clima organizacional.

El clima organizacional es considerado como el tipo de personalidad, incluso puede asemejarse a la columna vertebral del cuerpo humano, pues de acuerdo a como perciben el ambiente de trabajo los colaboradores van a actuar. “*El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman*” (Dessler, 1993, pág. 181). Algunas investigaciones mencionan que el clima organizacional es semejante a las características tangibles que tiene cada persona (Brunnet, 2004), o también como resultado de la interacción que existe entre las condiciones físicas de la empresa y las condiciones de cada persona que forman parte de la organización (Orbegoso, 2010).

A fin de relacionarnos con el clima organizacional, es necesario conocer las características que son medibles en la organización. Goncalves (1992), menciona que el clima organizacional es un conjunto de dimensiones o características que pueden descomponerse. Sandoval (2010), sostiene que estas características no solo deben ser medibles, sino que van a influir en el comportamiento de los trabajadores.

Diversas investigaciones proponen un número distinto de elementos como parte de las dimensiones del clima organizacional. Moos, Insel y Humphrey en el año de 1974, relacionan al clima organizacional como un ambiente social que está constituido por las relaciones interpersonales, las percepciones y el ambiente físico donde incluye la arquitectura y el diseño (García, Orteaga, & Reyes, 2014). Brunet menciona que para evaluar el clima organizacional al menos deben medirse cuatro dimensiones: autonomía individual, grado de estructura, tipo de recompensa y consideración, agradecimiento y apoyo (Brunet, 1999). Likert propone ocho dimensiones: los métodos de mando, las características de los procesos de comunicación, las características de las fuerzas motivacionales, las características de los procesos de influencia, las características de los procesos de toma de decisiones, las características de los procesos de planificación, las características de los procesos de control y los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento (Martin, 2015). Pritchard y Karasick, llegan a construir un instrumento que mide once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relacionales sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo (Vega, Rodríguez, & Montoya, 2012). Por otro lado, Litwin y Stringer elaboran un instrumento basado en nueve dimensiones: estructura, responsabilidad individual, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad (Segredo & Reyes, 2004). Finalmente, Browsers y Taylor construyen un instrumento de menor tamaño, donde solo miden el clima organizacional a través de cinco dimensiones: apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones (Chiang, Slazar, Martín, & Nuñez, 2010).

Una institución educativa es considerada una organización que va a tener (una) infraestructura, tipo de liderazgo, identidad, metodología de trabajo, clima organizacional y otras variables que le van a permitir diferenciarse de los otros centros educativos y que de acuerdo a como son percibidas, van a considerarse a los centros educativos como competitivos, conservadores, incompetentes, etc.

Fernández y Asencio (1991), mencionan que el clima organizacional en una escuela está determinado por “*todos los factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que contienen un peculiar estilo, condicionantes, a su vez, de sus productos educativos*” (p.3). Son los docentes y directivos los que van a percibir e informar sobre el clima que se concibe al interior de la institución educativa de acuerdo al funcionamiento (Juárez-Adauta, 2012), apoyo, presión, autonomía y control del mismo (García, 2006)

Los directivos de los centros educativos que pertenecen a la Asociación Educativa de la Unión Peruana Norte son promovidos a otros cargos u otra entidad educativa que pertenece a la asociación cada 2 o 3 años, lo cual afecta los proyectos, productividad e incluso el clima organizacional, que va a estar relacionado con el desempeño docente, y este última al proceso de enseñanza – aprendizaje, donde el beneficiado de todo este servicio es el alumno.

Las estadísticas de los últimos 5 años, muestran un aumento respecto al número de alumnos matriculados sólo en algunos centros educativos iniciales. Adicionalmente, se vienen aplicando nuevas metodologías de enseñanza en los centros educativos iniciales de la Asociación Educativa de la Unión Peruana Norte, lo cual involucra mayor preparación y compromiso por parte del docente respecto a la labor que desempeña. Por tal motivo se plantea como objetivo determinar si el clima organizacional es predictor del desempeño docente y si existe relación entre las dimensiones de ambas variables.

2. Material y Métodos

Se realizó una investigación mixta: cuantitativa y cualitativa, pues se combinaron instrumentos y métodos para el logro del objetivo. La fase cuantitativa fue de tipo descriptiva, correlacional, de tipo transversal. La presente investigación tuvo como población a todos los docentes y directores que en el año 2016 laboraron en los centros educativos iniciales que pertenecen a la Asociación Educativa de la Unión Peruana del Norte. En la Tabla 1 se mencionan las 5 asociaciones educativas que conforman a la Unión Peruana del Norte.

Tabla 1

Asociaciones Educativas que pertenecen a la Unión Peruana del Norte

Asociación Educativa	Iniciales
Misión Nor Oriental	MNO
Asociación Peruana Central Este	APCE
Misión Centro Oeste del Perú	MICOP
Asociación Nor Pacífico del Perú	ANOP
Misión Peruana del Norte	MPN

Fuente: Elaboración propia

Al considerarse la población de la presente investigación como finita y numéricamente pequeña, no hubo necesidad de realizar un muestreo o escoger un tipo de muestreo para la selección de los individuos.

Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de los datos fueron diseñados de manera virtual, a fin que los docentes y directores accedan a los mismos a través de una dirección electrónica.

El instrumento de clima organizacional fue completado por los docentes, y los directores completaron el test de desempeño docente por cada docente del área de inicial.

Para la evaluación del clima organizacional dentro del área educativa se utilizó el WES (Escala de clima social en el trabajo), creado por Moos, Insel y Humphrey (1974) y adaptado en España por Fernández – Ballesteros y Sierra comercializado por TEA (1985). La variable evalúa 3 dimensiones: relaciones, autorrealización, estabilidad/cambio. Tiene un total de 10 sub dimensiones con 90 preguntas dicotómicas: verdadero - falso. Con ayuda de la muestra piloto para este estudio, se evaluó la confiabilidad a través del coeficiente Alfa de Cronbach, resultando 0.8970 (instrumento con una confiabilidad alta). Al evaluar la validez del instrumento (90 ítems), las medidas de bondad de ajuste ($\chi^2 = 3867$, $p > 0.05$), el valor de RMSEA al ser igual a 0.042 y los índices de ajuste incremental son mayores a 0.9, indicando un buen ajuste del modelo. Los coeficientes de correlación al ser menores a 0.85 muestran una validez discriminante (Harrington, 2009), además de una validez convergente porque todas las cargas factoriales fueron mayores a 0.5 ($p < 0.01$)

Para la evaluación de la variable desempeño docente se utilizó un instrumento que ha sido validado y utilizado en el área docente de inicial, el cuestionario desempeño docente del Ministerio de Educación de Chile (2006) en función del Marco para la Buena Enseñanza. Santiago de Chile: División de educación Superior. El cuestionario evalúa 4 dimensiones: preparación y desarrollo de la enseñanza, creación de ambientes favorables para el aprendizaje, enseñanza para el aprendizaje de los alumnos y profesionalismo docente, con un total de 10 sub dimensiones. En el año 2012, este cuestionario fue adaptado a la realidad peruana en centros educativos iniciales, dentro del Marco del Desempeño Docente (2014) propuesto por el Ministerio de Educación del

gobierno peruano que también toma en cuenta las mismas dimensiones. Este instrumento con los datos de la muestra piloto, tuvo una confiabilidad de 0.9101, indicando este resultado que el cuestionario a emplear logra capturar el significado de los constructos del modelo.

Respecto a la validez del instrumento (31 ítems), las medidas de bondad de ajuste ($\chi^2 = 385.065$, $p > 0.05$), el valor de RMSEA al ser igual a 0.051, el índice de Tucker – Lewis y el índice de bondad de ajuste (GFI) al ser mayores a 0.9, indican un ajuste aceptable del modelo propuesto. Finalmente, los coeficientes de correlación no superan el umbral de 0.85 entre las dimensiones del instrumento, lo que indica según Harrington (2009) una validez discriminante y una validez convergente porque todas las cargas factoriales fueron mayores a 0.5 ($p < 0.01$)

El procesamiento estadístico de los datos se realizó por medio del software estadístico SPSS 22.0 para Windows.

3. Resultados

La Asociación Educativa de la Unión Peruana del Norte está a cargo de un director y un tesorero asistente, quienes administran, coordinan y velan porque las políticas y principios del tipo de educación que se busca impartir, se sigan en las 5 asociaciones educativas que conforma la Unión Peruana del Norte (MNO, APCE, MICOP, ANOP, MPN). Cada una de las asociaciones educativas departamentales está dirigida por un director de campo, un gerente financiero y un contador, quienes van a administrar los centros educativos que se encuentran en su zona. El Ministerio de Educación al proponer el marco del buen desempeño directivo (2014), menciona que todo centro educativo debe tener un líder que dirija, asuma y conduzca al mismo buscando el cumplimiento de los objetivos y metas que se han trazado en el corto y largo plazo (Ministerio de Educación, 2014). En la presente investigación se consideró sólo los centros educativos de nivel inicial (Tabla 2).

Tabla 2

Número de centros educativos y docentes por Asociación Educativa, 2016

Asociación Educativa	N° Centros Educativos Iniciales	N° Docentes
MNO	5	14
APCE	5	13
MICOP	7	16
ANOP	4	14
MPN	9	22
Total	30	79

Fuente: Elaboración propia

El 94.7% de todos los docentes que pertenecen a los centros educativos iniciales de la Asociación Educativa de la Unión Peruana del Norte son mujeres.

Al evaluar el tiempo de experiencia docente que han tenido hasta el año anterior a la presente investigación, un 39.5% de los docentes tuvo experiencia entre 2 a 5 años como parte de su formación profesional. El 31.6% de los docentes tuvo 10 o más años de experiencia. La experiencia docente puede adquirirse en distintas instituciones educativas, siempre y cuando el docente se encuentre en planillas y adjunte una constancia del mismo.

Respecto al tiempo de servicio que tienen los docentes en la misma institución hasta un año antes del estudio, el 34.2% de los docentes tuvo entre 2 a 5 años y un 31.6% de los docentes 1 año a menos tiempo. Las instituciones educativas que pertenecen a la Asociación Educativa de la Unión Peruana del Norte al pertenecer a la Iglesia Adventista tienen una misma filosofía, estructura, principios y metodología en el proceso de enseñanza – aprendizaje y que, al tener la mayoría de sus docentes con poco tiempo de servicio dentro de sus instituciones educativas,

estarían recién conociendo el propósito, objetivo y metodología integral (mental, espiritual, físico y social) que persigue este tipo de instituciones educativas.

El clima organizacional considera a la percepción que tienen los docentes del nivel inicial respecto a la institución educativa. Esta percepción está influenciada por el tipo de relación que existe entre sus miembros, la posibilidad de otorgar libertad a ser creativos y autónomos. Al evaluar las tres dimensiones en la Tabla 3, se observó que en la dimensión estabilidad/cambio se obtuvo el mayor puntaje promedio, pero a la vez existe la mayor variabilidad de opiniones respecto a tener claras las tareas de cada uno, pues no conocen bien las expectativas, reglas o planes de la institución. Por lo cual es necesario que las actividades planificadas, infraestructura, metodologías y enfoques a seguir, ayuden a crear un ambiente agradable para desarrollar las actividades, requiriendo urgente una innovación.

Tabla 3
Puntajes obtenidos en las dimensiones del clima organizacional

Dimensión	M(DE)	95% CI	
		LI	LS
Relación Fraternal	14.1 (2.8)	13.53	14.78
Autorealización	15.8 (4.2)	14.87	16.72
Estabilidad	21.1 (4.3)	20.15	22.04

Nota: IC=intervalo de confianza; LI=límite inferior; LS =límite superior

Al referirse al desempeño docente, se analiza el dominio y competencia, características de un docente mientras ejerce sus actividades. La dimensión Preparación y Desarrollo de la Enseñanza (PDE), es referida a la organización que el docente realiza respecto al proceso de enseñanza – aprendizaje integral que se persigue en estas instituciones, sin dejar de lado la heterogeneidad que exista en los alumnos respecto al proceso de aprendizaje. La dimensión Creación de Ambientes Favorables (CAF), específicamente se relaciona al clima y ambiente donde sucede el proceso de enseñanza – aprendizaje. La tercera dimensión es Enseñanza para el Aprendizaje de los Alumnos (EAA) está relacionado a las situaciones productivas (indagar, socializar, interactuar, etc.) que los docentes organizan a fin de generar el aprendizaje en los alumnos. La cuarta y última dimensión Profesionalismo Docente (PD), evalúa las responsabilidades que asume como profesional y que van a contribuir en una educación de calidad (actualizaciones, prácticas, evaluaciones y ayudas en la superación de dificultades a sus alumnos). En la tabla 4 se muestran los puntajes obtenidos en cada una de las dimensiones, observando que en la dimensión Preparación y Desarrollo de la Enseñanza se obtiene el puntaje promedio más alto (40.39) con una variabilidad de 4.72 respecto al puntaje promedio.

Tabla 4
Puntajes obtenidos en las dimensiones del desempeño docente

Dimensión	M(DE)	95% CI	
		LI	LS
PDE	40.4 (4.7)	39.4	41.4
CAF	17.8 (1.5)	17.5	18.1
EAA	17.5 (2.2)	17.0	17.9
PD	25.1 (3.01)	24.4	25.8

Nota: IC=intervalo de confianza; LI=límite inferior; LS =límite superior; PDE=preparación y desarrollo de la enseñanza; CAF= creación y ambientes favorables; EAA= enseñanza para el aprendizaje de los alumnos; PD=profesionalismo docente

En los centros educativos iniciales de la Unión Peruana del Norte son pocos los docentes que elaboran su programa curricular, unidades didácticas y sesiones de aprendizaje diariamente. El 57.8% de los docentes tiene una preparación y desarrollo de la enseñanza considerada como inadecuada. Al referirse a la CAF se estudia la cordialidad, autoridad, respeto, amabilidad y

normas que tiene el docente con cada uno de sus alumnos. El 73.6% de los docentes tiene un nivel promedio en esta dimensión y un 23.7% nivel adecuado. La dimensión EAA, evalúa desde el inicio hasta el fin de la sesión de clase: evaluación de saberes previos, estrategias en cada sesión, evaluación y autoevaluación al final, llevando a los alumnos a un momento de reflexión sobre los conocimientos adquiridos en el día. Un 44.74% de los docentes tiene niveles inadecuados y un 34.21% niveles adecuados, es decir más de la mitad de los docentes usa recursos didácticos pertinentes y relevantes.

La última dimensión PD, referida al compromiso docente por actualizarse, practicar los valores de la Asociación Educativa y la relación con los padres de familia. El 76.32% de los docentes tiene un profesionalismo inadecuado.

En los centros educativos iniciales de la Asociación Educativa de la Unión Peruana del Norte encontramos una relación inversa pero significativa y que su poder explicativo es en un 8.97% del desempeño docente (Ver Tabla 5).

Tabla 5
Predictores del desempeño docente

Variable	Modelo	
	B	IC (95%)
Constante	115.68**	[99.3 132.0]
Clima organizacional	-0.2909*	[-0.6 0.02]
R ²	0.0897*	

*<.1 **<.05

En la Tabla 6 se muestran todos los análisis planteados, determinando que la relación fraternal está asociado al desempeño docente y de manera especial a la dimensión profesionalismo docente, dicha relación esta explicada en un 11.1% de su variabilidad. La asociación encontrada entre ambas dimensiones es inversa pero significativa, indicando que ante una mejora de las relaciones fraternales entre directivos y docentes el desempeño docente descendería (Ver Figura 1).

Tabla 6
Predictores de las dimensiones del desempeño docente

Variable	DD		PDE		CAF	
	B	IC (95%)	B	IC (95%)	B	IC(95%)
Constante	120.6***	[102.6 138.6]	48.7***	[40.0 57.4]	18.7	[15.7 21.8]
Relación fraternal	-1.44*	[-3.0 0.2]	-0.60	[-1.3 0.2]	-0.09	[-0.3 0.2]
Autorrealización	0.38	[-0.8 1.6]	0.12	[-0.5 0.7]	0.07	[-0.1 0.3]
Estabilidad	-0.26	[-1.3 0.8]	-0.08	[-0.6 0.4]	-0.03	[-0.2 0.1]
R ²	0.00712		0.0385		0.0252	

Nota: DD= desempeño docente; PDE=preparación y desarrollo de la enseñanza; CAF= creación y ambientes favorables

*<.1 **<.05 ***<.01

Tabla 6
Predictores de las dimensiones del desempeño docente (continuación)

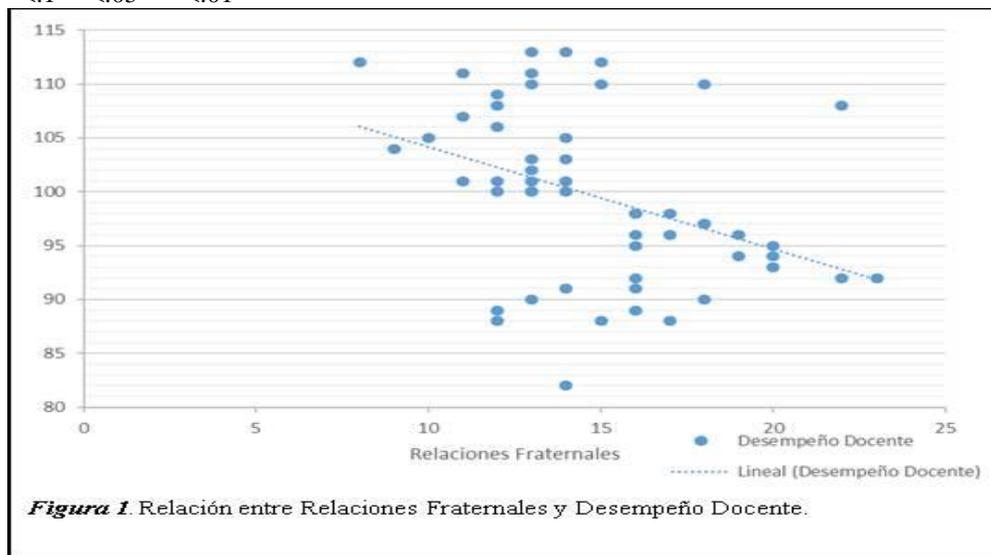
Variable	EEA		PD	
	B	IC	B	IC (95%)
Constante	22.5	[18.8 26.4]	30.5	[25.2 35.8]
Relación fraternal	-0.13	[-0.5 0.2]	-0.6**	[-1.1 -0.1]
Autorrealización	-0.07	[-0.3 0.1]	0.25	[-0.1 0.6]
Estabilidad	0.09	[-0.3 0.1]	-0.04	[-0.3 0.3]

R²

0.5430

0.111

Nota: EAA= enseñanza para el aprendizaje de los alumnos; PD=profesionalismo docente
* < .1 ** < .05 *** < .01



Como parte del profesionalismo docente se evalúa el compromiso, apoyo y responsabilidad del docente frente al rol que debe desempeñar a fin de garantizar una educación de calidad mientras dure el proceso de enseñanza – aprendizaje. Por otra parte, las relaciones fraternales evalúan el compromiso, apoyo y responsabilidad de los directivos hacia los docentes, así como entre docentes mismos, que al existir asociación significativa inversa entre ambas dimensiones no está existiendo un compromiso, apoyo, amabilidad y respeto de los docentes hacia los directivos y entre docentes mismos.

4. Discusión

El tiempo de experiencia docente es muy importante, aproximadamente un tercio de los docentes tiene experiencia docente menor a 5 años y una proporción similar mayor a 10 años. Para Marchesi (2007), la experiencia docente es la que va a generar confianza y seguridad en sí mismo, convirtiéndose en profesionales competentes dispuestos a enfrentar retos. Tener más de quince años de experiencia docente va influir en el carácter de los mismos, pues han alcanzado la madurez a nivel profesional, por lo que es necesario un reconocimiento por parte de los directivos, administración y alumnado a los docentes, a fin de motivar y mantener la energía como parte de un buen clima organizacional (Lanza & Montero, 2017). De allí surge la necesidad del reconocimiento al tercio de docentes con experiencia docente mayor a 10 años pues podría contribuir a un buen clima organizacional.

Así como el tiempo de experiencia es importante, el tiempo de servicio dentro de la institución también lo es. Perrenoud (2004), sustenta que las instituciones educativas deben organizar una formación continua de los docentes dentro de la misma, a través de las prácticas, balanceando las competencias y mejorando continuamente en lo personal a cada uno de sus docentes. Sólo de esta manera, podrá mantenerlos como parte de la organización y fidelizándolos como clientes internos. Un 65% de docentes con tiempo de servicio menor a 5 años dentro de los centros educativos iniciales indica una alta rotación, con la cual no se está alcanzando la fidelización como clientes internos.

El clima organizacional para Menárquez y Saturno (1999), sostienen que la tendencia con el paso de los años es que en las organizaciones exista un deterioro del clima organizacional, lo cual va incidir en la calidad y cumplimiento de los objetivos trazados. Para ellos, el ambiente de trabajo, los recursos humanos, motivación y participación, son variables que forman parte de la

evaluación del clima organizacional y que por lo tanto se deben tomar en cuenta. En los centros educativos iniciales que pertenecen a la Asociación Educativa de la Unión Peruana del Norte, urge la necesidad de que los directivos especifiquen con tiempo lo que se espera de cada docente, los planes con cronograma a fin de no ejercer presión o control sobre los docentes, tomando en cuenta la infraestructura que se les ha asignado o en todo caso mejorarla.

En toda institución educativa al inicio del año escolar se suele compartir el plan estratégico para el presente año, así como las pautas, reglas, valores y el tipo de relaciones humanas que se espera exista entre los individuos. Para Pulido (2003), el clima organizacional está enlazado a como se percibe el micro entorno, siendo importante el análisis de esta variable pues en una institución educativa congregan personas adultas, para brindar un servicio intangible a menores de edad y que se espera los resultados cada vez sean mejor en calidad educativa, motivo por el cual, el clima organizacional será influyente en el conjunto de actividades que desarrolla el docente (planifica, organiza y ejecuta).

Según como sea percibido el clima organizacional va a determinar el desempeño docente, que se espera sea una relación significativa y directa. García (2006) y Mendoza (2011), mencionan que un clima organizacional positivo va a favorecer a un buen desempeño docentes y sucederá en caso contrario si fuera un factor negativo. Sin embargo, en la presente investigación la relación es inversa. Similar resultado encuentra Nieves (1997), el desempeño del docente tiene una relación muy baja e inversa con las dimensiones del clima organizacional.

El clima organizacional al no ser positivo, requiere que se mejoren las relaciones fraternales, el apoyo entre docentes, infraestructura, cultura y conducta de los docentes. El reforzamiento de un ambiente de respeto, compromiso, apoyo con organización dará mejores resultados, siendo responsabilidad principal de los directivos. A pesar del clima organizacional que se percibe dentro de las instituciones, los resultados evidencian un compromiso y responsabilidad docente respecto a su labor, pues su desempeño es calificado de promedio a adecuado.

La evaluación de una relación significativa inversa entre el desempeño docente y las relaciones fraternales, luego de un clima organizacional que no es percibido de manera positiva, va a afectar al compromiso, apoyo y respeto en la institución. Alves (2000), indica que un ambiente laboral con compañerismo, amabilidad, respeto, comunicación y libertad de expresión favorece el clima organizacional, pues considera que las relaciones y el capital humano son las más importantes. La organización de reuniones de confraternización, talleres motivacionales, tareas en equipo, inducción del plan estratégico anual y la filosofía que persigue la educación adventista favorecerían al clima organizacional. Por otra parte, Gadow (2010), menciona que la innovación, competencia productividad y sustentabilidad son consecuencia de un buen clima organizacional. Al tomar en cuenta esta variable, las estadísticas respecto al número de deserción disminuirían pues se trabajaría con la finalidad de mantener clientes fieles tanto internos (docentes) como externos (alumnos).

Los docentes de los centros educativos iniciales a pesar de carecer de relaciones fraternales, conocen su labor pedagógica y se actualizan a fin de mejorar sus capacidades, habilidades y valores que involucran el proceso de enseñanza – aprendizaje. Por otra parte, los directivos mencionan que la mejora de relaciones fraternales trae consigo un incremento y abuso de confianza, familiaridad y hermandad en todo el personal, olvidando las jerarquías y deber de cada uno de los participantes.

La educación adventista persigue como propósito el redimir al ser humano (alumno), y como objetivo restaurar a cada uno de sus alumnos a la imagen de Dios, es necesario que se comparta esa filosofía entre docentes y directivos y se plasme en el currículo, políticas, metodologías a emplear, programación y actividades escolares, recalcando que existe una

organización y una jerarquía en todo momento. A la vez, la educación adventista promueve el incentivo de la autonomía, servicio y autoestima (ACES, 2015), elementos importantes en las relaciones fraternales como parte del clima organizacional. Nuñez (2007), menciona que los docentes deben ejercer simpatía, cortesía, actitud positiva y un carácter equilibrado en el medio que los rodea. De esta manera mejorarían las relaciones entre docentes y directivos y como consecuencia el clima organizacional, pues a través de las actividades a desarrollar se recordaría y reforzaría el objetivo y propósito del tipo de educación que persiguen sus escuelas. Otro factor a tomar en cuenta es la rotación de docentes y directivos al interior de la institución que sucede cada dos o tres años afecta a la estabilidad o cambio en un clima organizacional, más del 30% de los docentes son nuevos y recién están conociendo la filosofía de trabajo en estas instituciones. Al tener mayor continuidad laboral los directivos, habrá una mejor exposición del plan de trabajo, expectativas, respeto y ambiente que se desea al interior de la institución educativa. La infraestructura, forma parte del clima organizacional. Los directivos deberían velar por un buen mobiliario, condiciones de ventilación, decoración, etc.

Finalmente, los centros educativos iniciales al pertenecer a una asociación, tienen líderes (directivos) en distintas jerarquías, quienes deberían atender y dar respuesta a las necesidades latentes de los docentes, buscando satisfacerlas creando un ambiente más dinámico, en función de los objetivos y metas y satisfacción docente (Caligiore & Díaz, 2003) que contribuyan a un buen clima organizacional.

5. Conclusiones

El clima organizacional es negativo, por lo cual se puede concluir que no hay buen clima organizacional en los centros educativos iniciales y respecto al desempeño docente se puede decir que va desde un nivel promedio hasta adecuado. Existe asociación inversa significativa entre el clima organizacional y el desempeño docente, por lo cual es necesario contar con mayor presencia y estabilidad de los directivos para que la educación cumpla con ser integral y de calidad (organizada, planificada y ejecutada). Las relaciones fraternales están asociadas inversamente y significativa con el desempeño docente, especialmente con la dimensión profesionalismo docente, por lo que es necesario directivos que marquen contraste jerárquico, para que los docentes no involucren amistad con trabajo, así el tener dirigentes carismáticos no acarreará a un descenso en profesionalización docente. Los centros educativos iniciales requieren directivos que infundan y se preocupen por lo profesional, la innovación, creatividad y generen confianza, que podría lograrse de tener mayor estabilidad y permanencia los directivos en el cargo.

6. Referencias

- ACES. (13 de abril de 2015). *Educación Adventista*. Recuperado de por qué EA: <http://www.educacionadventista.com/conoce/por-que-ea/>
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de psicología del deporte*, 9(12), 123-133. Recuperado de <http://www.rpd-online.com/article/view/63>
- Anderson, S. (2010). Liderazgo Directivo: Claves para una Mejor Escuela. *Psicoperspectivas*, 9(2), 34 - 52. doi:<https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-127>
- Brunet, L. (1999). *El clima de Trabajo en las Organizaciones. Definiciones, Diagnósticos y Consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.

- Caligiore, I., & Díaz, J. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 8(24), 644 - 658. Recuperado de <http://www.redalyc.org/comocitar.oi?id=29002408>
- Cárdenas, M., Méndez, L., & González, M. (2014). Evaluación del desempeño docente, estrés y burnout en profesores universitarios. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación" [en línea]*, 14(1), 1 - 22. Recuperado de <http://www.redalyc.org/comocitar.oi?id=44729876006>
- Carvalho, M. (2005). Análisis de los resultados obtenidos en estudios de eficacia escolar en México, comparados con los de otros países. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 3(2), 80 - 108. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/551/55103207/>
- Chiang, M., Slazar, M., Martín, M., & Nuñez, A. (enero - junio de 2010). Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación. *Salud de los Trabajadores*, 19(1), 05 - 16. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3758/375839297002.pdf>
- Chung, V. (26 de mayo de 2017). *Universidad Peruana Unión*. Recuperado de Repositorio de la Universidad Peruana Unión: <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/733>
- Correa, Z., Muñoz, I., & Chaparro, A. (2010). Síndrome de Burnout en docentes de dos universidades de Popayán, Colombia. *Revista de Salud Pública*(número especial), 589 - 598. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0124-00642010000400006
- Dessler, G. (1993). *Organización y Administración*. México: Prentice Hall Interamericana.
- Espinoza, J. (2017). Relación entre los hábitos de estudio y el rendimiento académico de los alumnos de escuelas profesionales acreditadas. *Tzhoeoen*, 9(4), 29 - 40. doi:<https://doi.org/10.26495/rtzh179.423933>
- Fernández, J., & Asenio, I. (1991). Concepto de clima organizacional. *Complutense de Educación*, 2(3), 501 - 518. Recuperado de <https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/viewFile/RCED9191330501A/18122>
- Gadow, F. (2010). *Dilemas: La gestión del talento en tiempos de cambio*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- García, A., Orteaga, P., & Reyes, I. (April de 2014). Adaptación y Validación Psicométrica de la Escala de Clima Social Organizacional (WES) de Moos en México. *Acta de Investigación Psicológica*, 4(1), 1370 - 1384. doi:[https://doi.org/10.1016/S2007-4719\(14\)70381-3](https://doi.org/10.1016/S2007-4719(14)70381-3)
- García, I. (2006). *La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de Liderazgo de Inmaculada García García*. (Tesis para optar el grado de Doctor). Universidad de Granada. España
- Harrington, D. (2009). *Confirmatory, Facto Analysis*. New York: Oxford University Press.
- Hesse, H., Gómez, R., & Bonales, J. (Julio - Diciembre de 2010). Clima organizacional de una institución pública de educación superior en Morelia, Michoacán, México. *Escenarios*, 8(2), 41 -50. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3882831.pdf>

- Hunt, B. (marzo de 2009). *Ministerio de Educación*. Recuperado de Repositorio del Ministerio de Educación: <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/3093>
- Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 50(3), 307 - 314. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/4577/457745495014/>
- Lanza, M., & Montero, D. (2017). Prácticas inclusivas, ¿qué mejoras son necesarias? Un estudio de caso en la escuela John Fitzgerald Kennedy de Honduras. *Aula de Encuentro*, 19(1), 24 - 46. Recuperado de <http://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/ADE/article/view/3411/2701>
- Marchesi, A. (2007). *Sobre el bienestar de los docentes. Competencias, emociones y valores*. Madrid: Alianza.
- Martin, A. (julio de 2015). *Universidad de La Laguna*. Recuperado el 09 de enero de 2018, de Repositorio institucional ULL: <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/1094/LA%20SATISFACCION%20LABORAL%20Y%20SU%20RELACION%20CON%20EL%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20EN%20EL%20AMBITO%20EDUCATIVO.%20.pdf?sequence=1>
- Menárguez, J., & Saturno, P. (1999). Descripción del clima organizacional en equipos de atención primaria de una comunidad autónoma. *CUIDEN. Atención Primaria*, 23(5), 280 - 284. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2890537>
- Mendoza, A. (2011). *Relación entre clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de inicial de la Red N°9 - Callao*. (Tesis para optar el grado de Magister). Lima, Lima, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola. Obtenido de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1248/1/2011_Mendoza_Relaci%C3%B3n%20entre%20clima%20institucional%20y%20desempe%C3%B1o%20docente%20en%20instituciones%20educativas%20de%20inicial%20de%20la%20Red%20N%C2%B0%209%20Callao.pdf
- Milicic, N., Rosas, R., Scharager, J., García, M. R., & Godoy, C. (2008). Diseño, Construcción y Evaluación de una Pauta de Observación de Videos para Evaluar Calidad del Desempeño Docente. *Psykhé*, 17(2), 79 - 90. doi:<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-22282008000200007>
- Ministerio de Educación. (25 de marzo de 2014). *Marco del Buen Desempeño del Directivo*. Obtenido de http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Nieves, F. (1997). Desempeño docente y clima organizaciona en el Liceo "Agustín Codazzi" de Maracay, Estado Aragua. *Paradigma*, XVIII(2), 85 - 122. Recuperado de <http://revistas.upel.edu.ve/index.php/paradigma/article/viewFile/3697/1845>
- Núñez, M. (2007). *Educación es Redimir: Bases para la una filosofía de la educación*. Lima, Perú: Fortaleza Ediciones.
- Orbegoso, A. (2010). Problemas teóricos del clima organizacional: Un estado de la cuestión. *Revista Psicológica*, 12, 347 - 362. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev_psicologia_cv/v12_2010/pdf/a14.pdf
- Palomera, R., Fernández-Berrocal, P., & Brackett, M. (2008). La inteligencia emocional como una competencia básica en la formación inicial de los docentes: algunas evidencias.

Electronic Journal of Research in Educational Psychology, 6(15), 437 - 454. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=293121924010>

- Perrenoud, P. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar*. Barcelona: Graó.
- Pulido, C. (2003). *Clima organizacional: Una medida del éxito* (1era ed.). Lima: Atanor.
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental Del Lago. *Negotium*, 3(9), 33 - 51. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/782/78230903/>
- Rychen, D., & Salganick, L. (2001). *Definir y seleccionar las competencias fundamentales para la vida*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Salazar, J. G., Guerrero, J. C., Machado, Y. B., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67 - 75. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es.
- Sandoval, M., Domínguez, D., & Pulido, A. (2010). La globalización y su impacto en la educación superior. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*(44), 41 - 46. Obtenido de <http://revistas.ujat.mx/index.php/hitos/article/view/502/418>
- Santa Eulalia, J. M., & Sampedro, B. A. (2012). Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. *Revista Médica Electrónica*, 34(5), 606 - 619. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242012000500011&lng=es&tlng=es.
- Segredo, A. (2004). Percepción del Clima Organizacional por Directores de policlínicos. Cuba 2003. *Correo Científico Médico de Holguín*, 8(4). Recuperado de <http://www.cocmed.sld.cu/no84/n84ori7.htm>.
- Segredo, A., & Reyes, D. (2004). Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. *Correo Científico Médico de Holguín*, 8(3). Recuperado de <http://www.cocmed.sld.cu/no83/n83rev4.htm>
- Vega, J., Rodríguez, E., & Montoya, A. (2012). Metodología de evaluación del clima organizacional a través de un modelo de regresión logística para una universidad en Bogotá, Colombia. *CIFE*, 14(21), 247 - 272. Obtenido de <http://revistas.usta.edu.co/index.php/cife/article/view/1410/1604>