



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA PRIMARIA DE MENORES N° 60010- DISTRITO DE BELEN- IQUITOS

TESIS

**Presentada para obtener el grado académico de Maestra en Ciencias de la
Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica**

AUTORA

MARTHA TAUMA FACHIN

LAMBAYEQUE – PERÚ

2018

**RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL
DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA DE MENORES N°
60010- DISTRITO DE BELÉN – IQUITOS**

Presentada por:

MARTHA TAUMA FACHÍN
AUTORA

M.SC MIGUEL ALFARO BARRANTES
ASESOR

Aprobado por:

M. SC WILDER HERRERA VARGAS
PRESIDENTE

M.SC WALTER ZUNINI LACHIRA
SECRETARIO

M.SC JUAN CARLOS GRANADOS BARRETO
Vocal

DEDICATORIA

A Dios por darme la oportunidad de vivir

A mi esposo Eduardo Braga Andreu por su cariño y comprensión

A mis hijos Oscar Javier y Daniel Augusto

A mi hermana Rosa del Carmen

A mis nietos Zoe Cristina y Julián Andrés

A mis Padres Carlos Tauma Cruz y Norma Fachín Vargas QEPD.

A los demás miembros de mi familia quienes fueron la fuente de inspiración para
Alcanzar la meta trazada.

MARTHA

AGRADECIMIENTO

A todos aquellos que de una u otra manera contribuyeron con su apoyo

Permanente para culminar con éxito este trabajo fruto del esfuerzo y dedicación.

MARTHA

INDICE

PÁGINA DE JURADO	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	10
CAPITULO I: ANÁLISIS DE ESTUDIO	13
1.1 Ubicación	14
1.2 Evolución Histórico Tendencial del Objeto de Estudio	17
1.3 Características del problema	25
1.4 Metodología	31
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	34
2.1 Antecedentes de la Investigación	35
2.2 Bases Teóricas del Desempeño docente	42
2.2.1 Teorías de Autoeficacia	42
2.2.2 Teoría del Aprendizaje Social de Rotter	47
2.2.3 Teoría de la Equidad y de las Expectativas	50
2.3 Bases conceptuales de Cultura Organizacional	51

2.31 Definición de Cultura Organizacional	51
2.3.2 Elementos de Cultura Organizacional	52
2.3.3 Tipos de Cultura Organizacional	53
2.3.4 Clasificación de Cultura Organizacional	54
2.4 Definiciones de desempeño docente	54
2.5 Estrategias para mejorar el desempeño docente	57
2.6 Procesos de precarización de los profesores y su labor docente	61
2.7 Rol docente como factor de estrategias docentes	63
2.8 Rol de las evaluaciones para el mejoramiento de la calidad de la educación	66
2.9 Teoría de Clima Organizacional de Rensis Likert	68
2.10 Teoría del Clima Organizacional de Brunet	69
2.11 Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringe	71
2.12 Definición de clima organizacional	72
2.13 Importancia del clima organizacional	74
2.14 Características del clima organizacional	77
2.15 Funciones del clima organizacional	78
2.16 Dimensiones del clima organizacional	80
2.17 Metodología para la medición de Clima Organizacional	81

CAPITULO III	88
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	88
3.1 Análisis y discusión de los resultados	89
3.2 Presentación de la propuesta	118
CONCLUSIONES	126
RECOMENDACIONES	127
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	128
ANEXOS	132

RESUMEN

El problema quedó formulado con la siguiente pregunta: se evidencia insuficiencias en el desempeño laboral docente y se expresa a través de los siguientes indicadores: la falta de interés por la evaluación de su desempeño docente, la desmotivación de los docentes que se muestra cada día en el salón de clases y la acentuada desactualización docente en temas prioritarios como es la conducción del proceso enseñanza aprendizaje y los procesos de gestión educativa. Como objetivo general: Establecer la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral docente en la Institución Educativa Pública de Menores N° 60010- Distrito de Belén-Provincia Maynas- Región Loreto. El objeto de estudio es el proceso de gestión del desempeño laboral docente de la institución educativa pública de menores N° 60010-Distrito de Belén-Provincia Maynas- Región Loreto. Siendo la hipótesis la siguiente: Existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral docente en la Institución Educativa Pública Primaria de Menores N° 60010 del distrito de Belén - Provincia Maynas- Región Loreto. El tipo de investigación es correlacional. Además, el diseño de investigación es descriptivo correlacional ya que el propósito de la investigación es examinar la relación entre dos variables. En cuanto al procesamiento de datos éste consistirá en el cálculo, selección, clasificación y ordenación de tablas o cuadros, debidamente codificados y tabulados. La tabulación se realizará de forma electrónica y se someterá al tratamiento estadístico, para de esta manera determinar el significado de aquellas relaciones significativas. Para analizar los datos se utilizará el Software Excel o SPSS versión 22, se utilizó la prueba estadística T de student (coeficiente de spearman) donde se corroboró la hipótesis planteada.

Palabras claves: Clima Organizacional y desempeño laboral docente.

ABSTRACT

The problem was formulated with the following question: What is the relationship between the organizational climate and teaching work performance in the Public Educational Institution of Minors N ° 60010 - Belén District - Maynas Province - Loreto Region? As a general objective: Establish the relationship between the organizational climate and the teaching job performance in the Public Educational Institution for Minors N ° 60010- District of Belén-Maynas Province- Loreto Region. The object of study is the teaching performance management process of the public educational institution of minors N ° 60010-Belén District-Maynas Province-Loreto Region. The hypothesis being as follows: There is a direct and significant relationship between the organizational climate and the teaching job performance in the Public Primary Educational Institution of Minors N ° 60010 of the district of Belén - Maynas Province - Loreto Region. The type of research is correlational. In addition, the research design is descriptive correlational since the purpose of the research is to examine the relationship between two variables. Regarding data processing, this will consist in the calculation, selection, classification and ordering of tables or tables, duly codified and tabulated. The tabulation will be done electronically and will be subject to statistical treatment, in order to determine the meaning of those significant relationships. To analyze the data, Excel Software or SPSS version 22 will be used, the statistical test T of student (spearman coefficient) was used, where the hypothesis was corroborated.

Keywords: Organizational climate and teacher work performance

INTRODUCCIÓN

Desde los inicios de la modernidad, las concepciones sobre lo que entiende por educación se han visto profundamente transformadas. De teorías y paradigmas que se desarrollaban especialmente desde una perspectiva positivista, el siglo XX se ha caracterizado por la estructuración de nuevas teorías socioeducativas, impulsadas por los procesos de movilidad social que se desarrollaron principalmente en el siglo XIX, pero con una inusitada fuerza durante el siglo XX. Así, dentro de estas “nuevas” perspectivas pueden destacarse el constructivismo y el paradigma crítico. A pesar de sus diferencias, ambas teorías situaban como actores centrales del proceso educativo no sólo al profesor, sino que enfatizaban la relación entre el profesor y el alumno, lo que constituye un cambio epistemológico radical respecto de las concepciones anteriores de la educación (Coll, 2000).

Con este marco de fondo, un hito educativo importante en la implantación de nuevos modelos educativos fue la realización en 1990 de la Conferencia Mundial de la Educación para Todos, considerada como uno de los eventos más importantes respecto de la educación y la teoría educativa. En este evento, se dio cuenta de un giro en las concepciones educativas, emergiendo una revalorización de la educación como un proceso social, centrada en el cambio de una sociedad industrial a otra del conocimiento. Esto implicó poner atención, entre otros aspectos, al desarrollo de nuevas tecnologías de la información y la comunicación, a la construcción de democracia y al incremento en la importancia de la generación de una discusión de los valores sociales de los procesos educativos (OEI, 1990).

Esto implica que, tal como expresa Denise Vaillant (2008), el mejoramiento de la situación de los docentes debe considerar tres elementos: “La existencia de condiciones laborales adecuadas; una formación de calidad, y una gestión y evaluación que fortalezca la capacidad de los docentes en su práctica” (**Vaillant, 2008**).

En cambio, el desempeño laboral docente es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de las instituciones educativas en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir. Es decir, el desempeño laboral es la manera como los miembros de una institución educativa trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.

El problema quedó formulado con la siguiente pregunta: se evidencia insuficiencias en el desempeño laboral docente y se expresa a través de los siguientes indicadores: la falta de interés por la evaluación de su desempeño docente, la desmotivación de los docentes que se muestra cada día en el salón de clases y la acentuada desactualización docente en temas prioritarios como es la conducción del proceso enseñanza aprendizaje y los procesos de gestión educativa.

El objeto de estudio es el proceso de gestión del desempeño laboral docente de la Institución Educativa Pública de Menores N° 60010- Distrito de Belén- Provincia Maynas- Región Loreto.

El objetivo general es: Establecer la relación significativa entre el clima organizacional y desempeño laboral docente en la Institución Educativa Pública de Menores N° 60010- Distrito de Belén- Provincia Maynas- Región Loreto.

Teniendo como objetivos específicos:

- Describir los niveles de desempeño laboral docente en la Institución Educativa Pública Primaria de Menores N° 60010 en el distrito de Belén -Iquitos según su actuación.
- Precisar las características que presenta el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa Pública Primaria de Menores N 600010 en el distrito de Belén –Iquitos.
- Precisar el nivel de relación que existe entre clima organizacional y desempeño laboral docente.

Siendo la hipótesis la siguiente: Existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral docente en la Institución Educativa Pública Primaria de Menores N° 60010 del distrito de Belén - Provincia Maynas- Región Loreto.

El estudio abarca tres capítulos:

Capítulo I: El análisis del objeto de estudio, su ubicación el análisis tendencial del problema, cómo surge el problema y la metodología empleada;

En el capítulo II: Se detalla el marco teórico que fundamenta la investigación, de ambas variables en este caso el desempeño laboral docente como problema y la otra variable independiente la solución a la misma

En el capítulo III se presentan los resultados, el análisis de los mismos con su discusión y la construcción de la propuesta teórica para luego dar paso a las conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas, al final se presentan los anexos respectivos.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

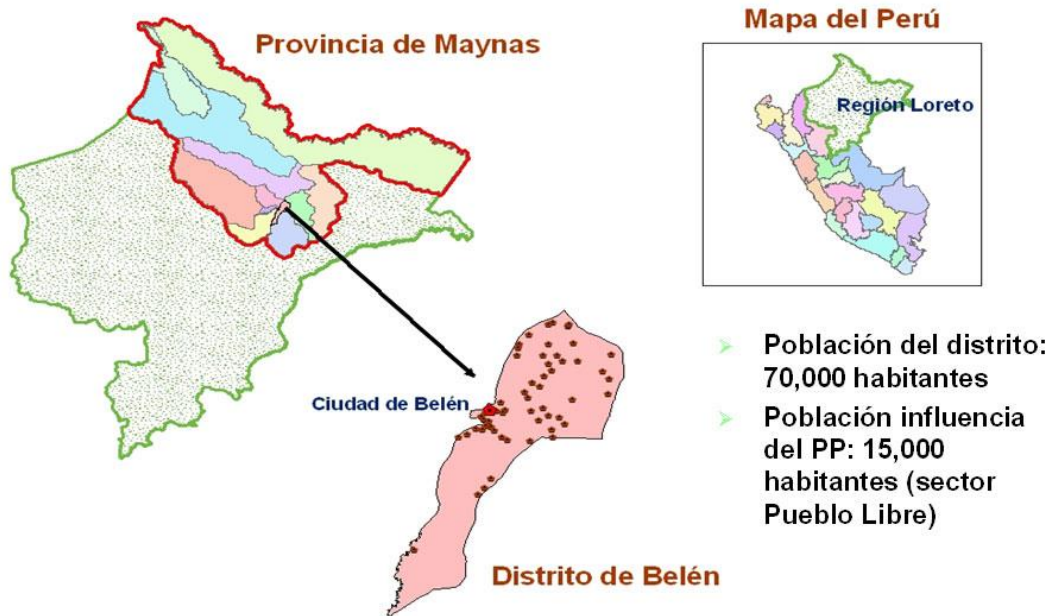
I.- ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 UBICACIÓN

El departamento de Loreto ocupa una superficie de 368 852 km² , que representa el 28,7 por ciento del territorio nacional; ubicándose en el primer lugar dentro del ranking de extensión por departamentos. Está ubicado en el extremo nor-oriental del Perú y posee 3 891 km² de fronteras internacionales con tres países: al nor-oeste con Ecuador, al noreste con Colombia y al este con Brasil; esta extensión representa el 38 por ciento del total de fronteras que tiene nuestro país y es una de las zonas de mayor vulnerabilidad geopolítica, debido a la irradiación cultural que recibe de localidades limítrofes como Leticia (Colombia) y Tabatinga (Brasil). Loreto está dividido en 8 provincias y 53 distritos, con la creación de la provincia de Putumayo y dos nuevos distritos. La provincia de Putumayo se creó por Ley N° 30186, del 6 de mayo de 2014, y está conformada por cuatro distritos (Putumayo, Teniente Manuel Clavero, Rosa Panduro y Yaguas). La ciudad de Iquitos es la capital de la región Loreto, provincia de Maynas, está ubicada en la selva nororiental del Perú.

La provincia de Maynas limita al norte con Colombia, al Este con la provincia de Mariscal Ramón Castilla, al Sur con la provincia de Requena y al Oeste con la provincia de Loreto y el Ecuador.

MAPA DE UBICACION DEL DISTRITO DE BELEN



FUENTE: https://www.paho.org/per/index.php?option=com_content&view=article&id=922:manejo-y-tratamiento-de-residuos-solidos-de-atencion-de-salud-ras-y-domesticos-acerca-del-proyecto&Itemid=719

El distrito de Belén se encuentra ubicado en la provincia de Maynas, la cual posee 119 998 km² de superficie y una población de 600 000 habitantes.

Belén nació a las orillas de “Belén Cocha”, pequeño brazo del río Itaya que nacía por lo que es hoy la calle Itaya y desemboca por los años de 1886 en el río Amazonas, a la que hoy es la primera cuadra de la calle San Martín que en esa época recibía el nombre de calle Omagua. El 5 de noviembre de 1999, luego de aproximadamente 16 años de gestión, se expide la ley 27 195 creándose el distrito de Belén. En la presente ley mediante el artículo 4 se dispone “Crease el distrito de Belén cuya capital será el poblado de Belén que se eleva a la categoría de Villa, perteneciente a la provincia de Maynas, con los siguientes límites:

- Por el Este: con el distrito de Indiana

- Por el Sur – Este: con el distrito de Fernando Lores
- Por el Oeste: con los distritos de San Juan Bautista, Iquitos y Punchana
- Por el Nor – Este: con el distrito de Iquitos hasta la coordenada UTM 9602.3 km N y 707 km. E”

Del total de la población del distrito, el 61.4% se encuentran en condición de extrema pobreza, es decir, sus ingresos no alcanzan a cubrir el valor de una canasta mínima alimentaria y el 18.5% en situación de pobreza no extrema; el comercio ambulatorio es un caos y es una demostración de la pobreza de este pueblo, además existen otros flagelos que favorecen a esta situación, tales como: la drogadicción, el alcoholismo y la delincuencia.

La Institución Educativa Publica Primaria de Menores N° 60010- comprensión del Distrito de Belén, fue creada por R.M. N° 15492 del 31-07-1962, con el nombre de Escuela Fiscal Mixta N° 1687.

En su inicio la Institución Educativa funcionó en una vivienda construida de material rustico sobre un terreno baldío que por su forma tomó el nombre de “HUECO”.

Durante la gestión del Alcalde del Distrito de Belén Sr. CARLOS DANIEL LOZANO ESCUDERO, se consideró en el presupuesto la construcción de nuestra IE, iniciando su demolición el 15 de Diciembre del 2005 e iniciando su construcción en el mes de Enero del 2006 hasta el 14 de Agosto del mismo año, mientras duró ese tiempo las clases se desarrollaban con normalidad en el local comunal del Pueblo Joven “Bagazán” y en una iglesia evangélica que se ubicaba en las intersecciones de la calle Castilla con Libertad.

El 15 de agosto del 2006 se inauguró la construcción de nuestro local escolar e iniciándose las labores pedagógicas el 16 de agosto del mismo año.

Además, cuenta con una plana Docente de 16 Docentes, 04 Personal Administrativo, 315 estudiantes en los turnos de mañana y tarde.

A partir de Abril del 2015 se ha implementado la línea de Intervención del Soporte Pedagógico para dar apoyo a los estudiantes del 1° al 4° grado con dificultades de aprendizaje en las áreas de Matemática y Comunicación.

En el 2016 ha obtenido resultados satisfactorios en la Evaluación Censal con los estudiantes del 2° y 4° grado.

En el 2017 se ha implementado el aula de Recursos Tecnológicos para la inserción de la Tecnología en el aula mediante el manejo de las máquinas XO y la Robótica por parte de los estudiantes.

Actualmente se viene gestionando la ampliación de la infraestructura con la finalidad de ampliar los servicios educativos, con la finalidad de mejorar el servicio educativo.

La Institución Educativa viene siendo conducida por la Prof. MARTHA TAUMA FACHIN, como resultado del Concurso Nacional para acceder a cargos directivos convocado por el Ministerio de Educación.

1.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO

Dos son los grandes factores que ayudan a entender las diferentes decisiones tomadas en cada sistema educativo respecto a la carrera docente y al sistema de evaluación del desempeño: por un lado, la tradición educativa del país y, por otro, las necesidades educativas prioritarias del mismo.

Efectivamente, la tradición educativa marca de forma importante las distintas decisiones tomadas por los países en estos dos ámbitos.

Así, los sistemas educativos de tradición anglosajona, de los países nórdicos, de los países de Europa central y del este, y de los países de tradición latina (Europa del Sur y América Latina) configuran tal forma que esta tradición incide en cada una de las soluciones adoptadas. No en vano, los elementos que configuran los sistemas de la carrera docente y de la evaluación del desempeño con otros factores del sistema educativo, y con decisiones relativas a la organización de la función pública.

De esta manera, no es extraño encontrarse con casos como, por ejemplo, en Finlandia, cuyo sistema educativo se define por la gran autonomía que tienen las escuelas, todas las decisiones relativas a los docentes son tomadas en el interior del centro educativo: la selección, la promoción o la propia evaluación, que es entendida más como un proceso de auto reflexión del docente dentro de la escuela donde labora. Frente a lo acontecido en Francia, país paradigmático en el planteamiento más centralista, donde prima el criterio de equidad en todas las escuelas, lo que hace que aspectos como la selección, promoción o evaluación, sean determinados por las autoridades educativas. En este país, la organización de los docentes, como servidores públicos, es análoga a la de otros funcionarios.

Pero, por otra parte, también se observan diferencias en los planteamientos adoptados en función de las prioridades en la política educativa. Así, en los países de Europa Occidental, la preocupación es atraer a los mejores candidatos hacia la profesión docente y mantenerlos motivados hasta su jubilación. En América Latina y en los países del Este de Europa, por el contrario, la prioridad es elevar la calidad de la docencia.

Con ello, en América Latina y en muchos países del Este de Europa hay una fuerte incidencia en establecer escalafones docentes y sistemas de evaluación externa que animen a los educadores a desarrollar mejor su trabajo y a ser recompensados por ello.

En los países de Europa Occidental, por el contrario, la evaluación se entiende más como un proceso de reflexión personal para el desarrollo profesional, y los sistemas de promoción como una manera de mantener motivados a los docentes hasta su jubilación.

A continuación, se revisarán los elementos más relevantes encontrados en el estudio respecto al acceso a la profesión, los sistemas de promoción, la jubilación y el retiro, y los sistemas de evaluación del desempeño.

Dada la diferencia entre la oferta de plazas docentes y la demanda de trabajo por parte de futuros maestros y profesores, en todos los países de Europa y América analizados se ha establecido algún sistema de selección de candidatos para el acceso a la función docente. Esta regla sólo tiene una excepción: Cuba, donde todos los egresados de los centros de formación de docentes tienen una plaza asegurada.

Básicamente, es posible encontrar dos grandes modelos en el acceso a la profesión docente, ambos relacionados con la mayor o menor autonomía en la selección y gestión del personal docente por parte de los centros o autoridades locales. El primer modelo lo conformarían los países anglosajones, nórdicos y bálticos, con una fuerte tradición de autonomía en la selección de educadores por parte de los centros docentes o las autoridades locales. En estos países, cada centro o autoridad local selecciona a sus propios docentes para cubrir vacantes concretas y con sus propios procedimientos de admisión. En esos casos, lo habitual es que el docente tenga una relación laboral de contratado.

En segundo lugar, estarían los países de tradición más centralizada, como son los países del sur de Europa, los países de América Latina y Centroeuropa. En estos casos, la selección la hace la Administrativa central mediante algún sistema equitativo para todo su territorio, que puede ser de concurso-oposición o exclusivamente de concurso de

méritos. En este caso, la relación contractual de los docentes con la Administración suele ser sólo la de funcionarios públicos, es decir, relación laboral definida por leyes y permanente a lo largo de toda la vida del trabajador.

En ambos modelos, los requisitos para poder presentarse a la plaza son análogos: titulación (con alguna excepción) y nacionalidad (excepto los países de la Unión Europea y algunos centroamericanos).

En ocasiones también se exige certificados de buena conducta o conocimiento de la lengua vernacular de enseñanza u otros.

La preocupación por mantener a los profesores motivados mediante un reconocimiento externo es general en todos los países de Europa y América. Dos son las estrategias diseñadas para lograrlo. Por una parte, lo que se puede denominar como promoción horizontal, por la cual los docentes ven reconocido su trabajo mediante incrementos salariales o ascensos en un escalafón, sin que ello suponga modificar sus labores de docente de aula o asumir mayores responsabilidades.

Y, por otra parte, mediante la promoción vertical por la cual los docentes ascienden laboralmente asumiendo tareas directivas o de supervisión, siempre con incremento salarial.

Todos los países analizados han regulado algún mecanismo de promoción horizontal. Sin embargo, es posible reconocer dos modelos claramente diferenciados: por un lado, el sistema de escalafón docente, por el cual se establecen una serie de categorías profesionales para los profesores; y, por otro, un sistema de incremento salarial, sin que ello suponga la existencia de categorías entre docentes.

Una buena parte de países de América Latina y Europa cuenta con un sistema de escalafón docente con una serie de categorías profesionales para reconocer el trabajo de sus profesores. Este escalafón puede servir para determinar tanto los complementos salariales como otros beneficios laborales (prioridad en el cambio de escuela, por ejemplo) o profesionales (prioridad para licencias por estudios o elección de horarios).

Otros países, por el contrario, reconocen el trabajo y la experiencia de los docentes a través de incrementos salariales, pero sin la existencia de grados o categorías. Dentro de esta modalidad, también caben dos posibilidades, que ese incremento se realice a través de una escala retributiva lineal, donde existe un número determinado de niveles sucesivos que se van alcanzando a partir del cumplimiento de una serie de criterios, o mediante una escala retributiva matricial, basada en una red que toma en cuenta diversos factores, y por la cual el salario del docente varía de acuerdo con el cumplimiento de criterios tomados de forma independiente entre sí.

Ambas posturas parten de la necesidad de establecer estímulos externos a los docentes para fomentar su desarrollo profesional; sin embargo, están enfrentadas en la idea de tener un cuerpo de docentes jerarquizado o igualitario. La decisión no es vana, subyacen dos imágenes del sistema educativo. La una, de un sistema jerarquizado, análogo al mundo empresarial. La otra, corresponde a un sistema donde las relaciones de igualdad predominen. Ambas concepciones tienen claras repercusiones para el funcionamiento, el clima y las relaciones de trabajo de los centros.

Respecto a la promoción vertical, existe cierto consenso en todos los países por la regulación de un sistema de ascenso como parte de la carrera docente en el cual el profesor o maestro asume nuevas responsabilidades ajenas a las del docente de aula. El mismo tiene como objetivo, junto con mantener a los docentes motivados y reconocer su

buen desempeño, seleccionar a los mejores para los cargos de gestión, dirección y supervisión. Así, en la práctica, en la totalidad de los países, ser docente es un requisito, legal o de hecho, para ser director o supervisor.

Pese a ello, son muy diferentes los procedimientos para la selección de este personal. En el estudio se han detectado tres grandes modelos: oposición, concurso de méritos y sistema libre. Los criterios más habituales para la selección de directivos en todos los países son los referidos a la experiencia profesional, y la posesión de títulos y de formación específica para ocupar el cargo. Además, en algunos se consideran los resultados de la evaluación del desempeño docente, o la pertenencia a determinado escalafón magisterial.

En todos los países, los docentes tienen derecho a cesar en su actividad laboral por razones de edad o años de servicio, manteniendo ingresos como pensión de jubilación. Sin embargo, existen importantes diferencias en las condiciones y características para este retiro entre diferentes países.

Tres grandes modelos o tendencias se han identificado en este trabajo. Por una parte, se encuentran los países en los que el criterio básico para la jubilación es haber alcanzado una edad determinada, habitualmente entre los 60 y los 65 años, con posibilidad de jubilación anticipada y postergada con límites, y sin diferencias en función del género. Aquí se encuentran la gran mayoría de países de Europa occidental.

En el segundo modelo encontrado, el criterio fundamental de jubilación es también la edad, habitualmente entre los 55 y 60 años, aunque es posible postergar la jubilación de manera indefinida y, además, suelen existir diferencias en las condiciones, en función del género de los docentes. Bajo este modelo se encuentran una gran mayoría de países de Europa del Este. El último modelo se caracteriza por tener como único criterio para la

jubilación los años de servicio, o éstos en combinación con la edad, y por tener la posibilidad de poder ser postergada sin limitación temporal. Este modelo es frecuente en América Latina.

De esta forma, las características y condiciones de la jubilación y el retiro parecen deberse más a cuestiones culturales, demográficas y económicas que a razones de carácter pedagógico.

La evaluación del desempeño docente es un tema altamente conflictivo, dado que en él se enfrentan intereses y opiniones del conjunto de actores educativos: tomadores de decisiones políticas, administradores, docentes y sus sindicatos, y estudiosos sobre la materia, pero también familias y sociedad en general. De esta forma, no es de extrañar que no esté generalizada la práctica de la evaluación del desempeño docente en Europa y América. Resulta en ese sentido especialmente llamativo el **caso de Finlandia**, país que se ha convertido en estos años en el símbolo de la calidad de la educación, donde no sólo no existe evaluación externa de docentes o centros, sino que es un tema que ni siquiera está en debate. El sistema educativo finlandés se basa en la confianza que tiene tanto la Administración educativa como las familias sobre el docente y su profesionalidad, destacando, frente a otros países, por el alto reconocimiento social de la profesión docente.

Analizando la diversidad de propuestas y posturas, el criterio básico que define a los diferentes modelos de la evaluación y del desempeño docente en Europa y América es el propósito de la evaluación, el para qué de la misma. Con este criterio se han detectado cinco modelos:

- Evaluación del desempeño docente como parte de la evaluación del centro escolar, con énfasis en la autoevaluación.

- Evaluación del desempeño docente para casos especiales, tales como la concesión de licencias.
- La evaluación del desempeño como insumo para el desarrollo profesional, pero sin ninguna repercusión para la vida profesional del docente.
- La evaluación como base para un incremento salarial.
- La evaluación para la promoción en el escalafón docente.

De esta forma, la primera idea conclusiva ha de ser la afirmación de que es posible un sistema educativo de calidad sin un sistema de evaluación externa del desempeño docente. En ese caso, se sustituyen la presión y los estímulos externos por una confianza en la profesionalidad de los docentes. Y en ese contexto, los centros escolares se constituyen como la unidad básica para la mejora de la educación.

En cualquier caso, parece claro que, si se desea mantener e incrementar la motivación de los profesionales de la educación, reconociendo el buen trabajo de los docentes mediante un incremento salarial o la promoción en el escalafón docente, es necesario contar con un sistema que discrimine el buen desempeño docente del que no lo es tanto. Así, es necesario contar con un sistema de evaluación del desempeño profesional. Pero, como luego se insistirá, es necesario que dicho sistema esté aceptado por la comunidad educativa y sea impecable técnicamente.

1.3 CARACTERÍSTICAS Y MANIFESTACIONES DEL PROBLEMA

UNESCO, América Latina y el Caribe (2016) se unen para fortalecer el desarrollo de políticas docentes destinadas a garantizar el derecho a la educación. En el

encuentro Jorge Sequeira, director de la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe, explicó los alcances de la Estrategia Regional Docente, liderada por la OREALC-UNESCO Santiago. Esta estrategia contribuye con los autores del ámbito docente a través de marcos de referencia rigurosos, actualizados y contruidos de manera colectiva, para la toma de decisiones informada y el fortalecimiento de capacidades nacionales hacia el diseño consensuado de políticas públicas relativa a los docentes. La Estrategia Regional Docente aborda temas fundamentales para mejorar el desempeño laboral docente de los profesores en la región, especialmente su formación inicial, formación continua y desarrollo profesional, carrera docente, instituciones y procesos para la toma de decisiones de políticas públicas.

En el Marco de Acción para las Américas Educación para Todos realizado en Santo Domingo, República Dominicana (2000), reconoce que, a pesar de los logros obtenidos, quedan algunos temas pendientes que merecen atención de los países en la Región: Baja valoración y profesionalización de los docentes y la falta de articulación entre los distintos actores involucrados en la Educación para Todos.

Una de las problemáticas principales con que se enfrentan las políticas públicas en el sector educación en la actualidad es como mejorar el desempeño laboral docente.

Namo de Mello (2003). Los diagnósticos coinciden en señalar que las propuestas tradicionales ya no alcanzan. Pero hay también fuertes evidencias de que no es simple determinar cuáles son los cambios adecuados y mucho menos ponerlos en práctica. Los maestros son parte del problema en virtud de su falta de preparación, del corporativismo, del acomodarse a una carrera que expulsa a los mejores. Pero deben ser parte de la solución porque sin la participación, compromiso y dedicación de los profesores será imposible superar la desigualdad educacional.

Tres son las ideas que comparten los países que evalúan el desempeño de los docentes en su práctica diaria. En primer lugar, la evaluación del trabajo de los profesores supone una definición a priori de aquello que es un buen desempeño.

En países como Chile y Perú, se han elaborado y aprobado oficialmente matrices que registran un conjunto de estándares de calidad organizados en distinta áreas o ámbitos de trabajo.

En Chile, el marco para la buena enseñanza incluye veinte criterios y setenta descriptores distribuidos en los cuatro dominios que definen el ciclo del proceso de enseñanza-aprendizaje (preparación de la enseñanza, creación de un ambiente propicio para el aprendizaje apropiado, enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes y responsabilidades profesionales).

En Colombia, Ecuador y México existen perfiles que son elaborados ad hoc y son definidos por las instancias correspondientes del sector a nivel nacional y subnacional.

En el caso peruano, el marco del buen desempeño docente está compuesto por cuatro dominios (la preparación para el aprendizaje de los estudiantes, la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, la participación en la gestión de la escuela articulada con la comunidad, y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente) que comprenden nueve competencias, que a su vez contienen cuarenta desempeños.

En segundo lugar, las evaluaciones del desempeño están definidas como oportunidades de mejora de los profesores. La periodicidad de estas evaluaciones cuyo promedio es de cada tres años ofrece un camino de mejora, a partir de la demostración de las habilidades consolidadas o la presentación de nuevas competencias adquiridas. En casos como el ecuatoriano o el colombiano, los buenos resultados en las evaluaciones de

desempeño suponen estímulos e incentivos, así como elementos conducentes a promociones laborales.

Finalmente, en tercer lugar, la evaluación del desempeño docente está concebida como una estrategia para retener a los mejores profesores dentro del sistema, pues se ha extendido la implementación de incentivos de tipo salarial en función a los resultados, así como otro tipo de reconocimientos. Pero al mismo tiempo, tanto en Colombia, como en Chile, Ecuador, México y Perú, deficientes resultados en estas evaluaciones tienen consecuencias de alto impacto para la estabilidad laboral de los docentes.

En todos los casos, luego de oportunidades de capacitación para los profesores con resultados deficientes, si las evaluaciones negativas persisten, los docentes son separados de la carrera. No obstante, en la práctica no ha sido usual llegar a este punto. Esta medida extrema más bien ha sido excepcional en todos los países donde se han implementado sistemas de evaluación del desempeño docente, entre otras cosas por la resistencia que surgió en los gremios durante mucho tiempo. Además, en varios momentos estas evaluaciones arrojaron deprimentes resultados que han cuestionado la efectividad del sistema educativo en su conjunto.

Según el MINEDU: El problema de los profesores en el país puede ser visto desde tres puntos: problemas en la formación del docente, bajo nivel remunerativo, y un marco normativo irreal.

Primero, la docencia peruana atraviesa un serio problema de calidad. En la década de los noventa se flexibilizó las normas que autorizaban la creación de centros de formación docentes. La proliferación de Institutos Superiores Pedagógicos (ISP), caracterizados por su poco alumnado y baja calidad, ha llevado a que la oferta de

profesores supere la demanda. Entre 1990 y 1997, el número de Institutos Superiores Pedagógicos pasó de 17 a 117.

Segundo, no existen mecanismos de incentivo para el profesor. El marco normativo vigente no penaliza la ineficiencia ni premia la eficiencia, así, el régimen de remuneraciones no está vinculado al desempeño. En la remuneración del docente existe una diferencia importante en la remuneración entre los que logran ascender de escala y los que no. El sistema público no se encuentra sometido a evaluaciones que den cuenta del desempeño a las autoridades y a los padres de familia.

Según Ramos (2011). La Región Loreto es la más extensa del Perú, como parte de la gran región de la Amazonía peruana, con límites territoriales con las repúblicas de Ecuador, Colombia y Brasil. Para la extensión de su territorio, su población, con algo más de un millón de habitantes, no podría estar todavía en el límite de la presión demográfica; pero, si se considera las condiciones físicas de su territorio, un aumento de su poblacional llevaría al riesgo ecológico.

Loreto tiene hoy una educación formal generalizada, pero en condiciones muy limitadas por la infraestructura, el sistema escolar disperso. Loreto tiene aún una fuerte carga en analfabetismo, ausentismo y deserción escolar.

La situación de los maestros es muy débil como para dedicarse al trabajo educativo con una firme convicción para forjar conciencias transformadoras, de cambio o emancipadoras. La reforma neoliberal viene poniendo énfasis en lo metodológico, en una pedagogía pragmatista que busca resultados “concretos” e inmediatos en áreas específicas (comunicación y matemática), evaluaciones estandarizadas y una educación bilingüe intercultural sin ninguna base en la realidad. Pese a la importante trayectoria de

lucha sindical de los maestros loretanos, las condiciones de pobreza en que desarrollan su trabajo los lleva a la impotencia, en unos casos, y al pesimismo en otros.

La Institución Educativa Pública Primaria de Menores N° 60010 del Distrito de Belén- Provincia Maynas- Región Loreto presenta una preocupante realidad problemática: el desempeño laboral docente es malo y regular; además de las condiciones para el aprendizaje de los estudiantes es deprimente y los padres de familia indiferentes ante tal situación, tiene por lo tanto más debilidades que fortalezas que se ve reflejada en la calidad de educación que se brinda de acuerdo al Proyecto Educativo Institucional.

El desempeño laboral docente, el cual forma parte del componente pedagógico de la gestión institucional, es un proceso complejo, plausible de ser mejorado con las condiciones y los apoyos necesarios del Ministerio de trabajo y MINEDU con sus actuales políticas de incentivo en la Ley de la Reforma Magisterial.

La forma en que se tratará el problema del desempeño laboral docente en la Institución Educativa Pública Primaria de Menores N° 60010 en el distrito de Belén es novedoso y original; porque hasta este momento no existía una toma de conciencia de lo relevante del tema, ni se cuenta con instrumentos confiables de evaluación del desempeño laboral docente, basados en un perfil docente pertinente que toda institución educativa requiere para alcanzar su calidad.

En base a la caracterización de la Institución Educativa Pública Primaria de Menores N° 60010-, ubicada en el distrito de Belén- Provincia de Maynas- Región Loreto, situada en la calle Cornejo Portugal N 1689, lo más preocupante y caótico que se encontró al asumir la dirección, fue que tenía más debilidades que fortalezas, principalmente docentes desactualizados y desmotivados en su desempeño laboral y profesional. De esta forma, la interrogante científica se expresa de la siguiente manera:

¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los profesores de la Institución Educativa Pública Primaria de Menores N° 60010 del distrito de Belén - Provincia de Maynas- Región Loreto?

El Proyecto Educativo Institucional (PEI), instrumento de gestión de mediano plazo y dicho documento es el que encamina la vida y desarrollo de cada institución. En este documento de gestión la Institución Educativa Pública Primaria de Menores N° 60010 del distrito de Belén- - Provincia de Maynas- Región Loreto, se evidencia insuficiencias en el desempeño laboral docente y se expresa a través de los siguientes indicadores:

- La falta de interés por la evaluación de su desempeño docente.
- La desmotivación de los docentes que se muestra cada día en el salón de clases.
- La acentuada desactualización docente en temas prioritarios como es la conducción del proceso enseñanza aprendizaje y los procesos de gestión educativa.

1.4 METODOLOGÍA

1.4.1. Hipótesis de investigación

Existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral docente en la Institución Educativa Pública Primaria de Menores N° 60010 del distrito de Belén - Provincia Maynas- Región Loreto.

1.4.2. Variables

Variable Independiente: Clima Organizacional

Variable Dependiente: Desempeño Laboral

1.4.3. Población

Población Docentes.- Son todos los docentes de la Institución Educativa Publica Primaria de Menores N° 60010.

1.4.4. Unidad de muestra

Son 20 docentes de la Institución Educativa Publica Primaria de Menores N° 60010.

1.4.5. Unidad de análisis

Un docente de la Institución Educativa Publica Primaria de Menores N° 60010.

1.4.6. Tipo de investigación

La investigación es de tipo correlacional, ya que el propósito de la investigación es examinar la relación entre dos variables (Salkind, 1999). En ese sentido, “la investigación proporciona indicios de la relación que podría existir entre dos o más cosas, o de qué tan bien uno o más datos podrían predecir un resultado específico”

1.4.7. Diseño de investigación

El diseño de investigación es descriptivo correlacional. Los estudios correlacionales tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables (Hernández, Fernández & Baptista, 2006). En este sentido, la presente investigación nos permite conocer el grado de relación que existe entre ambas variables (Clima Organizacional y Desempeño Laboral).

Modelo de diseño

X -----r-----Y

En donde:

X: Clima Organizacional

Y: Desempeño Laboral

r=relación

1.4.8. Técnica e instrumentos de recolección y procesamiento de datos

Encuesta: Para poder recolectar y analizar datos se aplicarán encuestas para medir Clima Organizacional está relacionado con el Desempeño Laboral en los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010, a fin de obtener información sobre estas variables.

Se usará un instrumento que permitirá medir el Clima Organizacional donde la escala será de tipo Likert la cual tendrá 36 ítems y 5 alternativas de respuesta, en dicha encuesta se evaluará Diez dimensiones: Motivación; Liderazgo; Toma de Decisiones; Identidad; Comunicación; Estructura; Motivación; Conflicto; Recompensa y Confort.

La escala que se empleará será la siguiente: Totalmente en desacuerdo; En desacuerdo; Ni de acuerdo ni en desacuerdo; De acuerdo; Totalmente de acuerdo.

Las categorías que tendrá será de la siguiente manera: Bajo, Medio; Alto

De 36 a 147 puntos su nivel es Bajo

De 148 a 173 puntos su nivel es Medio

De 174 a 180 puntos su nivel es Alto.

Para medir la variable Desempeño Laboral donde la escala será de tipo Likert la cual tendrá 9 ítems y 7 alternativas de respuesta.

La escala que se empleará será la siguiente: Muy en Desacuerdo; Regularmente en Desacuerdo; Algo en Desacuerdo; Indiferente; Algo de acuerdo; Regular de acuerdo y Muy de acuerdo

Las categorías que tendrá será de la siguiente manera: Malo; Regular y Bueno

De 09 a 53 puntos su nivel es Malo

De 54 a 61 puntos su nivel es Regular

De 62 a 64 puntos su nivel es Bueno.

1.4.8.2. Técnicas de procesamiento y análisis de los datos

En cuanto al procesamiento de datos éste consistirá en el cálculo, selección, clasificación y ordenación de tablas o cuadros, debidamente codificados y tabulados. La tabulación se realizará de forma electrónica y se someterá al tratamiento estadístico, para de esta manera determinar el significado de aquellas relaciones significativas. Para analizar los datos se utilizará el Software Excel o SPSS versión 22, se utilizó la prueba estadística T de student (coeficiente de spearman) con la finalidad de corroborar la hipótesis planteada si existe relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

II MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

Los antecedentes de estudio de esta investigación están dividido en tres contextos:

el contexto internacional, el contexto nacional y el contexto local.

En el contexto internacional

Libreros (2016), Colombia. El propósito es mostrar la relación que existe entre Cultura Organizacional y Bienestar laboral. Esta investigación con un enfoque cualitativo se realizó en la ciudad de Palmira, tomando como fuente primaria de información a la Institución Educativa Cárdenas Centro, con la participación del 50% de los servidores públicos, quienes contestaron la encuesta, también se realizaron cuatro entrevistas en profundidad a servidores públicos de los diferentes estamentos cardenalicios. Con los resultados obtenidos se hace un contraste de las percepciones que tienen los docentes, directivos docentes, administrativos y otros servidores públicos.

Farias (2015), en su tesis denominada La Cultura Organizacional y su relación con los Factores Psicosociales en el Departamento Administrativo Del Municipio De Quito Zona Quitumbe, en su trabajo de investigación sobre psicología tiene como objetivo establecer si la cultura organizacional tiene relación con los factores psicosociales en el departamento administrativo del Municipio de Quito Zona Quitumbe. Se basa en una investigación descriptiva, no se tomó muestra ya que se trabaja con todo el personal administrativo del Municipio de Quito Zona Quitumbe. Este trabajo se fundamenta teóricamente, en el criterio de lo OIT sobre las condiciones que requiere el trabajador para evitar posibles riesgos psicosociales, que son aquellas condiciones que están presentes en el ámbito laboral, personal e individual de cualquier trabajador afectando la salud tanto física, psíquica y social. Investigación correlacional, no experimental. La conclusión general nos indica que la Cultura organizacional si tiene relación con los factores m

Psicosociales pese a que los indicadores psicosociales son desfavorables para la administración Zonal Quitumbe; Con la recomendación de Aplicar el diseño del plan de acción para la disminución de los factores psicosociales que se planeó a las jefaturas.

Cantillo (2015). Colombia. En esta investigación destaca las definiciones conceptuales, autores y modelos de mayor representatividad en el mundo académico y que han incidido en cómo es analizada la cultura organizacional y el desempeño en las últimas décadas, por consiguiente, se presenta de manera resumida un inventario de escalas, dimensiones y variables utilizadas para identificar la relación entre cultura organizacional y desempeño, por último, se analiza la relación entre cultura organizacional y desempeño. Los hallazgos ponen de manifiesto la falta de consenso en la definición y determinación de las dimensiones constitutivas de los conceptos, sin embargo, destaca que en la mayoría de los estudios demuestra la incidencia que ejerce la cultura organizacional en el desempeño.

Iturralde (2016) En su investigación “la evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ocus Ltda de la ciudad de Ambato”. Afirma que el Capital Humano, es lo más importante de una organización ya que es su nervio vital, una empresa puede tener la mejor infraestructura, tecnología, planta industrial o el equipo más moderno, pero no será suficiente para continuar y tener una garantía de éxito en el mundo competitivo en el cual nos desenvolvemos; solamente, las personas con sus conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes, es decir con sus competencias son capaces de impulsar o destruir cualquier organización o institución, tienen por objetivo proponer el desarrollo de un modelo de evaluación de desempeño laboral para mejorar el rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ocus Ltda. De la ciudad de Ambato.

La investigación es cualitativa, los métodos empleados es el inductivo-deductivo; el tipo de investigación es descriptiva correlacional, la población de estudio está conformada por 98 trabajadores que pertenecen a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cía. Ltda. De la ciudad de Ambato. Concluye que el ambiente laboral de la institución se encuentra en un margen de apreciación de los trabajadores como bueno. Los empleados de la cooperativa no conocen en su mayoría los resultados de la su evaluación del desempeño. Los objetivos de la realización de la evaluación del desempeño no son conocidos por parte de los trabajadores de la Cooperativa OSCUS.

Yanchatuña (2016) en su investigación sobre la Capacitación del Personal y el desempeño laboral en el Gobierno Municipal del Cantón Santiago de Píllaro. Afirma que La presente investigación plantea en primer lugar la situación actual en la que se ha estado desarrollándose el Gobierno Municipal del cantón Píllaro, cuya actividad principal es gestionar eficientemente los recursos comprometidos con el desarrollo armónico del cantón, para el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes con participación y equidad para sus usuarios. El objetivo de la investigación es preparar un plan de capacitación que permita mejorar el desempeño laboral en la municipalidad. Para el desarrollo del mismo se contó con información primaria que es ofrecida por la empresa y la información secundaria se obtuvo de libros, revistas, internet, etc. La fuente que se utilizó fue la encuesta a los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santiago de Píllaro y además la observación directa las mismas que reflejaron que la mayoría de los empleados opinan que la institución debería preocuparse en el factor de capacitación para que el servidor mejore su desempeño laboral y por ende los servicios. Finalmente, la presente tesis sugiere que debe considerarse la ejecución del plan de capacitación que está de acuerdo a las necesidades de cada área para los servidores municipales con el objeto de mejorar su desempeño laboral.

En el contexto nacional

Carrión y Gonzales (2015), en su artículo denominado Influencia de la cultura organizacional en la gestión empresarial del Distrito de Huacrachuco. El presente artículo tiene como objetivo general conocer la influencia de la cultura organizacional en la capacidad de la gestión empresarial de los productores de tara del Valle de Huambo del Distrito de Huacrachuco. La investigación fue cualitativa – descriptiva, se utilizó la técnica de la encuesta.

Los principales resultados son: “algunos productores cuentan con los recursos materiales, humanos y económicos necesarios para que obtengan una buena producción de tara, pues cuentan con capital para financiar sus operaciones; mientras que los demás no cuentan con suficientes recursos, por la falta de capital propio y de financiamiento que les permita llevar a cabo sus actividades de manera correcta, siendo esta una dificultad en una parte de los productores.

Así mismo indica que la mayor parte de los productores no cuentan con metas establecidas para mejorar su gestión empresarial en la comercialización de tara, esto implica que no tienen una motivación por alcanzar un propósito de desarrollo, pues no tienen definido los procedimientos a seguir para alcanzar los objetivos, que les permita desarrollarse como empresarios y buenos productores de la región.

La principal conclusión es que las funciones gerenciales se utilizan deficientemente pues su nivel de eficiencia es regular en cuanto a las actividades que realizan, ya que no utilizan sus recursos disponibles de manera adecuada y optima que les permita obtener los resultados deseados, siendo una causa la falta de capital propio que les permita llevar a cabo sus actividades correctamente.

Sánchez (2016), en su tesis denominada Desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ingeniería Química y Metalúrgica de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en la ciudad de Huacho. En el presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general evaluar el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ingeniería Química y Metalúrgica de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, durante el semestre 2013-I, por ser un estudio descriptivo el presente trabajo de investigación no presentó hipótesis, se evaluaron cinco aspectos de la variable desempeño laboral docente, dominio tecnológico, dominio científico, responsabilidad en el desempeño de sus funciones, relaciones interpersonales y formación en valores éticos.

Es un estudio de tipo observacional, transversal, prospectivo y descriptivo, el diseño de investigación utilizado fue el de no experimental ya que no existe manipulación activa de alguna variable, transaccional (en el tiempo) y descriptivo. Para la medición de la variable se utilizó la técnica de la encuesta, teniendo como instrumento un cuestionario diseñado para los estudiantes, integrado por 38 ítems que permitió medir los cinco aspectos anteriormente mencionados de la variable, por medio de una escala tipo Likert. El procesamiento estadístico de los datos se realizó por medio de la aplicación del paquete estadístico SPSS en su versión 19. Se trabajó con una muestra de 100 estudiantes que evaluaron el desempeño de 26 docentes de la facultad, ambas muestras elegidas aleatoriamente. Después de encuestar a los estudiantes, los resultados que se obtuvieron, fue que un 93% manifestaron en mayor o menor grado que sus docentes muestran tener dominio tecnológico, 85% manifestaron en mayor o en menor grado que sus docentes muestran tener dominio científico, 97% manifestaron en mayor o menor grado que sus docentes muestran tener responsabilidad en el desempeño de sus funciones, 95% manifestaron en mayor o menor que sus docentes desarrollan buenas relaciones interpersonales y 90% manifestaron en mayor o menor grado que sus docentes muestran

tener buena formación en valores éticos, concluyendo que los docentes presentan una tendencia positiva en su desempeño laboral.

Quintanilla (2017) en su investigación gestión por competencias y desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho. Afirma que el objetivo de la investigación fue determinar la influencia de un sistema de gestión estratégica por competencias en los desempeños laborales en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho, para el estudio se utilizó la metodología descriptiva, explicativa y correlacional, La población en estudio constituyen 2,135 trabajadores y funcionarios de las municipalidades de la ciudad de Ayacucho, específicamente en la Municipalidad Provincial de Huamanga, Municipalidad Distrital de San Juan Bautista, Municipalidad Distrital de Carmen Alto y la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno. Los instrumentos utilizados fueron guías de entrevistas, test de inventarios, encuestas, concluye que es preciso resaltar como resultado final que, una nueva concepción para los directivos y trabajadores en general de las municipalidades de Ayacucho, es el reto que tienen de adecuarse a las exigencias del contexto y los cambios, siendo necesario adaptar todo un sistema de gestión por competencias en busca de la excelencia organizacional, debido a la influencia significativa de ésta en los desempeños laborales.

En el Contexto Local.

Purisaca y Villegas (2017). Lambayeque. El presente trabajo de investigación trató sobre la situación actual que atraviesa la Empresa de transporte Lambayeque Emtralam S.A.C, donde se planteó objetivos tales como el diagnostico actual de la empresa, así como su estructura organización y las actitudes de los trabajadores hacia el gerente y la empresa, desarrollando encuestas a todos los trabajadores 33 y entrevistas tanto a los trabajadores como al gerente en sí. El fin de esta investigación fue establecer

que tanto influye la cultura y el liderazgo dentro de la integración y que estrategias basándonos en el desarrollo organización y el control se puede establecer para fomentar ésta, de tal manera que la empresa obtenga buenos resultados en el servicio que ofrecen.

Arias, C. (2015). Lambayeque. La presente investigación cualitativa tuvo como base conceptual fundamentada por **Waldow** (2008) **Torralba** (2005), **Espinoza** (1996) y **Aragón** (2013). Para recolectar los datos se utilizó la entrevista semi-estructurada a seis enfermeras del servicio de centro quirúrgico del Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo, obtenidas por la técnica de saturación y redundancia. Se concluye que en las relaciones interpersonales de las enfermeras es imprescindible un clima laboral basado en la solidaridad, autenticidad, auto-respeto, unidad, sinergia, democracia y comunicación asertiva que favorezcan la convivencia, el cuidado humanizado y la resolución de conflictos laborales, también es necesario fomentar una cultura de paz, donde el poder se emplee para empoderar a otros, generar sinergias y efectuar cambios positivos en beneficio de todos.

Carrasco (2010) Lambayeque. La presente tesis utilizó el diseño correlacional según Sánchez y Reyes, con la finalidad de relacionar las características de la cultura organizacional (Relaciones interpersonales) y las dimensiones del desempeño laboral en los trabajadores de la dirección regional de transportes y comunicaciones. La población estuvo constituida exclusivamente por 86 trabajadores de ambos sexos de dicha Dirección Regional. Se obtuvo una relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores; siendo ésta directamente proporcional y de interdependencia, bajo la forma hipotética: La cultura organizacional como base de las relaciones interpersonales influye significativamente en el desempeño de los trabajadores de la Dirección Regional de transportes y comunicaciones de Lambayeque.

2.2 BASES TEÓRICAS DEL DESEMPEÑO DOCENTE:

2.2.1 TEORÍA DE AUTOEFICACIA

La teoría de autoeficacia ha pasado por distintas etapas conceptuales y metodológicas. Desde sus comienzos hasta la actualidad, esta teoría ha intentado demostrar cómo los aspectos cognitivos, conductuales, contextuales y afectivos de las personas están condicionados por la autoeficacia.

Albert Bandura (1977), su máximo impulsor, preocupado por elevar a ciencia la Psicología y validar sus postulados, buscó un método eficaz que resolviera problemas humanos.

A partir de este planteamiento, Bandura trasladó el foco de interés de la psicología del objeto al sujeto; esclareció el conocimiento de cómo opera la motivación; recalcó la importancia de los juicios personales y evidenció que la autoeficacia, con un papel central en los comportamientos de miedo y evitación, puede favorecer o entorpecer, la motivación y acción humana (Bandura, 1977; Garrido, 2004). Con todo el bagaje investigativo, incluidos los avances y los retrocesos, Bandura vio aceptadas sus hipótesis por la comunidad científica, y conformó la teoría del Aprendizaje Social, la que años más tarde, se rebautizó como teoría Socio-Cognitiva. Dicho cambio, se vincula con la confirmación de la tesis de autoeficacia, en la que el funcionamiento humano está regido por la mente, que es capaz de conocer y discernir en un contexto determinado. El objetivo principal de este vuelco estriba en que Bandura intentó no sólo relevar los procesos cognitivos, sino también, poner límites teóricos a un concepto que se solapaba con otras teorías del aprendizaje social.

Es así como el constructo de autoeficacia tomó la forma y la consistencia suficiente para propiciar la creación de una teoría. Una teoría, cuyo eje central, el pensamiento

autorreferente, actúa mediando la conducta y la motivación en las personas (**Bandura, 1987**). No obstante, para que el pensamiento autorreferente sea convergente y coherente con el pensar, sentir y actuar, requiere de la calidad del autoconocimiento y la opinión de eficacia personal que se tenga. De ahí que cambio y adaptación serán las consignas del funcionamiento humano bajo la perspectiva socio-cognitiva; donde la capacidad de autorreflexión y de autorregulación dependen de los factores conductuales, personales y ambientales.

DETERMINISMO RECÍPROCO: Cabe resaltar que en los factores personales, conductuales y ambientales se produce una interrelación e interdependencia, que, a su vez, conforma una tríada de determinación recíproca.

Esta reciprocidad, influye intencionadamente, en el funcionamiento psicosocial y en los acontecimientos que afectan la vida de las personas, ya que, al luchar por el control de sus vidas, intentan obtener ganancias sociales y personales. Por ello, el resultado de sus acciones está condicionado por los pensamientos que tienen de sí mismas, pues, al ser productoras y productos de sus circunstancias no sólo responden a las demandas del ambiente, sino que, además, las modifican (Bandura, 2004).

Bandura (2008) manifiesta, que las personas no tienen un funcionamiento autónomo, ni tampoco sus comportamientos están totalmente determinados por factores situacionales. Las personas son producto de la interacción recíproca entre los determinantes personales, comportamentales y ambientales. Así, en lo personal y comportamental, están influidos de forma directa, por la dotación biológica, como por las propias concepciones, valores, metas y estados afectivos. Lo ambiental y lo comportamental alteran el entorno y viceversa. Mientras que lo personal y lo ambiental

están intervenidos por los modelos, las influencias sociales y/o la educación, entre otros, que modifican los atributos personales.

EXPECTATIVAS DE EFICACIA Y EXPECTATIVAS DE RESULTADOS: Otro aspecto interesante propuesto por Bandura (1977, 1987, 1999) ha sido la diferenciación sostenida entre expectativas de eficacia y expectativas de resultados. Las primeras han sido definidas como el convencimiento de que una ejecución se realice con éxito y, las segundas, como la estimación de los resultados a conseguir una vez realizada la ejecución. Así, mientras unas están referidas al convencimiento de hacer bien una ejecución, las otras están referidas a lo esperado por la ejecución. Para Bandura los comportamientos son determinantes de los resultados, que a su vez dependen de la gestión de los propios recursos.

Esta excepción está prefijada por los juicios y/o las opiniones de eficacia personal. Las expectativas de eficacia tienen que ver directamente con la percepción de cómo las personas utilizan los recursos personales, ya que bien o mal, una cosa es disponer y otra muy distinta es tener la capacidad de utilizarlos en el contexto y el momento adecuados. A su vez, las expectativas de resultados, conforman las consecuencias o estimaciones que anticipan las personas tras haber movilizado todos los recursos personales. De ahí que Bandura defienda que un “resultado es la consecuencia de un acto, no es el acto en sí mismo”.

A pesar de haber aclarado ambos conceptos -expectativas de eficacia y expectativas de resultados-, para Garrido, Tabernero y Herrero (1998) ambos conceptos han resultado ser el foco de diversas críticas, tales como: la falta de originalidad, la inconsistencia en sus afirmaciones y la delgada línea conceptual que las separa. Ciertamente es que, en las obras de Bandura, es un tanto complejo identificar cuando los comportamientos están mediados

por las expectativas de eficacia y cuando lo están por las expectativas de resultados, máxime cuando algo es causa y efecto, pero es el determinismo recíproco el que da cuerpo y fundamentación a la teoría de autoeficacia.

MECANISMOS, FUENTES Y PROCESOS IMPLICADOS EN LA AUTOEFICACIA: No obstante, **Bandura** (1987) consciente que el poder de una teoría psicológica reside en la capacidad de definición, predicción y descubrimiento de factores que regulan interrelacionadamente la conducta humana, propuso mecanismos, fuentes y procesos implicados en la autoeficacia.

Los sentimientos de autoeficacia operan según los siguientes mecanismos: la selección de conductas, el esfuerzo y la persistencia, los pensamientos y las reacciones emocionales, así como, la producción y predicción de la conducta. Con respecto a lo antes mencionado, las diversas circunstancias de la vida, incitan a las personas a tomar decisiones y/o realizar actuaciones destinadas al logro de los propósitos que se han planteado. Asimismo, albergan las facultades para poder enfrentar obstáculos y/o superar las circunstancias adversas con un efecto distinto sobre las que poseen altos y/o bajos sentimientos de autoeficacia; siendo determinante para gestionar, predecir e influir en los acontecimientos de los distintos ámbitos de vida.

Aún más, el sentimiento de autoeficacia puede ser desarrollado a través de cuatro fuentes: las experiencias de dominio, las experiencias vicarias, la persuasión social y las experiencias afectivas.

Las primeras, constituyen experiencias de dominio real con una enorme implicación en la fortaleza o debilidad de las autopercepciones de eficacia. Las segundas, están referidas al modelado, que es la observación de ejecuciones realizadas por terceros. Las terceras, consisten en convencer al sujeto que tiene las capacidades necesarias para

lograr lo que se ha propuesto. Y, las últimas, afectan los sentimientos de autoeficacia mediante los estados psicológicos y emocionales, positivos o negativos que tengan las personas.

Junto a los mecanismos que operan y a las fuentes de las cuales se nutre, la autoeficacia, también tiene la capacidad de activar procesos cognitivos, motivacionales, afectivos y selectivos. Es así como activando la cognición, las personas pueden predecir y regular los sucesos que les acontecen, donde la motivación juega un papel fundamental en la diferenciación y valoración de lo que pueden y no pueden hacer. Sumado a ello, los procesos afectivos posibilitan la identificación de las amenazas potenciales del entorno, para seleccionar las conductas más adecuadas en la consecución de sus propósitos.

Por último, el impacto de lo antes dicho marca profundas diferencias en las personas con un fuerte o un débil sentimiento de autoeficacia. Las primeras, poseen un interés intrínseco que las hace esforzarse y perseverar pese a las dificultades; son capaces de visualizar los problemas como desafíos, oportunidades de aprendizaje y, por ende, de progreso en sus habilidades. Por su parte, las segundas carecen de compromiso; flaquean rápidamente ante las adversidades; evitan tareas complejas; huyen de los problemas y dejan de creer en sí mismas.

2.2.2 TEORÍA DEL APRENDIZAJE SOCIAL DE ROTTER

Para empezar, mencionar a **Julian Rotter** (1966) resulta imprescindible en el aporte a la conceptualización del sentimiento de autoeficacia. Si bien no aludió, ni tampoco describió, el constructo como tal, sus postulados fueron cruciales para dar forma a la teoría del aprendizaje social, a partir de la integración de las teorías del aprendizaje y la personalidad (**Pintrich y Schunk, 2006**). Así, fusionó el rol del conductismo en el reforzamiento del aprendizaje con los aspectos cognitivos de las personas (**Aiken, 2003**),

siendo su objetivo principal conformar una teoría que explicara cómo las personas aprenden en contextos sociales.

No obstante, el constructo de Rotter que más interés ha suscitado en la teoría y práctica de la motivación, es del lugar o locus de control (LOC). El LOC es una expectativa generalizada y, como tal, se refiere al grado en que las consecuencias de las conductas corresponden a factores personales o factores externos (**Cano, Rodríguez, García y Antuña, 2005**). Es un rasgo relativamente estable e influyente acerca de las habilidades o capacidades que poseen las personas (**Nevid, 2011**). Según es el comportamiento en un contexto social determinado, así será el lugar de control interno o externo que la persona tenga. Cabe destacar que, en comparación con la teoría socio-cognitiva, los comportamientos bajo la mirada del lugar de control reciben una influencia más discreta del medio y más separada de las personas (**Takahashi, 2011**) a internalidad o externalidad, como expectativa generalizada, actúa principalmente pronosticando e informando acerca de cómo las personas conciben y estructuran sus experiencias.

A partir de esto **Rotter** (1966), estableció dos tipologías: LOC interno y LOC externo. Así, cuando las personas tienen un lugar de control interno, asumen las responsabilidades de sus circunstancias, involucrándose en situaciones donde el éxito lo alcanzan por sus capacidades y esfuerzos. Por el contrario, las personas con un lugar de control externo, aceptan que su vida está controlada por personas o fuerzas externas y, por lo tanto, los logros o fracasos que puedan obtener los atribuyen al azar o a la suerte (**Woolfolk, 2006**). Esta teoría plantea que los resultados que alcanzan las personas en diversos ámbitos del funcionamiento vital, están relacionados directamente con las expectativas y con el valor que le conceden a los posibles resultados de sus actos. De ahí que refuerzo y valoración sean alicientes a las conductas que ejecutan y a los resultados

que obtienen; las diferencias resultan sustanciales entre aquellas personas que tienen una causalidad interna, y que actúan responsablemente moldeando el futuro, frente a aquellas con una causalidad externa que dependen de los resultados de las circunstancias, y de la opinión de los demás.

Con motivo de esto surgió la primera línea de investigación acerca de la autoeficacia del profesor desde la teoría del aprendizaje social de Rotter (**Brouwers y Tomic**, 2003). Como ya señalábamos en líneas anteriores, Rotter nunca se refirió al constructo de autoeficacia como tal, pero sí podemos identificar que los cimientos de la teoría banduriana están basados en su propuesta. De hecho, **Prieto** (2007) indica que gran parte de los aspectos teóricos provienen de su constructo y que, además, la autoeficacia subyace como opinión específica del locus de control – interno o externo- en las conductas de las personas.

Análogamente, **Henson, Kogan y Vacha-Haase**² confirman lo planteado al considerar que Rotter “con su teoría del locus control ha jugado un rol histórico importante en la conceptualización del constructo de eficacia del profesor”. Incluso **Friedman y Kass** (2002) dividen en dos áreas el estudio de la eficacia del profesor: una desde Rotter y otra desde Bandura. Algunos estudios llevados a cabo desde esta línea de investigación son los de **Armor et al.** (1976); **Berman et al.** (1977); **Guskey** (1981), y **Rose y Medway** (1981).

Dichos estudios consideraron que la eficacia del profesor está determinada por las habilidades o capacidades personales del docente para ejercer control sobre sus acciones. Los desempeños de los profesores con un lugar de control interno se entienden como la habilidad para hacerse responsable del fracaso o éxito de sus estudiantes, y por el contrario, los que mantienen un locus de control externo, consideran que el entorno tiene

una mayor influencia en el aprendizaje de los estudiantes, más que sus competencias pedagógicas. Los primeros actuarían en consecuencia con sus conocimientos y acciones; los segundos, opuestamente, contemplarían el proceso de enseñanza.

A pesar de que el locus de control constituyó el arranque en los primeros esfuerzos por dar forma conceptual y metodológica a la eficacia del profesor, éste se ha demostrado que carece de impacto para poder predecir y mejorar los diversos aspectos del funcionamiento pedagógico y estudiantil en los contextos educativos (**Wolters y Daugherty**, 2007; **Zimmerman**, 2000). En opinión de Frank Pajares, reconocido investigador en el campo de la autoeficacia, (entrevistado por **Bembenutty**, 2007), la causalidad interna o externa de los comportamientos de las personas actúa como factor de identificación y no de predicción, como sí lo hace el sentimiento de autoeficacia. Este mismo problema se le atribuye a los instrumentos de medida desarrollados ya que pese a estos esfuerzos de medición, la principal debilidad es que se limitan únicamente a la identificación de la internalidad o externalidad (**Zimmerman**, 2000).

2.2.3 TEORÍAS DE LA EQUIDAD Y DE LAS ESPECTATIVAS DE KLINGNER Y NABALDIAN

El docente es un profesional de la educación. Es un trabajador en la educación; por lo mismo, las teorías del desempeño están referidas a entender los factores actuantes de ese mismo proceso.

Para **Klingner y Nabaldian** (2002) las teorías explican el vínculo entre la motivación y la capacidad para el desempeño, así como la relación entre la satisfacción en el trabajo y su desempeño y rendimiento.

Teoría de la equidad: Klingner y Nabaldian, como su nombre lo indica básicamente sostiene que está relacionada a la percepción del trabajador con respecto al trato que recibe: justo o injusto. En la lealtad, en expresiones de buena voluntad y en una mayor eficacia en su trabajo dentro de la organización. Aunque la teoría es clara la dificultad estriba en que muchas veces esta percepción está más vinculada a un estado mental basado en juicios subjetivos. No obstante, significa que la imparcialidad y el buen trato, son elementos fundamentales, apareciendo con igual peso la buena comunicación entre el directivo y los subordinados. Esta equidad está constituida por dos aspectos: a) el rendimiento; b) y la equiparación con otros. En el primer caso es la comparación de su aporte o rendimiento con su trabajo y la retribución que recibe en relación con otras personas.

Teoría de las expectativas. De acuerdo a **Klingner y Nabaldian** (2002) esta teoría se centra: En los sentimientos de satisfacción de los empleados, que de este modo irradia un mejor desempeño laboral con respecto a otros. Son tres los factores identificados:

- a) El alcance que un empleado cree que puede tener al realizar el trabajo al nivel esperado;
- b) La evaluación del empleado con el consecuente reconocimiento mediante gratificaciones o sanciones como resultado de que se alcance o no el nivel esperado en el desempeño;
- c) La importancia que el empleado concede a estas gratificaciones o sanciones). Es indudable que esta teoría nos permite comprender muchas de las reacciones positivas o negativas en el desempeño del trabajador, ya que como ser humano también tiene expectativas y metas. Donde **Maciel** (2005) afirma que en el imaginario de nuestra

sociedad (...) el perfil del docente ideal se sustenta sobre el mito que sobrevalora la vocación (docente se nace, no se hace), minimizando la formación. Se estructura sobre la creencia, casi mágica, de que la enseñanza es una labor sencilla (enseñar: tarea fácil).

2.3 BASES CONCEPTUALES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

2.3.1 DEFINICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Valle (1995) establece que la cultura de una organización es " fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas."

Robbins (1996) La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre sus miembros, y que se distingue a una organización de las otras. Ante lo mencionado podemos decir que la cultura organizacional es un factor apreciable porque es importante que los miembros de una organización conozcan y comprendan el entorno laboral al cual pertenecen con el fin de alcanzar objetivos, metas, misión y la visión de la empresa.

Granell (1997) la cultura organizacional, es el conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidos y transmitidos en una organización, que son adquiridos a lo largo del tiempo y que han resultado exitosos para el logro de sus objetivos.

Guedez (1998). La cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización.

Chiavenato (2007) la Cultura organizacional significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización.

2.3.2 Elementos de la cultura organizacional.

Dentro de la cultura se encuentran una serie de elementos entre los cuales tenemos: los valores, las costumbres, ritos, historias, héroes, entre otros.

Los valores: Son convicciones fundamentales de que un modo de conducta o estado final de existencia es preferiblemente desde el punto de vista social o personal a otro modo contrario o estado de existencia.

Costumbres: Se define como el hábito o el conjunto de usos que posee un país o un individuo, la cual permite diferenciarlo de los demás.

Ritos: Son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas más relevantes y que indican quienes son las personas imprescindibles y las prescindibles.

Historias: Son aquellos cuentos o anécdotas famosas, que circulan en la mayoría de las empresas, el cual narra hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y por supuesto a la alta gerencia. Su función principal es plasmar el pasado en el presente. (Robbins S.).

Héroes: Son personas que simbolizan los valores, mantienen, transmiten y hacen que perdure una cultura.

2.3.3 Tipos de Cultura Organizacional

Hellriegel D, y Slucum J, (2004), describe las siguientes: Cultura burocrática: Una organización que valora la formalidad, las reglas, los procedimientos de operación establecidos como una norma tiene una cultura burocrática. Sus miembros aprecian mucho los productos y servicios al cliente estandarizado. Las normas de comportamiento apoyan la formalidad sobre la informalidad. Los gerentes conciben sus

funciones como buenos coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de las reglas y normas escritas. Las tareas, responsabilidades y autoridad están claramente definidas para todos los empleados. Las reglas y procesos de la organización están contenidas en gruesos manuales y los empleados creen que su deber es conducir “según el libro” y seguir los procedimientos legalistas.

Cultura de clan: La tradición, la lealtad, el compromiso personal, una extensa socialización, el trabajo en equipo, la autoadministración y la influencia social son atributos de una cultura de clan. Sus miembros reconocen una obligación que va más allá del sencillo intercambio de trabajo por un sueldo. Una cultura de clan logra la unidad por medio de un largo y profundo proceso de socialización. Los miembros más viejos del clan sirven como mentores y modelos de función para los más nuevos.

El clan está consciente de la singularidad de su historia y frecuentemente documenta sus orígenes y celebra sus tradiciones con diversos ritos. Los miembros comparten una imagen del estilo y comportamiento de la organización. Las declaraciones y actos públicos refuerzan estos valores. En una cultura de clan, los integrantes comparten el orgullo de ser parte de la membresía. Tienen un fuerte sentimiento de identificación y reconoce su destino común en la organización.

Cultura emprendedora: Altos niveles de asunción de riesgos, dinamismo y creatividad caracterizan la cultura emprendedora. Existe compromiso con la experiencia, la innovación y el estar en la vanguardia. Esta cultura no sólo reacciona rápidamente a los cambios en el ambiente sino crea el cambio. Las culturas emprendedoras suelen asociarse con compañías pequeñas a medianas, que todavía son administradas por su fundador, como La Microsoft, Dell y muchas otras.

Cultura de mercado: Se caracteriza por el logro de objetivos mensurables y exigentes especialmente aquellos que son financieros y se basan en el mercado (por ejemplo, crecimiento de ventas, rentabilidad y participación en el mercado). Una competitividad enérgica y la orientación hacia las ganancias prevalecen en toda la organización. En una cultura de mercado, las relaciones entre el individuo y la organización son contractuales.

Esto es, se acuerdan por adelantado las obligaciones de cada parte. En este sentido, la orientación de control es formal y muy estable. El individuo es responsable de cierto nivel de desempeño y la organización promete un nivel específico de remuneraciones en recompensa. Mayores niveles de desempeño se intercambian por mayores remuneraciones, según se señala en el acuerdo. Ninguna de las dos partes reconoce el derecho de la otra a exigir más de lo que se especificó originalmente. La organización no promete seguridad (ni la da a entender) y la persona no promete lealtad (ni la da a entender). El contrato es renovable cada año si cada parte desempeña sus obligaciones adecuadamente, es utilitario porque cada parte usa a la otra para promover sus propias metas. En lugar de fomentar un sentimiento de pertenencia a un sistema social, la cultura de mercado valora la independencia y la individualidad y alienta a los miembros a que persigan sus propios objetivos financieros.

2.3.4 Clasificación de Cultura Organizacional

Robbins (1996) da a conocer las siguientes clasificaciones:

Cultura fuerte: Cultura, en que los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente. En donde la administración deberá preocuparse menos por establecer reglas y reglamentos formales para guiar la conducta de los empleados.

Cultura débil: Existe mucho desperdicio de tiempo, los empleados no saben por dónde empezar, por lo cual se hace necesario la implementación de reglas y reglamentos formales que orienten o guíen la conducta de los trabajadores.

2.4 DEFINICIONES DE DESEMPEÑO DOCENTE

El desempeño docente es una serie de actos llevadas a cabo por el docente en todo el entramado del proceso educativo. Es el conjunto de acciones que un educador realiza para llevar a cabo su función; esto es, el proceso de formación a los niños y jóvenes a su cargo.

Montenegro (2007). Asimismo, lo concibe como el cumplimiento de un conjunto de acciones concretas, determinado por factores asociados al propio docente, estudiante y entorno.

Al respecto Aldape (2008) subraya que el docente debe estar en capacidad de desempeñar su trabajo efectiva y eficientemente sin importar las funciones y metas que se le asignen. Su principal función es el proceso educativo, para ello, deberá desarrollar las competencias de gestionar las actividades de enseñanza dentro del aula como otras exigencias administrativas para tener como resultado un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad que responda a las demandas sociales de la actualidad.

Hidalgo (2009) .Conjunto de actividades que un docente lleva a cabo en el marco de su función como tal y comprenden desde la programación y preparación de las clase hasta las coordinaciones con otros docentes y con los directivos para cuestiones relativas al currículo y la gestión de la institución educativa, pasando por supuesto por el desarrollo de las clases o sesiones de aprendizaje, la evaluación de los aprendizajes, el seguimiento

individualizado de los alumnos, la información que se le debe brindar a los padres y la evaluación de la propia práctica.

Rojas (tomado de Arregui 2012). Manifiesta que el desempeño docente constituye una complejidad de tareas y su evaluación debe dar cuenta de esa complejidad. Si habla de complejidad de tareas se puede afirmar que está relacionado con el trabajo docente desde la planificación hasta la evaluación a los estudiantes en el aula.

Romero (2014) Señala al desempeño docente: como el quehacer pedagógico que se manifiesta mediante el despliegue de sus funciones técnico pedagógicas, el dominio de las disciplinas que desarrolla, la planificación y organización de los cursos, su rol como consejero, las dimensiones de evaluación que realiza, su conducta y el compromiso con su institución los cuales producirán satisfacción de los requerimientos y de las expectativas del alumnado y de la comunidad.

Saravia y López (2008) consideran al desempeño docente como el accionar del educador como profesional experto en el campo educacional y comprende también el sentirse apropiado del saber pedagógico que es la creación del conocimiento que se va construyendo diariamente cuando se diseña y organiza el modo de enseñar, o cuando se interactúa con los estudiantes.

2.5 ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DOCENTE

Estrategias de programas de capacitación y desarrollo para la institución educativa pública primaria de menores n° 60010- distrito de Belén- provincia Maynas- región Loreto- 2017.

La capacitación permitirá que el personal de la institución educativa pública primaria de menores n° 60010- distrito de Belén esté mejor preparado, adiestrado, el cual hará que desarrollen sus actividades de mejor manera.

Objetivos:

Los principales objetivos de la capacitación y desarrollo humano son:

- _ Preparar a los docentes de la institución educativa pública primaria de menores N° 60010- distrito de Belén para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades.
- _ Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales el colaborador puede ser considerado.
- _ Cambiar la actitud de los colaboradores, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más propicio y armonioso entre los colaboradores, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Contenido:

Transmisión de informaciones: El elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido, distribuir informaciones entre los capacitados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca del Hospital sus procesos, su política, sus reglamentos, etc. Puede comprender también la transmisión de nuevos conocimientos.

Desarrollo de habilidades: Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se

trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

Desarrollo o modificación de actitudes: Por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los colaboradores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios.

Desarrollo de conceptos: La capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

Estos cuatro tipos de comportamiento de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente.

Finalidad de la capacitación:

Todo plan de modernización de las empresas o instituciones públicas, debe sustentarse en una alta inversión en recursos humanos. La capacitación sirve para el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal. Hoy son los propios colaboradores quiénes están demandando capacitación en áreas y temas específicos; han asimilado la necesidad de mejorar para incrementar el valor transferido a los usuarios. Un desarrollo de recursos humanos efectivo en un Hospital implica planeamiento, estructuración, educación, capacitación para así brindar conocimiento, destrezas y

compromiso en los miembros y personal al máximo y utilizarlos creativamente como herramientas para brindar poder.

Hay muchas formas de impartir capacitación, desde sugerir lecturas hasta talleres vivenciales, todos los métodos son buenos, hasta cierto punto, pero los más eficaces parecen ser aquellos que dramatizan modelos para que la persona identifique y practique los comportamientos de quienes son eficientes y tienen éxito en determinado trabajo.

La capacitación facilita el aprendizaje de comportamientos relacionados con el trabajo, por ello, el contenido del programa debe ajustarse al trabajo. La ayuda de los expertos permite identificar los conocimientos, destrezas y las características personales que los instructores puedan enseñar y que sean válidos para el objetivo final.

La capacitación hará que el colaborador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del colaborador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

Factores que influyen o intervienen en este desempeño laboral:

La motivación: La motivación por parte del trabajador y la económica, el dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos.

Adecuación / ambiente de trabajo: Es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto nos da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos,

habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

Establecimiento de objetivos: el establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador, pero también viables.

Reconocimiento del trabajo: el reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo, el primer error sí. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada, sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.

La participación del empleado: si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la institución. Además, quién mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.

La formación y desarrollo profesional: los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción.

2.6 PROCESOS DE PRECARIZACIÓN DE LOS PROFESORES Y SU LABOR DOCENTE

Un primer aspecto importante de considerar respecto de las transformaciones docentes es la constatación de que las reformas educativas de los últimos años han llevado una serie de exigencias profesionales en los docentes, sin la necesaria adecuación de las condiciones materiales de trabajo **(Oliveira, Gonçalves y Melo, 2004)**.

Esto ha implicado una adecuación de los docentes al nuevo contexto social, caracterizado por el rompimiento de los clivajes tradicionales y por el fomento de relaciones identitarias individuales (PNUD; 2002). Por ello, los docentes deben adaptarse a diversas expectativas de los distintos actores de la sociedad, siendo una de las más importantes la existencia de una “jornada de trabajo sin límites, donde la sociedad espera que el docente esté disponible más allá de los tiempos remunerados” (Parra, 2008). Esto ha generado un deterioro de la profesión docente de aula, al punto que “en América Latina, la antigüedad es un mecanismo fundamental de ascenso, y la mejor manera de mejorar ingresos es salir del trabajo de aula, es decir, aspirar a cargos directivos” **(Vaillant, 2005 en Parra, 2008)**.

Junto con lo anterior, Manuel Parra (2008), ha dado cuenta de la existencia de algunas contradicciones en el desarrollo de la profesión docente, especialmente referidas a la flexibilidad laboral de estos. Así, se considera que la falta de autonomía que este tienen para planificar los planes educativos “versus exigencia de creatividad en el aula” (Parra, 2008), lo que vendría a menguar su capacidad de convertirse en un actor fundamental en el aula, degradando su rol a una cuasi – profesión, donde “los docentes están sometidos a un control jerárquico, no eligen a sus clientes o su carrera” (Dubet, 2000). De esta forma, es claro que la introducción de las nuevas reformas educativas han

provocado una serie en los paradigmas de aprendizajes de los estudiantes, la organización escolar, el contexto social de la educación, entre otros factores, todos los cuales han implicado un aumento del tiempo de los docentes deben dedicar a la atención de los estudiantes y apoderados, para el desarrollo de reuniones con colegas, planificación de actividades, y otra serie de actividades, lo que repercute directamente en la condiciones laborales de los docentes (Oliveira, Gonçalves y Melo, 2004). De ahí la importancia de entender el rol de los docentes en el desarrollo de los aprendizajes y del rol de las evaluaciones en el mejoramiento de la calidad de la educación.

2.7 ROL DOCENTE COMO FACTOR DE MEJORAS EN EL APRENDIZAJE Y FACTORES DE INCIDENCIA DE LOS DOCENTES.

“¡Sin docentes, los cambios educativos no son posibles! Esta parece ser una de las certezas derivadas de las reflexiones y conclusiones de los balances de las reformas educativas emprendidas por la mayoría de países de América Latina y el Caribe, cuyas evaluaciones muestran resultados menores a los esperados con relación a los recursos y al tiempo invertidos” (Robalino, 2005). Como lo expresa fehacientemente la frase arriba expuesta, existe una perspectiva que pone en el centro de las reformas educativas y del desarrollo de los aprendizajes a los docentes, lo que nos obliga a dar cuenta de la relación existente entre la profesión docente y el desarrollo de procesos evaluativos.

Al respecto, es necesario indicar que actualmente existe un cierto consenso en la idea de que “el fracaso o el éxito de todo sistema educativo, en el porcentaje de la varianza explicada por la escuela, depende fundamentalmente, o al menos en gran medida, de la calidad del desempeño de sus docentes” (MINEDUC, 2000). De esta forma, las instituciones encargadas de implementar la política educativa consideran que

la principal labor del docente es “educar. Y es un buen educador quien realiza una tarea comprometida y efectiva de educación” (MINEDUC, 2000). De esta manera, se pone en el centro de la formación al docente, convirtiéndose en un actor inalienable del proceso de enseñanza aprendizaje.

Adicionalmente, el Ministerio de Educación de nuestro país considera que la misión de los docentes es contribuir al crecimiento de sus alumnos y alumnas. Para poder realizarlo, debe contribuir desde los distintos espacios estructurados para la enseñanza “sistemática al desarrollo integral de las personas incorporando sus dimensiones biológicas, afectivas, cognitivas, sociales y morales” (MINEDUC, 2000). Así, la función del docente implica asistir y mediar en el proceso de enseñanza-aprendizaje por el cual niños y jóvenes desarrollan sus conocimientos, sus capacidades, sus habilidades, actitudes y valores, en el marco de un comportamiento que valora a los otros y respeta los derechos individuales y sociales **(Ibarra, 2006)**.

Además, algunos investigadores consideran que el trabajo docente tiene como foco central el aprendizaje de los estudiantes, debido a que si bien no es el único agente educativo presente y en interacción permanente con el estudiante, “es el único que puede reunir en una sola las condiciones, espacios temporales, la fundamentación pedagógica y disciplinar, las posibilidades mediáticas y, por supuesto, lo que resulta más importante, la intención pedagógica de propiciar en una espiral formativa los aprendizajes de los alumnos” (Robalino, 2005). De esta manera, se establece una relación entre el desempeño profesional y el nivel de involucramiento y responsabilidad que sienten los maestros en el desarrollo de su escuela y de la educación, dando cuenta de variables individuales que afectan en el desarrollo de aprendizajes de calidad de los educandos.

Sin embargo, estas visiones no son las únicas. Por ejemplo, la investigadora Magaly Robalino, en un artículo de la Revista Docencia, considera que la preocupación central de los docentes, como lo condiciona el sistema de enseñanza actual, “está dentro del aula, en la “transmisión de información” ... La mayoría de los docentes siguen cumpliendo un papel pasivo aprendido en las instituciones formadoras y, repetido una y otra vez, a través de eventos de “capacitación” para acciones coyunturales; lo cual, además, es reforzado en la mayoría de los sistemas, por la carrera y la evaluación docente” (Robalino, 2006). Esto implica que el mejoramiento de los sistemas educativos está profundamente ligado con el espacio que los actores (docentes) pueden ocupar, entendiendo el contexto en el que se desenvuelven, más que con las posibilidades y los procesos de interacción que estos desarrollan con los educandos.

De hecho, esta última idea fue la que se instaló en el momento en que la mayoría de los países de América Latina desarrollaron reformas educativas y desarrollaron mediciones nacionales e internacionales del aprendizaje de los estudiantes. Por ello, se incorporó en la institucionalidad educativa la noción de que el desempeño docente estaba profundamente correlacionado con el logro académico de los estudiantes. Así, se asumió implícitamente el concepto de que el docente es el único factor relevante para el aprendizaje de los alumnos y, en consecuencia, son los docentes los responsables de los malos o los buenos resultados educativos, es así como se plantea que “es indispensable que los docentes tengan como propósito y responsabilidad central el aprendizaje de los estudiantes” (Treviño et al, 2010). De esta forma, se ocultó una idea fundamental: Que los docentes se encuentran en un espacio social determinado y en un sistema educativo que en gran medida no pueden transformar. Este olvidado supuesto es, precisamente, el que esta investigación busca poner en el centro del debate.

Sin embargo, parece importante mencionar que durante los últimos años se ha producido una nueva oleada de investigaciones que han reflatado la discusión respecto de la calidad de los aprendizajes y el rol de los docentes en este proceso.

Tal como dice un documento de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, “se están produciendo cambios en diversas direcciones, entre otros: aquellos referidos al ámbito más conceptual respecto del papel de los docentes en los aprendizajes, gestión escolar y políticas educativas; la identificación de factores del desempeño más allá de la capacitación y los salarios; la necesidad de políticas integrales para el desarrollo profesional y humano de los docentes, etc.” (UNESCO, 2005).

Así, en esta formulación de estas nuevas interrogantes se ha puesto un nuevo foco en el desarrollo de los aprendizajes, donde lo central no es sólo la adquisición de habilidades y conocimientos básicos sino fundamentalmente “la formación de valores y de ciudadanos responsables que hoy como nunca se espera de la escuela, obliga a pensar en todos los esfuerzos que se requiere hacer para un ejercicio profesional que fortalezca el sentido del compromiso humano y social de la docencia” (UNESCO, 2005).

A pesar de que estas investigaciones, en su gran mayoría, no consideran las características sociales y materiales del desarrollo profesional, si son aportes en la comprensión de los procesos educativos y el rol del docente. Como es de esperar, estos elementos nos llaman a realizar un análisis del rol que de los procesos evaluativos en el desarrollo de aprendizajes de mejoramiento de la calidad de la educación.

2.8 ROL DE LAS EVALUACIONES PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN

La literatura investigativa ha desarrollado durante las últimas décadas un profundo análisis en torno al desarrollo de procesos de evaluación educativos. En términos sintéticos, la mayoría de los estudios han mostrado que la evaluación es un aspecto clave para la gestión de la docencia. Así, “el interés por la calidad de dichos dispositivos ha crecido enormemente en los años recientes, porque permiten monitorear y fortalecer el desarrollo profesional docente” (Vaillant, 2008: 9). En este contexto, se plantea que para una adecuada gestión de los sistemas educativos, es imprescindible realizar evaluaciones (Vaillant, 2008) por lo que este concepto comienza a ponerse en el centro de la temática educacional. Dentro de los distintos dispositivos de evaluación, la evaluación de los docentes se configura como un aspecto fundamental.

Es importante considerar que dentro de las diferentes acciones que pueden realizar para mejorar los aprendizajes de los estudiantes, “la evaluación del maestro juega un papel de primer orden, pues permite caracterizar su desempeño y por lo tanto propicia su desarrollo futuro al propio tiempo que constituye una vía fundamental para su atención y estimulación” (Valdés, 2003). Como es lógico, el potenciamiento de los procesos de evaluación vino a jugar un rol central en la mencionada relación entre el docente y el desarrollo de los aprendizajes de los alumnos, categorizando y estandarizando determinadas conductas docentes.

Finalmente, es importante destacar que el propósito de realizar una evaluación docente, es permitir al profesor mejorar la labor que está desempeñando. Además, se releva que “para valorar la eficiencia docente es importante incluir reactivos directamente relacionados con las estrategias docentes, a fin de que la información recopilada sea útil para que el maestro reoriente y mejore su práctica docente” (Elizalde y Reyes, 2008). Esto implica delimitar claramente el rol de la función docente, condición fundamental

para un buen proceso evaluativo. Del mismo modo, se entiende que la comprensión de cómo se logran los buenos resultados permite además mejorar los resultados futuros y apoyar de manera más efectiva a las personas que presentan menores niveles de desempeño (Elizalde y Reyes, 2008), teniendo el proceso evaluativo una condición procesual, centrada en la capacidad de los actores (docentes) de mejorar sus prácticas a través de los procesos de evaluación.

2.9 TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE RENSIS LIKERT:

A partir de 1946 Rensis Likert, psicólogo norteamericano, realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, pretendiendo explicar el liderazgo. Dichos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; gracias a ellos se observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad. Los departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor. Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados.

Al obtener los resultados semejantes en otros estudios, Likert concluyó que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad que los que anteponían el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo. Posteriormente, al continuar sus investigaciones, Likert se percató que ambas dimensiones, interés por los subordinados e interés por la tarea, son independientes, no

excluyentes, o sea que se puede tener una calificación baja o alta en una o en ambas simultáneamente que es el mismo resultado alcanzado por otros investigadores.

Además, Likert, en compañía de Jane Gibson Likert, su esposa, concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores.

Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer está influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional.

Likert propusieron los siguientes factores para el estudio del ambiente en las organizaciones:

- _ Flujo de comunicación
- _Práctica de toma de decisiones
- _ Interés por las personas
- Influencia en el departamento
- Excelencia tecnológica
- _ Motivación

2.10 TEORÍA DE BRUNET QUE SUSTENTA EL CLIMA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con Brunet (2004), dentro del concepto de clima organizacional subyace “una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela Gestalt y Funcionalista.

La primera de ella es la Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo:

a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo.

b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que relación en su comportamiento.

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse

defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

Para el clima organizacional se hacen referencia a las siguientes escuelas estructuralistas, humanistas sociopolítica y crítica, para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individual. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva (**Martin, 1998**).

Para los humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización. Dentro de las corrientes sociopolítica y crítica, afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesores tienen ante su organización.

2.11 TEORÍA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LITWIN Y STRINGE

El modelo que establecen los autores Litwin y Stinger (1968) tiene sus cimientos en los planteamientos de McClelland quien realizó estudios en el año de 1961 en la Universidad de Harvard, sobre la motivación que puede tener un trabajador dentro de una empresa, este autor divide tres categorías por el cual surgen estas necesidades

motivacionales, la primera la relaciona con el poder que tiene una persona en su trabajo y como ésta lo ejerce, el segundo es la afiliación, cuán identificado se siente el trabajador con su empresa y el último es el logro del trabajador en cuanto a las metas que se propone y en el cumplimiento de las mismas.

Teniendo en cuenta estos planteamientos los autores Litwin y Stinger establecen que el clima está determinado por filtros como la estructura en la cual se rige la organización, el liderazgo de los directivos o dirigentes, la toma de decisiones, etc. Además, considera que la motivación del trabajador se encuentra influenciada por el estilo del liderazgo que se ejerza, la tradición o la historia que tenga la empresa, pero esto se desarrolla de manera subconsciente pues ningún trabajador ha manifestado abiertamente sobre el clima que vivencia en la empresa donde labora. Finalmente, en sus planteamientos establecen tres clases de clima que se pueden manifestar dentro de cada subsistema de la organización: el primero es el clima de la autoridad o autoritario, en el cual se evidencia escasa o nula motivación por parte del trabajador, puesto que labora bajo presión, con actitudes negativas a su alrededor por ende la producción es muy baja generando una deficiente satisfacción. La segunda clase de clima se centra en el plano amistoso, en este clima se percibe una alta motivación por parte de los trabajadores, además que sienten una alta afiliación hacia la empresa, pero la productividad no es la adecuada. Y el tercer y último clima es el que está basado en los logros donde la motivación, la satisfacción, las actitudes positivas son altas lo cual permite una alta productividad.

2.12 DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas

que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización. Se entiende por clima organizacional al conjunto de elementos que proporcionan niveles de satisfacción o insatisfacción en los empleados, los mismos reflejan la capacidad que tiene la organización para generar niveles de motivación y desarrollo personal en el día a día de trabajo.

Para las diferentes organizaciones en los niveles gerenciales es primordial tener el poder del conocimiento y la capacidad de medición del trabajo, mediante los resultados obtenidos en el cumplimiento de los objetivos, logrando así que todo el personal sea proactivo y desarrolle capacidades que mejoren la imagen de las mismas.

Cuando un empleado se siente motivado, valorado y satisfecho con su trabajo ofrece a la empresa dinamismo, horas extras, innovaciones, trabajo en equipo, liderazgo, de esta manera mejores resultados y superación de las metas establecidas en el corto y largo plazo. Todo lo contrario del empleado insatisfecho solo realiza sus funciones porque debe cumplirlas ya que para eso le pagan no da un valor agregado a su desempeño y por ende con suerte se llega a alcanzar con las metas establecidas.

El clima organizacional permite a la gerencia a evaluar en el tiempo sus resultados, debido a que delimita notablemente los tiempos del antes, ahora en el futuro mediante la retroalimentación continua de los resultados esperados y los obtenidos. (García, 2009).

2.13 IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

La atención al clima de la organización está siendo cada día más importante para los directivos en las empresas e instituciones, ya que se ha probado su existencia real, y su poderosa incidencia en los resultados de la gestión. Incursionar en el estudio de este importante indicador, se está convirtiendo en una práctica recurrente en las organizaciones contemporáneas, dada la influencia recíproca entre el ambiente de trabajo y el desempeño de sus recursos humanos, y por ende, su incidencia directa en los resultados y el éxito de la gestión.

Hablar de cultura en administración no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, ni el mero análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional, estaremos hablando no sólo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad.

Consecuentemente, la convergencia multidisciplinaria puede utilizarse en provecho de los estudios organizacionales, pues ¿qué sentido tendría mantener escindidas las trayectorias de la antropología, la sociología y los estudios comunicacionales en un periodo en el que los objetos clásicos de investigación en las ciencias sociales se entremezclan.

En Colombia existen al menos dos razones por las que la cultura es fundamental en el estudio de las organizaciones: la necesidad de crear un estilo propio de gestión, con base en el reconocimiento de los diversos procesos culturales del país y con una clara

definición de las estrategias de desarrollo para el mismo y la inclusión de la problemática cultural como una dimensión clave y específica en las investigaciones relacionadas con el logro de la productividad y calidad desde una perspectiva integral.

En consecuencia es innegable la necesidad de crear una cultura organizacional propia, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo experimental para el crecimiento y autonomía de los países subdesarrollados, pues éstos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha si no generan capacidades endógenas de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución.

Por tanto, debe reconocerse la función clave que cumple el ámbito cultural al elaborar y transmitir símbolos de identidad individual y social, así como al ser instrumento de análisis y comprensión que hace posible encontrar un sentido propio para la construcción de una modernidad latinoamericana en momentos de crisis que llevan a cuestionar, en muchos casos, la modernidad occidental. Parece claro que en el futuro inmediato la economía y el desarrollo de los países latinoamericanos dependerá en gran medida de la capacidad de producir conocimientos básicos y aplicados, en los que se encontrarán los estilos gerenciales a acordes con la idiosincrasia y la cultura de cada país.

En este terreno, pues, resulta absolutamente necesario emprender estudios de diagnóstico de los diversos tipos de organización que existen en tanto expresión de la cultura que representan, ya que aquí casi todo está por ser explorado, conocido e intentado. Deben estudiarse, por ejemplo, experiencias exitosas de organizaciones para descubrir qué factores contribuyeron a su éxito y hasta dónde pueden ser recreados en

otros espacios y tiempos; es necesario, también, estudiar y evaluar los programas de formación de los nuevos gerentes. Asimismo, hay que examinar y estudiar las oportunidades de los países latinoamericanos para la creación de nuevas técnicas de gestión en beneficio propio; hecho que permitiría competir con eficacia e integrarse sobre la base de aportes gerenciales propios y específicos.

Al hablar de la necesidad de generar un modelo de gestión propio basado en la cultura organizacional de empresas Colombianas, no se pretende caer en una visión que considera lo nacional como único e incomparable, sino más bien reconocer que América Latina es un espacio heterogéneo que debe revalorarse.

Sobre todo, si pensamos que lo distintivo del quehacer del nuevo administrador no residirá en ocuparse de preservar estructuras que en un momento de extrema competitividad pudieran llegar a ser obsoletas o disfuncionales, sino en estudiar las diferencias, la alteralidad y las relaciones interculturales para que mediante ellas se dé la generación de patrones nuevos de conducta que dejen atrás la visión que se tiene de nuestro continente como productor de mano de obra barata carente de calificación.

Sin embargo, al emprender esta tarea lo primero que salta a la vista es la casi total ausencia de estudios metodológicos para abordar la heterogeneidad de lo que en administración se denomina "cultura organizacional". Pues los modelos que se utilizan, en su mayoría, suelen homogeneizar las diferencias de las sociedades, lo que se traduce en una absorción transnacional de los procesos simbólicos, marginando las culturas locales.

Un cambio de enfoque metodológico que revalide la diferencia, sería útil para la comprensión de la dinámica organizacional de los países subdesarrollados, incidiría directamente en el estilo de dirigir y comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos

concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo. La cultura es primordial en el análisis organizacional y es hacia esta comprensión que debemos dirigirnos en los próximos años con una mirada renovada. (García, 2009).

2.14 CARACTERÍSTICAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

En el clima organizacional es evidente el cambio temporal de las actitudes de las personas, esto puede deberse a diferentes razones, entre ellas: los días de pago, días de cierre mensual, entrega de aguinaldos, incremento de salarios, reducción de personal, cambio de directivos, etc. Por ejemplo, cuando hay un aumento general de salarios, la motivación de los trabajadores se ve incrementada y se puede decir que tienen más ganas de trabajar, situación contraria si en vez de darse un incremento de salarios se hiciera un recorte de personal.

Las características medulares del clima organizacional son las siguientes:

- Es externo al individuo.
- Le rodea, pero es diferente a las percepciones del Sujeto Existe en la organización.
- Se puede registrar a través de procedimientos varios.
- Es distinto a la cultura organizacional.

El clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.

- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.

Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.

Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

Como podemos observar, el clima organizacional y el comportamiento de las personas tienen una estrecha relación, pues el primero produce un importante efecto sobre las personas, es decir, de modo directo e indirecto la percepción que las personas tengan del clima organizacional produce consecuencias sobre su proceder. Asimismo, podemos decir que el comportamiento de las personas causa un impacto en el clima organizacional. (García, 2009).

2.15 FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Nunca he visto una buena escuela con un mal director, ni una mala escuela con un buen director. He visto cómo malas escuelas se convertían en buenas y, lamentablemente, cómo destacadas escuelas se precipitaban rápidamente hacia su declive. En todos los casos, el auge o el declive podían verse fácilmente reflejado en la calidad del director.

En las escuelas extremadamente buenas: inevitablemente nos encontrábamos con un director enérgico, dinámico, profesionalmente despierto, decidido a ofrecer el programa educativo que consideraba necesario, sin importar de cuál se tratara.

Una descripción sucinta de las cualidades y comportamientos que caracterizan a los directores de las escuelas eficaces -cualidades que se han puesto de manifiesto una y otra vez en todas las investigaciones es la siguiente:

- Los directores eficientes tienen una visión clara de lo que pueden ser sus escuelas, y animan a todo el personal a trabajar en la materialización de esa visión.
- Tienen unas elevadas expectativas tanto sobre el rendimiento del alumno como del trabajo del profesorado.
- Observan a los profesores en el aula y ofrecen una retroalimentación positiva y constructiva, con el propósito de solucionar problemas y mejorar la instrucción.
- Fomentan un uso eficaz del tiempo de instrucción y diseñan procedimientos para reducir al máximo las interrupciones.
- Utilizan de forma creativa los recursos materiales y humanos.
- Hacen un seguimiento y una evaluación continuados del rendimiento colectivo de los alumnos, y utilizan la información para guiar la planificación docente.

La mayoría de profesores, padres y otros implicados, no son conscientes del papel crucial que un director activo en los temas de la instrucción puede desempeñar en la creación de una escuela eficaz una escuela en la que todos se sienten implicados en el aprendizaje y el rendimiento, donde existen grandes expectativas, y la mejora educativa es una preocupación constante. (Calero, 2012)

2.16 DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos.

Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

La percepción del clima se mide en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación, así como la formación deseada. **(Hodgetts, 2009).**

2.17 METODOLOGÍA PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Modelo para medir Clima Organizacional

La medición y análisis de clima organizacional implica, en primera instancia, definir el Modelo Teórico a utilizar. Este permite precisar los objetivos y determinar las variables que resultan de tal modelo; además, explicar los aspectos básicos en que se fundamenta el modelo teórico, construir la herramienta (encuesta), proponer un sistema para la recolección de datos y precisar el manejo que se va a dar a la información obtenida mediante la encuesta y de esta forma analizar e interpretar los resultados. La información que se obtiene mediante la aplicación de la encuesta debe ser de calidad, pues significa la importancia de su confiabilidad; por ello, es vital tener presente la forma como se aplica.

La medición y el análisis del clima organizacional puede hacerse desde diferentes perspectivas: desde grupos pequeños que pueden corresponder a un área de trabajo o a una pequeña empresa, hasta la totalidad de la empresa. Así mismo, la información podrá congregarse por grupos de empresas pertenecientes a sectores particulares, teniendo en cuenta que cada unidad de análisis es diferente con relación a sus similares y cada clima puede ser diferente.

La medición y análisis del clima organizacional es un insumo básico para definir intervenciones concretas orientadas a su mejoramiento. Por tal razón, esta actividad debe realizarse con una periodicidad que a partir de la comparación permita observar y analizar los cambios del mismo. Esto significa que las organizaciones deben hacer esfuerzos por utilizar la misma herramienta en el tiempo. No es comparable el uso de herramientas diferentes, puesto que el modelo teórico que sustenta la herramienta es diferente en su tipología o en su dimensión debido a la variedad de propuestas al respecto.

El punto de partida es el individuo, él es la fuente primaria de información debido a la percepción que tiene del clima de la organización sobre aquellos aspectos referidos en la encuesta que corresponde al modelo propuesto por los investigadores, consultores y/o área de gestión humana. En este propósito, es importante tener en cuenta la posibilidad de hacer un censo (que involucra el total de personas) o, en su defecto, seleccionar una muestra representativa teniendo en cuenta los procedimientos estadísticos que determinen el margen de error sobre la información obtenida.

Es deseable aplicar la encuesta a toda la población y solamente en casos especiales (por ejemplo, el tamaño, el tiempo de recolección de información o dificultades en la aplicación de la encuesta debido a horarios) acudir al muestreo. Los datos se obtienen a nivel individual y mediante la agregación se consiguen inferencias en un nivel superior, como la organización y/o un sector de ella.

El clima de la organización y/o del sector empresarial es el resultado de agrupar las percepciones individuales. Estas pueden ser de personas que comparten espacios físicos en el trabajo, el mismo jefe o la misma unidad de trabajo. Medir el clima permite construir modelos sobre el significado psicológico que los individuos identifican en el trabajo y que comparten tal percepción del ambiente del mismo (grupos informales, miembros de los sindicatos, entre otros).

De esta forma, en una organización existen diferentes climas que corresponden a cada unidad de análisis: grupos formales o informales, áreas en las que se encuentra organizado el trabajo y la empresa total. En este orden de ideas, el análisis del clima total enmarca a la organización como un sistema, que a su vez tienen diferentes subsistemas, cada uno de ellos con su clima particular.

Butterfield (1978) se refiere al clima como una propiedad de los subsistemas, el cual es independiente del clima de otros subsistemas organizacionales.

Puede concluirse que en la medición del clima organizacional los autores han hecho uso preferentemente de la técnica primaria del cuestionario en la modalidad encuesta.

James y Sells (1981) señalan como beneficios del uso del cuestionario la posibilidad de obtener información directa de las personas de la organización; estandarizar la información sobre las variables y preguntas es fácil y permite agilidad; por último, se obtiene datos e información suficiente referida al universo de investigación.

Instrumentos para medir Clima Organizacional

Como se expresó anteriormente, debe existir coherencia entre el modelo teórico propuesto sobre el concepto de clima organizacional y el instrumento que se emplea en este propósito. Tal situación permite entender la diversidad de modelos y, en consecuencia, de instrumentos para medir el clima organizacional.

Algunos autores entienden el clima organizacional en el contexto de sus dimensiones; otros, en su tipología. Silva presenta diferentes instrumentos para este propósito (1992).

Litwin y Stringer (1967) desarrollaron un cuestionario de carácter experimental con el fin de identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización. Está fundamentado en la Teoría de Motivación de McClelland y Atkinson. Las dimensiones que utilizaron son: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez,

estándares, conflicto e identidad-lealtad. El cuestionario tiene 50 ítems, con escala de rangos que va desde "completamente de acuerdo" hasta "completamente en desacuerdo".

Friedlander y Margulies (1969) consideran el clima como un fenómeno de carácter social e interpersonal, donde el factor social influye en el proceso y desempeño de las tareas por parte de los individuos. Proponen ocho dimensiones que abarcan aspectos tales como desconexión del grupo con la tarea, satisfacción de necesidades y relación con la tarea, rutinas, ambiente de trabajo, satisfacción en las relaciones interpersonales, suspensión, comunicación, confianza e impulso, ejemplo de los directivos y orientación al riesgo, calidad de las relaciones entre jefes y subordinados. El cuestionario tiene 64 ítems en una escala de 7 que va desde "completamente de acuerdo" hasta —completamente en desacuerdo".

Bowers y Taylor (1972) desarrollan un cuestionario con el fin de medir las características y atributos de la organización, analizando factores importantes como el liderazgo, clima organizacional y satisfacción. Las dimensiones utilizadas son: apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones.

Las dimensiones utilizadas por **Pritchard y Karasick (1973)** son: autonomía, conflicto contra cooperación, relaciones sociales, estructura organizacional, nivel de recompensa, relación o dependencia entre rendimiento y remuneración, motivación para el rendimiento, polarización del estatus, flexibilidad e innovación, centralización de las decisiones y apoyo. Establecen 5 ítems para cada una de ellas, utilizando una escala de 6 opciones de respuesta que van desde "nunca es verdad" hasta "siempre es verdad".

Lawler, Hall y Oldham (1974); Newman (1976); James y Sells (1981) y Prakasam (1986) definen su propio instrumento haciendo explícitas las dimensiones y los

respectivos ítems para cada uno de ellos. La variedad de instrumentos que proponen, soportados en el marco teórico que cada uno de ellos emplea, es ilustrativa.

Otros autores desarrollan cuestionarios que enfatizan aspectos particulares influyentes en las percepciones de las personas: Sohar (1980) mide el clima de seguridad; Táylor (1972) la creatividad de las personas de la organización; Falcione (1978) la satisfacción y las percepciones de los individuos con relación a la comunicación, la supervisión y el control; Dastmalchian (1989) evalúa el clima de relaciones industriales como un elemento que forma parte del clima organizacional.

En Colombia se ha trabajado con el modelo inspirado en la teoría de Rensis Likert; esto es, se considera que el clima organizacional es producto de los estilos de dirección y que está relacionado con los variables objetivos, procesos de liderazgo, comunicaciones, toma de decisiones, control, relaciones interpersonales, motivación, capacitación y entrenamiento. La relación de las ocho variables planteadas se hace en los estilos de dirección, en una escala que permite obtener perfiles de la organización, a partir de los cuales es posible inferir el clima e identificar los aspectos fuertes y débiles sobre los cuales pueden **orientarse estrategias de cambio.**

En 1977, John Sudarsky, profesor de la Universidad de los Andes, desarrolló en Colombia un instrumento de diagnóstico del clima organizacional **llamado TECLA**, el cual se fundamenta en la teoría de la motivación en el esquema presentado por David McClelland y J. Atkinson (en él se identifican las necesidades de afiliación, poder y logro) y las variables definidas por Litwin y logro consideradas como dimensiones del clima organizacional (conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad organizacional, espíritu de grupo, seguridad y salario). La aplicación del instrumento ha tenido éxito en las organizaciones colombianas, pues ha permitido obtener perfiles de

identificación del clima. El TECLA ha sido aplicado en ocho organizaciones en Bogotá(Sudarsky, 1978). Partiendo de un modelo teórico diferente a los cuestionarios de Likert, el TECLA es uno de los modelos aplicados por estudiantes y consultores en el medio colombiano.

Sampieri es el encargado de modelar el Clima Organizacional, y lo desarrolla de manera sencilla y muy explicativa, además de fundamentarse en la evidencia empírica de más de 100 muestras de empresas de varios países Sampieri considera en su Modelo, las percepciones sobre las variables o dimensiones del clima (trabajo, rol, líder o superior, grupo de trabajo y elementos de la organización, como lo sería la estructura) influyen en la motivación y el desempeño, pero con la mediación de las actitudes hacia el trabajo (satisfacción en el trabajo, involucramiento en el trabajo y el compromiso con la empresa o institución).

Sampieri considera la existencia de dos niveles de variables Intervinientes: las del clima y las actitudes hacia el trabajo. Por ello, a su Modelo se le denomina como “Modelo de dos Niveles”. Para el diagnóstico del clima de un Caso de Organización en particular, Sampieri recomienda que se tenga que medir las variables del modelo y el análisis debería producir una estructura similar. Y si el caso se sustenta en dos modelos o estructuras comparativas la presentación de resultados se realiza por fases del estudio de caso.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS:

Para el procedimiento de datos y cuadros estadísticos se utilizará el programa SPSS versión 19. Teniendo en cuenta el contraste de hipótesis estadística de normalidad, y la homogeneidad de las variables, se realizarán con las pruebas de Kolmogorov Smirnov modificado por Lillieford, y Shapiro-Wilk, para determinar si las variables presentan una distribución aproximada a la curva normal, estableciendo el tipo de distribución en las variables cuantitativas (si cumplen o no con los criterios de tendencia central y simetría de la campana de Gauss), motivo por el cual se ha planteado el uso de Pruebas paramétricas, o en su defecto las pruebas no paramétricas para el estudio de las variables cualitativas y cuantitativas mencionadas, como: Correlación de Pearson [Correlación Paramétrica], Rho Spearman y Tau b de Kendall [Correlaciones no paramétricas]; así mismo para estimar los promedios de la concentración de datos en las curvas no paramétricas se utilizarán los Estimadores Robustos de Huber's, tukey's, Hampel's y Andrew's Wave, con el promedio de sus valores. También, se asociará las variables cualitativas con la Prueba Chi cuadrada, Corrección de continuidad de Yates, Razón de Verosimilitud, Estadístico de Fisher (en caso de que los valores esperados sean menores a 5) , y sus indicadores de direccionalidad de las variables (Prueba Goodman y Kruskal Tau, Coeficiente de incertidumbre, Prueba de Lambda y Prueba Nominal-Nominal).

RESULTADOS

Tabla N° 01

Distribución de los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010 según Nivel de Clima Organizacional

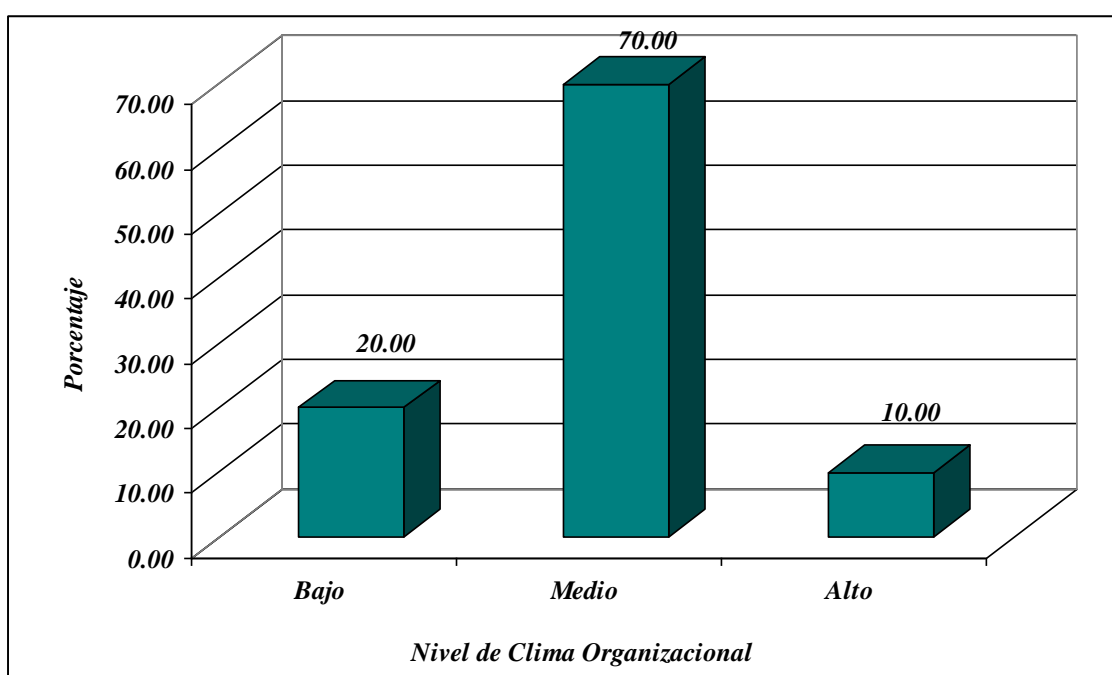
Nivel de Clima Organizacional	fi	hi%
Bajo	04	20.00
Medio	14	70.00
Alto	02	10.00
Total	20	100.00

Fuente: Encuesta Aplicada

Gráfico N° 01

Porcentaje de los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010 según

Nivel de Clima Organizacional



En la Tabla y Gráfico N° 01 se observa que los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010 según Nivel de Clima Organizacional el 70.00% su nivel es Medio (representa a 14 docentes), mientras que el 20.00% su nivel es Bajo (representa a 04 docentes) y solo el 10.00% su nivel es Alto (representa a 02 docentes).

Tabla N° 02

Distribución de los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010 según

Nivel de Desempeño Laboral

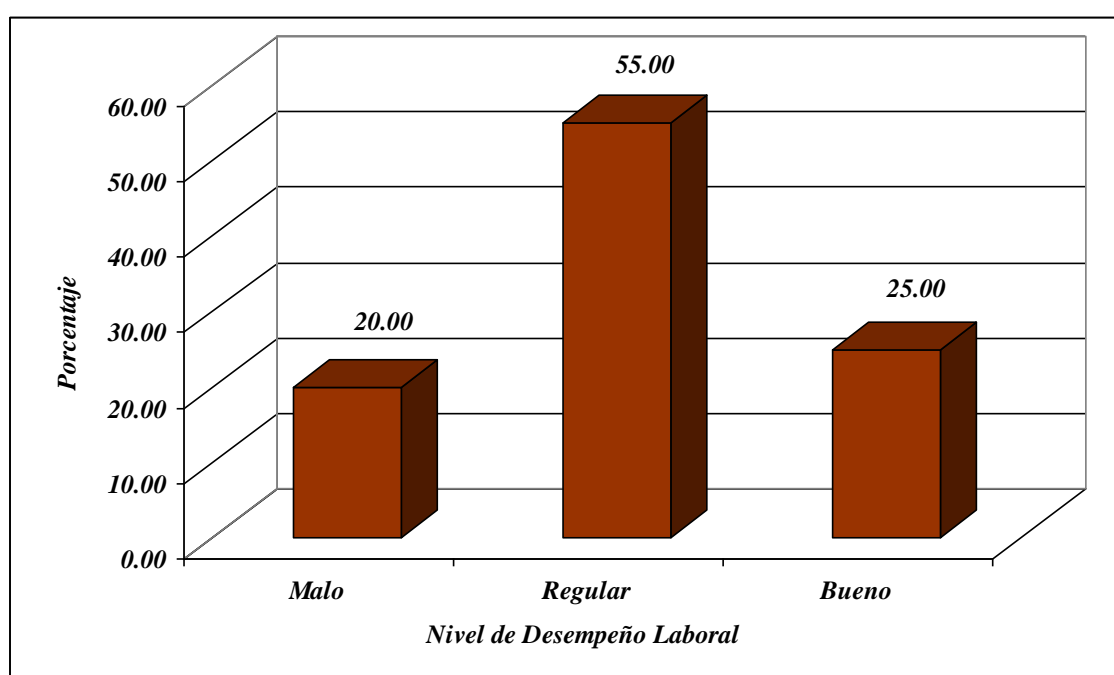
Nivel de Desempeño Laboral	fi	hi%
Malo	04	20.00
Regular	11	55.00
Bueno	05	25.00
Total	20	100.00

Fuente: Encuesta Aplicada

Gráfico N° 02

Porcentaje de los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010 según

Nivel de Desempeño Laboral



En la Tabla y Gráfico N° 02 se observa que los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010 según Nivel de Desempeño Laboral el 55.00% su nivel es Regular (representa a 13 docentes), mientras que el 25.00% su nivel es Bueno (representa a 05 docentes) y solo el 20.00% su nivel es Malo (representa a 04 docente).

Tabla N° 03**Distribución de los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010 según****Género**

Género	fi	hi%
Masculino	04	20.00
Femenino	16	80.00
Total	20	100.00
Grupos de Edades	fi	hi%
De 20 a 34 años	01	5.00
De 35 a 49 años	07	35.00
De 50 a más años	12	60.00
Total	20	100.00
Tiempo de servicio	fi	hi%
De 1 a 10 años	02	10.00
De 11 a 20 años	07	35.00
Más de 20 años	11	55.00
Total	20	100.00
Condición Laboral	fi	hi%
Contratado	09	45.00
Nombrado	11	55.00
Total	20	100.00

Fuente: Encuesta Aplicada

Gráfico N° 03
Porcentaje de los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010 según
Género

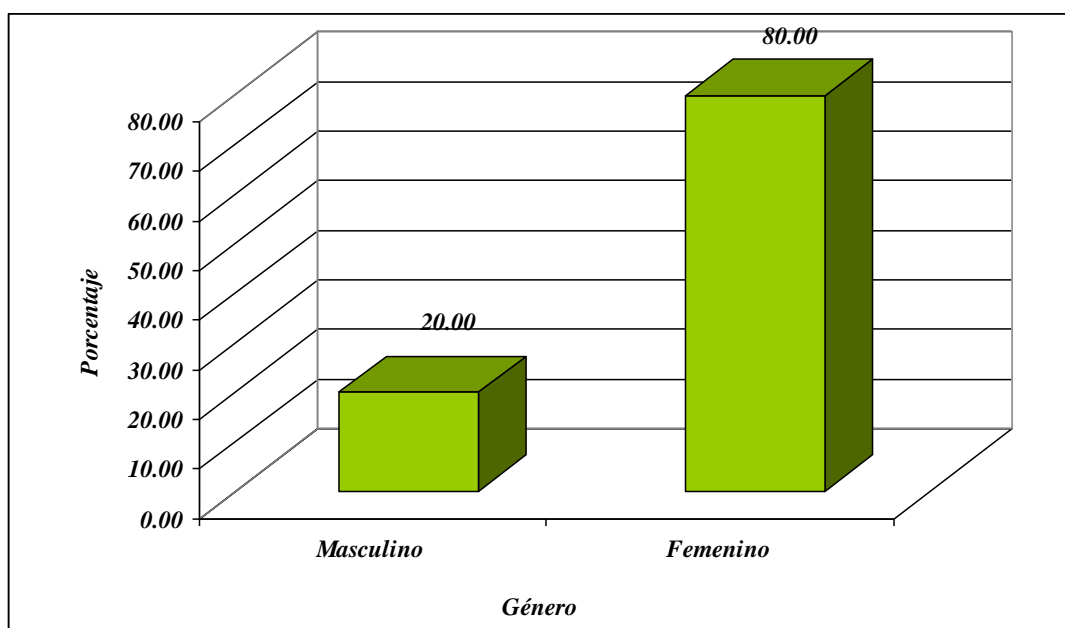


Gráfico N° 04
Porcentaje de los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010 según
Grupos de Edades.

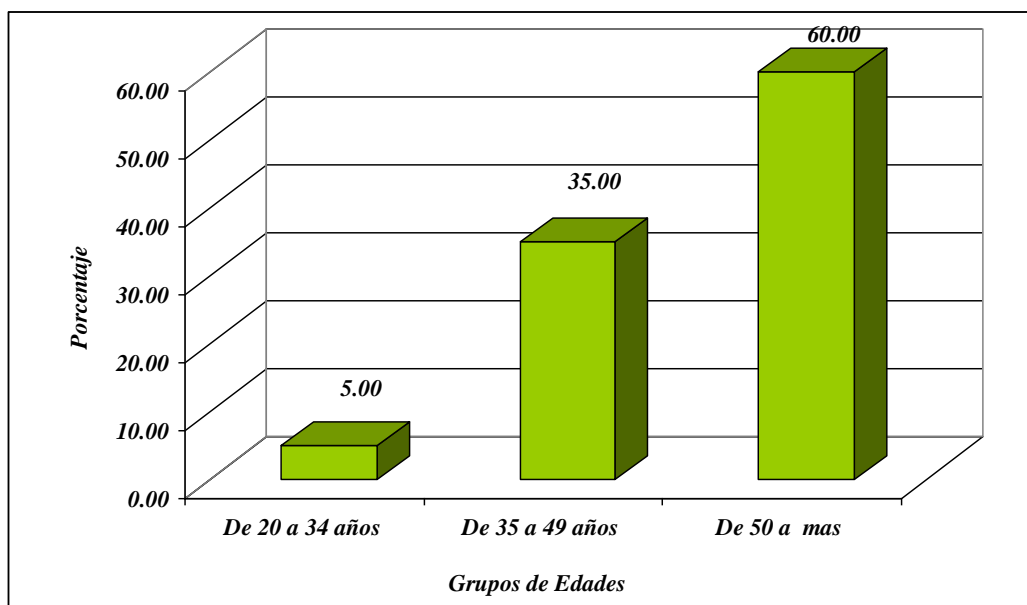


Gráfico N° 05
Porcentaje de los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010 según
Grado o nivel de estudios

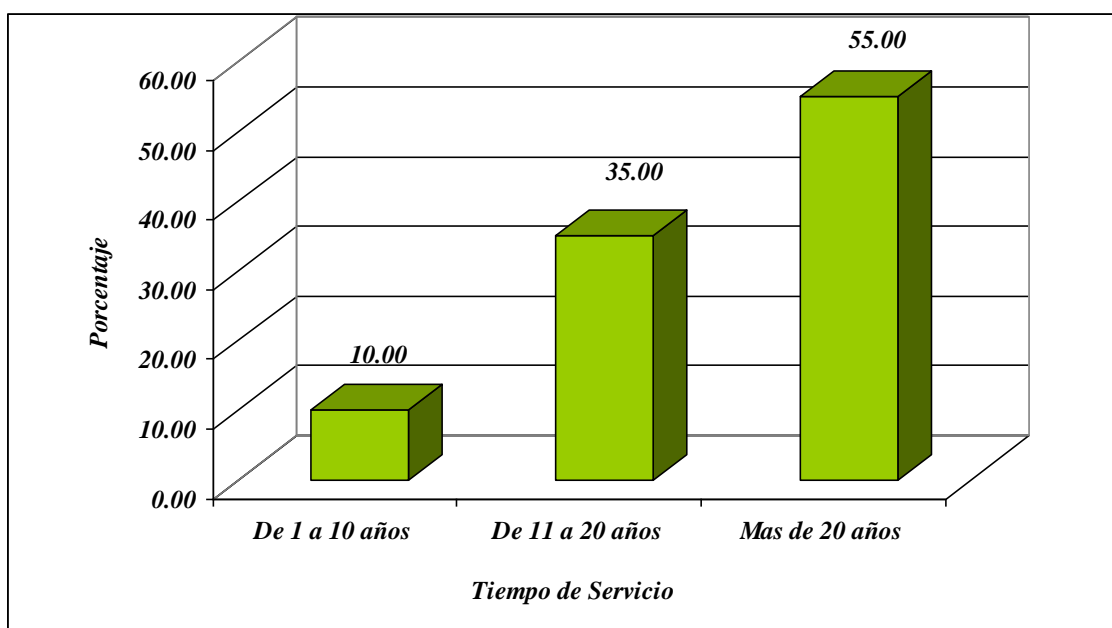
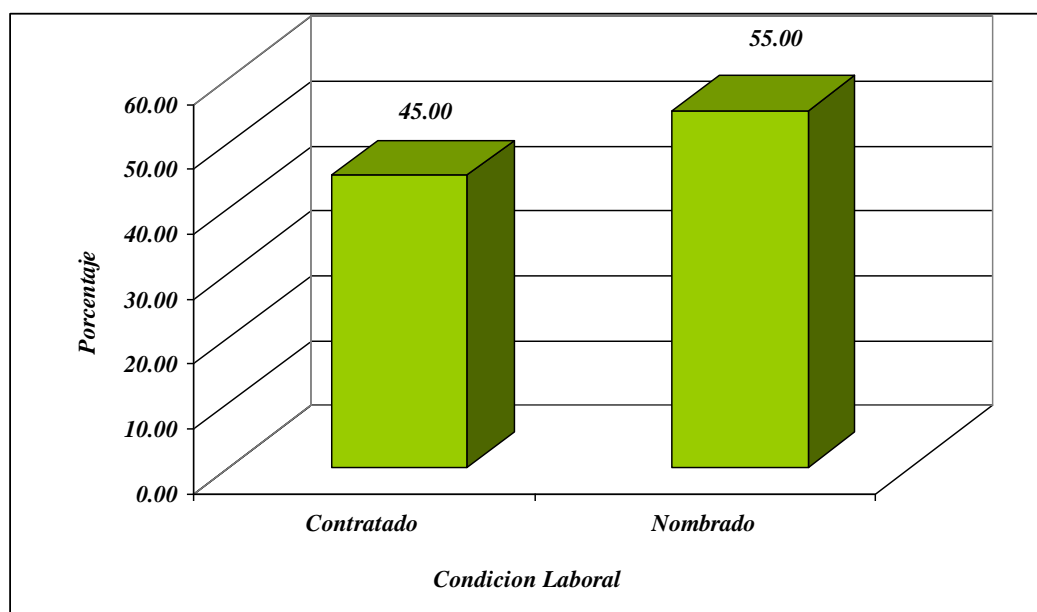


Gráfico N° 06
Porcentaje de los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010 según
Condicional Laboral



En la Tabla N° 03 y Gráfico N° 03 se observa que los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010 según género el 80.00% son del género femenino, mientras que el 20.00% son del género masculino.

En la Tabla N° 03 y Gráfico N° 04 se observa que los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010 según los grupos de edades el 60.00% tiene más de 50 años, mientras que el 35.00% su edad esta entre 35 a 49 años y solo el 5.00% su edad esta entre 200 a 34 años.

En la Tabla N° 03 y Gráfico N° 05 se observa que los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010 según el tiempo de servicio el 55.00% tiene más de 20 años, mientras que el 35.00% tiene de 11 a 20 años y solo el 10.00% tiene de 1 a 10 años.

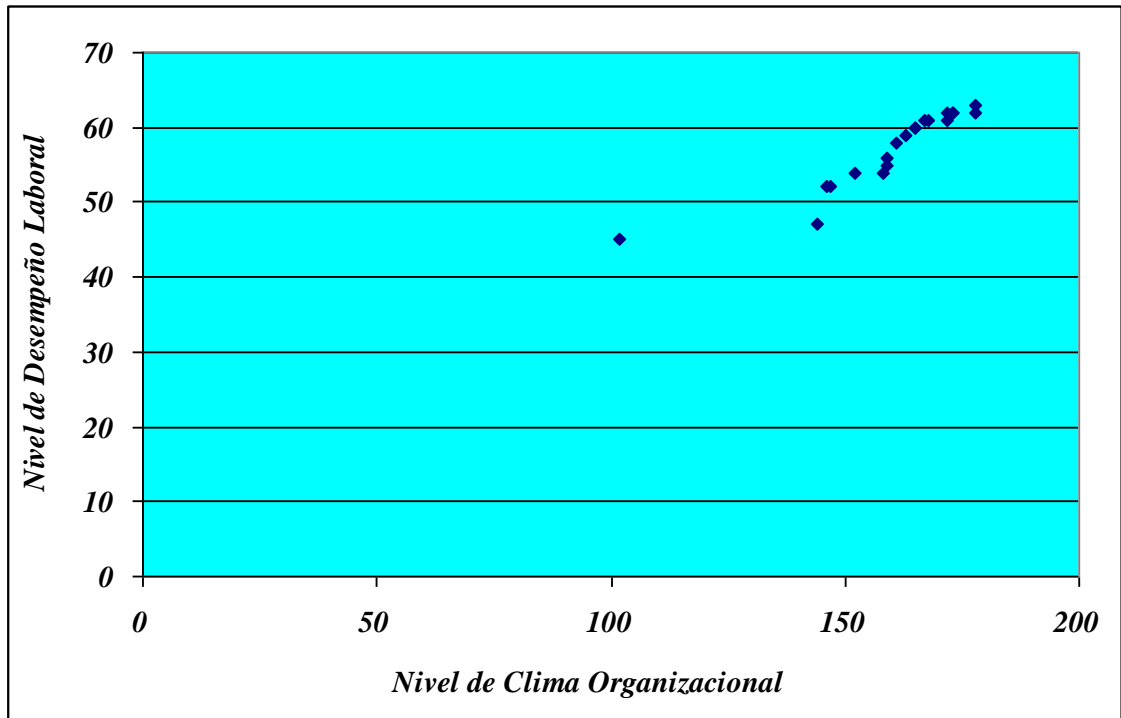
En la Tabla N° 03 y Gráfico N° 06 se observa que los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010 según la condición laboral el 55.00% es nombrado mientras que el 45.00% su condición laboral es contratado.

ANÁLISIS DE REGRESIÓN N° 01

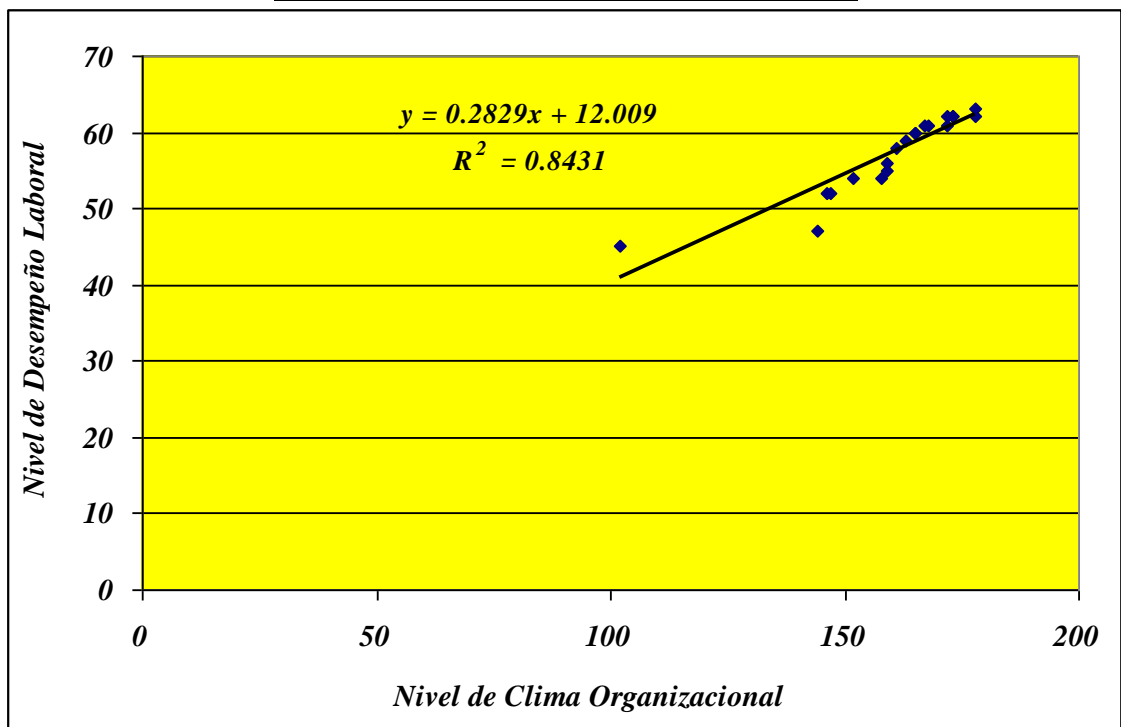
Variable Independiente: Clima Organizacional

Variable Dependiente: Desempeño Laboral

Diagrama de Dispersión del Clima Organizacional y Desempeño Laboral



Ecuación estimada de la recta de regresión



CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS N° 01

CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS N° 01

HIPÓTESIS.-

Hipótesis Nula: No Existe relación entre el Nivel de Clima Organizacional y Desempeño Laboral en los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010.

Hipótesis Alternativa: Existe relación entre el Nivel de Clima Organizacional y Desempeño Laboral en los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010.

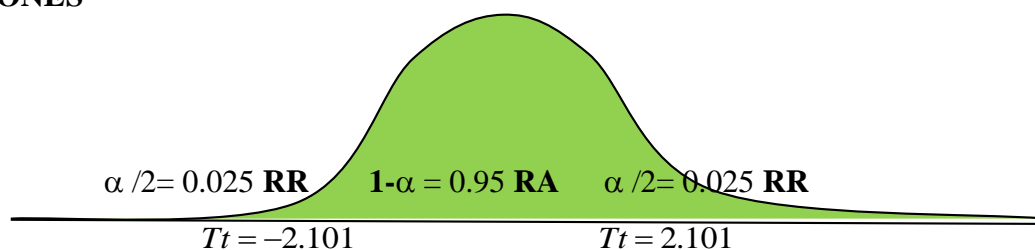
NIVEL DE SIGNIFICANCIA: $\alpha = 0.05$

ESTADÍSTICA DE PRUEBA: T de student (coeficiente de spearman)

$$T = \frac{\rho}{\sqrt{\frac{(1-\rho^2)}{n-2}}} = \frac{0.990}{\sqrt{\frac{(1-(0.990)^2)}{20-2}}} = 29.77$$

Grado de libertad $n-2=20-2=18$ Ttabla=2.101 con un nivel de significancia del 5%

REGIONES



DECISIÓN: Ho se Rechaza, por lo tanto Existe relación entre el Nivel de Clima Organizacional y Desempeño Laboral en los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010, mediante la prueba estadística T de Student (coeficiente de spearman) a un nivel de significancia del 5%. (Con un valor de $p=0.000$)

Correlaciones

			Clima Organizacional	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,990**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	20	20
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,990**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	20	20

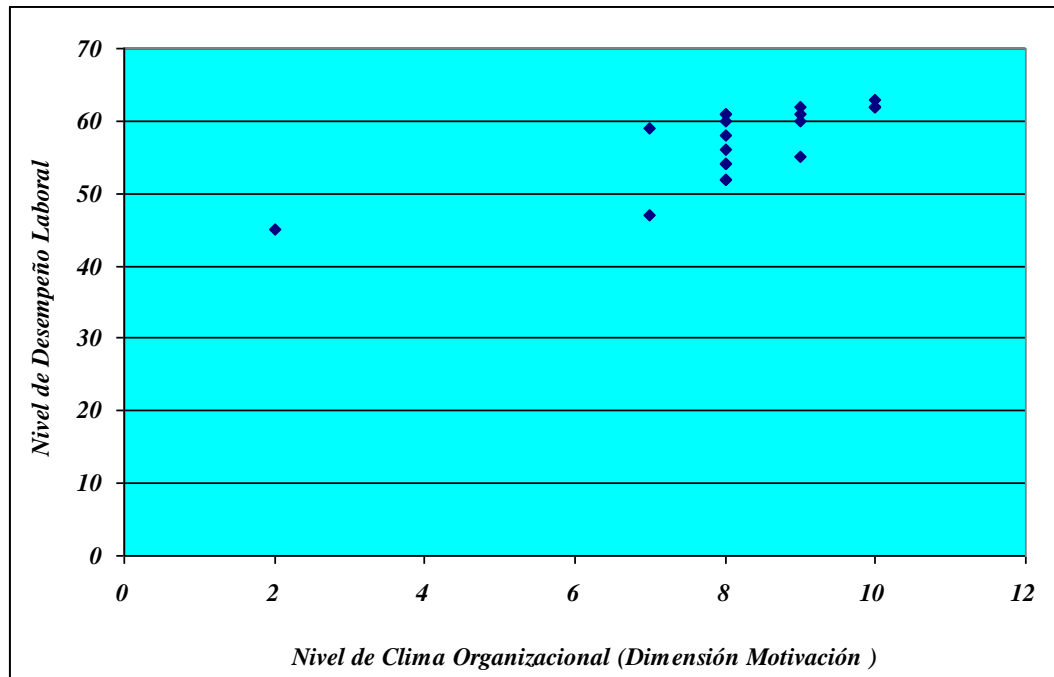
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

ANÁLISIS DE REGRESIÓN N° 02

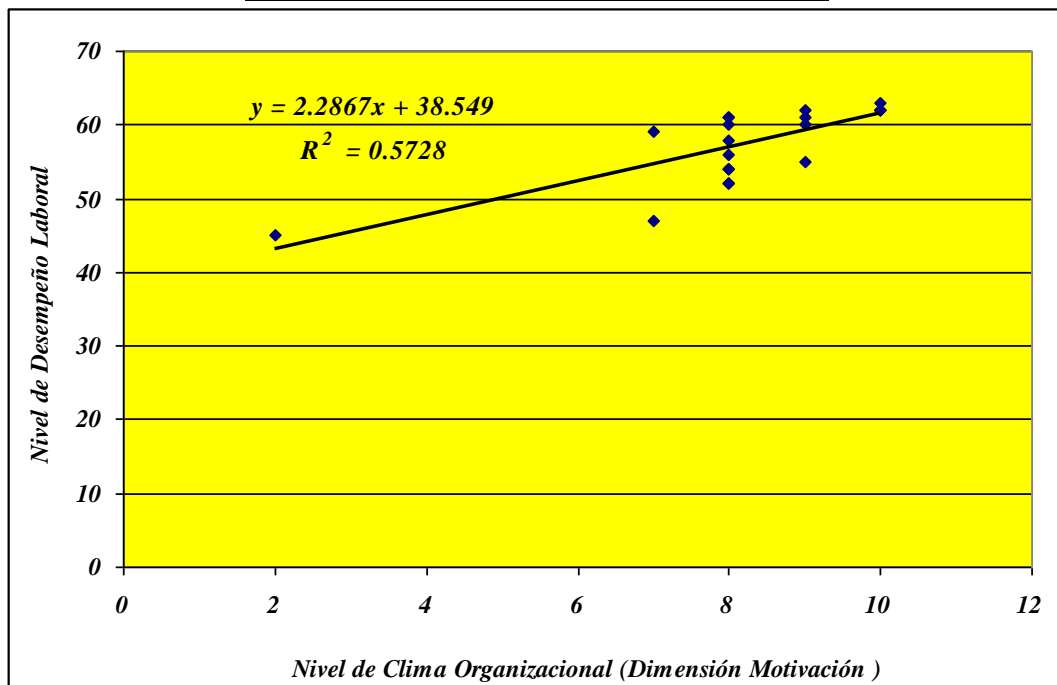
Variable Independiente: Clima Organizacional (Dimensión Motivación)

Variable Dependiente: Desempeño Laboral

Diagrama de Dispersión del Clima Organizacional (Dimensión Motivación) y Desempeño Laboral



Ecuación estimada de la recta de regresión



CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS N° 02

HIPÓTESIS.-

Hipótesis Nula: No Existe relación entre el Nivel de Clima Organizacional (Dimensión Motivación) y Desempeño Laboral en los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010.

Hipótesis Alternativa: Existe relación entre el Nivel de Clima Organizacional (Dimensión Motivación) y Desempeño Laboral en los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010.

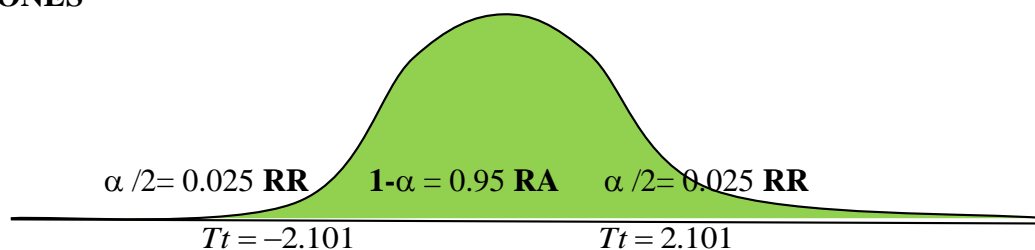
NIVEL DE SIGNIFICANCIA: $\alpha = 0.05$

ESTADÍSTICA DE PRUEBA: T de student (coeficiente de spearman)

$$T = \frac{\rho}{\sqrt{\frac{(1-\rho^2)}{n-2}}} = \frac{0.782}{\sqrt{\frac{(1-(0.782)^2)}{20-2}}} = 5.32$$

Grado de libertad $n-2=20-2=18$ $T_{\text{tabla}}=2.101$ con un nivel de significancia del 5%

REGIONES



DECISIÓN: H_0 se Rechaza, por lo tanto Existe relación entre el Nivel de Clima Organizacional (Dimensión Motivación) y Desempeño Laboral en los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010, mediante la prueba estadística T de Student (coeficiente de spearman) a un nivel de significancia del 5%. (Con un valor de $p=0.000$)

Correlaciones

			Clima Organizacional (Dimensión Motivación)	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Clima Organizacional (Dimensión Motivación)	Coefficiente de correlación	1,000	,782**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Desempeño Laboral		20	20
		Coefficiente de correlación	,782**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	20	20

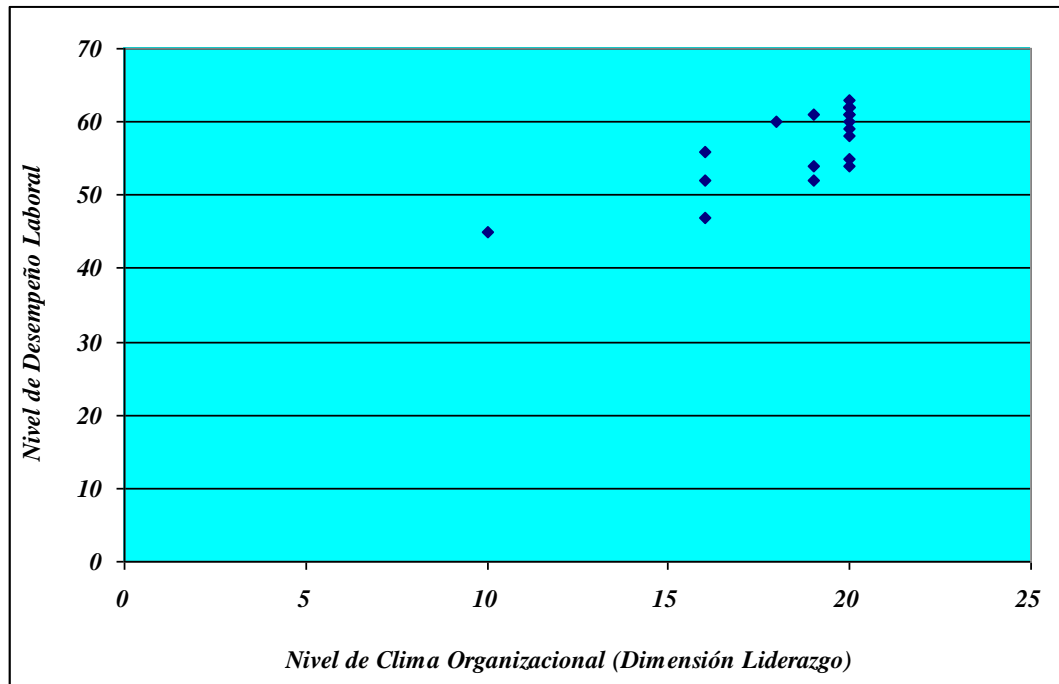
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

ANÁLISIS DE REGRESIÓN N° 03

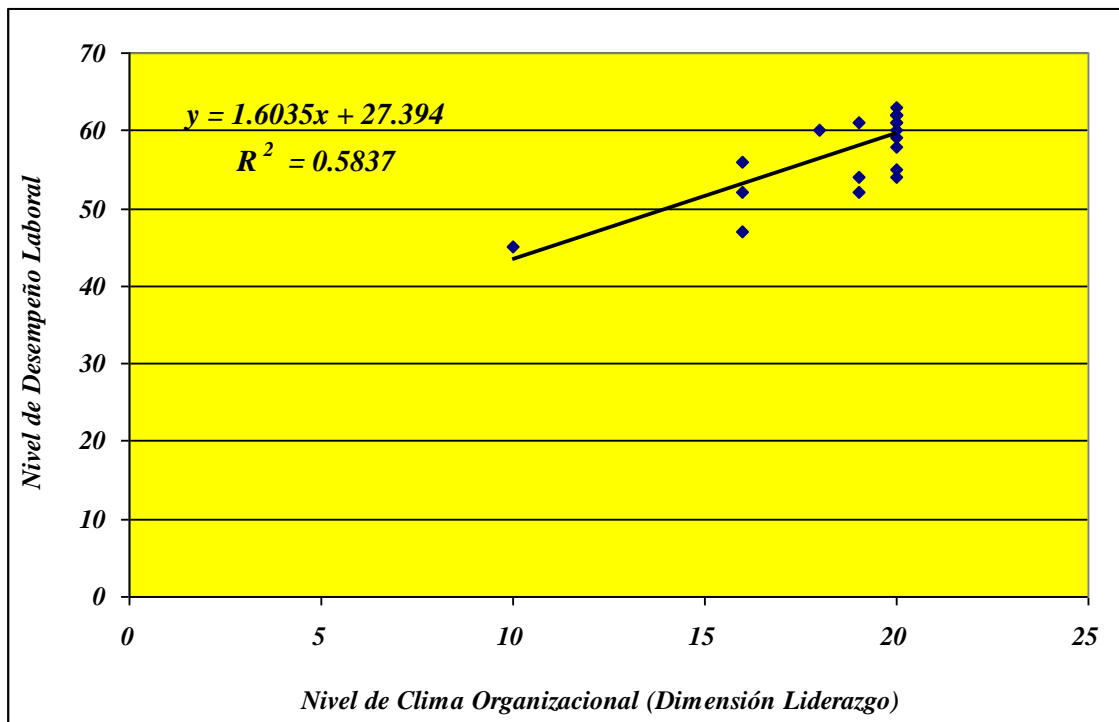
Variable Independiente: Clima Organizacional (Dimensión Liderazgo)

Variable Dependiente: Desempeño Laboral

Diagrama de Dispersión del Clima Organizacional (Dimensión Liderazgo) y Desempeño Laboral



Ecuación estimada de la recta de regresión



CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS N° 03

HIPÓTESIS.-

Hipótesis Nula: No Existe relación entre el Nivel de Clima Organizacional (Dimensión Liderazgo) y Desempeño Laboral en los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010.

Hipótesis Alternativa: Existe relación entre el Nivel de Clima Organizacional (Dimensión Liderazgo) y Desempeño Laboral en los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010.

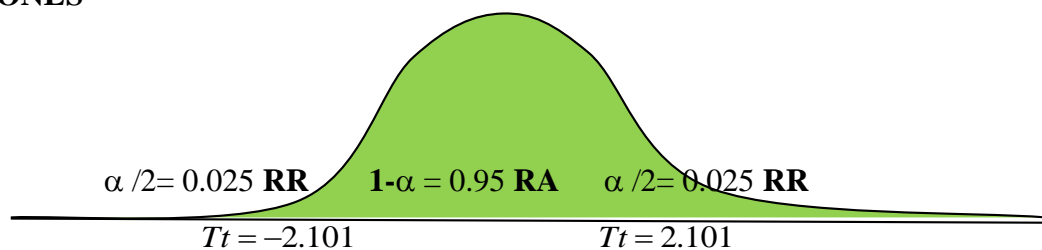
NIVEL DE SIGNIFICANCIA: $\alpha = 0.05$

ESTADÍSTICA DE PRUEBA: T de student (coeficiente de spearman)

$$T = \frac{\rho}{\sqrt{\frac{(1-\rho^2)}{n-2}}} = \frac{0.668}{\sqrt{\frac{(1-(0.668)^2)}{20-2}}} = 3.81$$

Grado de libertad $n-2=20-2=18$ $T_{\text{tabla}}=2.101$ con un nivel de significancia del 5%

REGIONES



DECISIÓN: H_0 se Rechaza, por lo tanto Existe relación entre el Nivel de Clima Organizacional (Dimensión Liderazgo) y Desempeño Laboral en los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010., mediante la prueba estadística T de Student (coeficiente de spearman) a un nivel de significancia del 5%. (Con un valor de $p=0.001$)

Correlaciones

			Clima Organizacional (Dimensión Liderazgo)	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Clima Organizacional (Dimensión Liderazgo)	Coefficiente de correlación	1,000	,668**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	20	20
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	,668**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	20	20

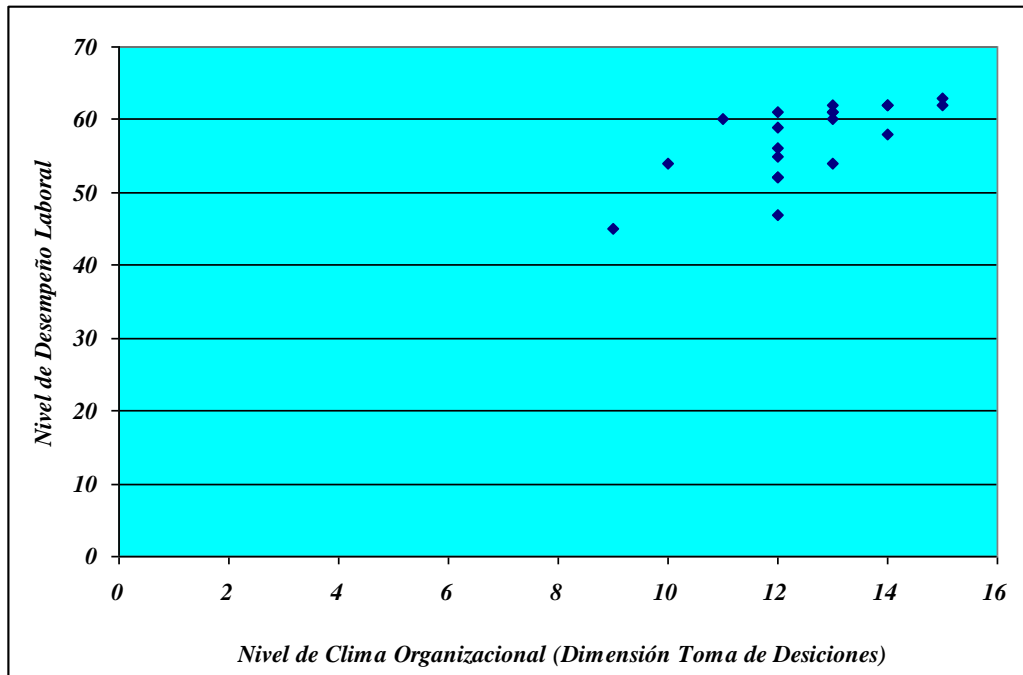
**, La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

ANÁLISIS DE REGRESIÓN N° 04

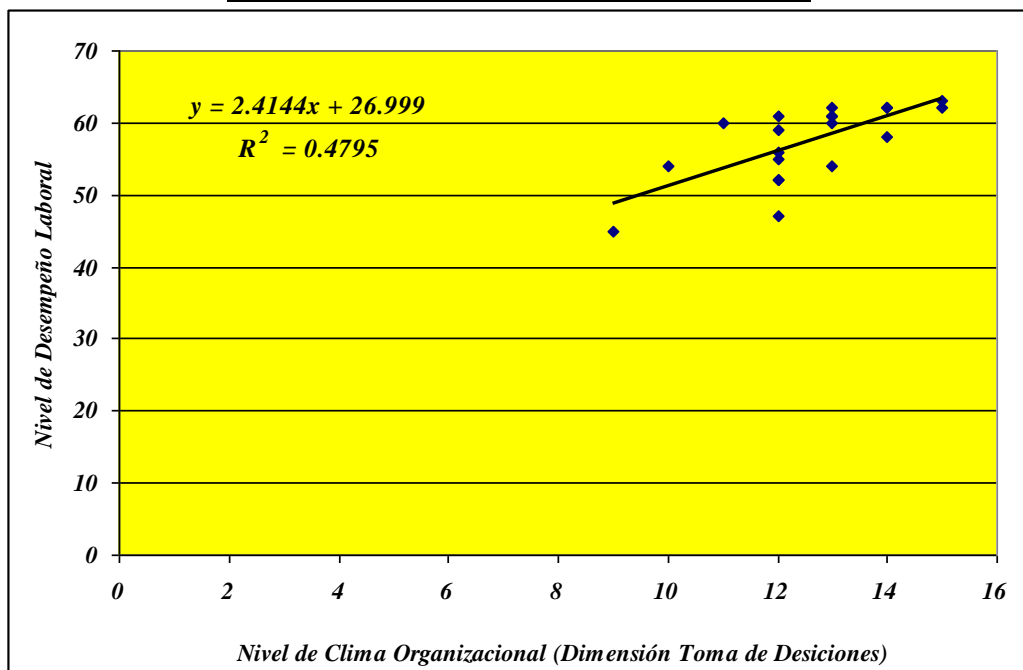
Variable Independiente: Clima Organizacional (Dimensión Toma de Decisiones)

Variable Dependiente: Desempeño Laboral

Diagrama de Dispersión del Clima Organizacional (Dimensión Toma de Decisiones) y Desempeño Laboral.



Ecuación estimada de la recta de regresión



CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS N° 04

HIPÓTESIS.-

Hipótesis Nula: No Existe relación entre el Nivel de Clima Organizacional (Dimensión Toma de Decisiones) y Desempeño Laboral en los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010.

Hipótesis Alternativa: Existe relación entre el Nivel de Clima Organizacional (Dimensión Toma de Decisiones) y Desempeño Laboral en los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010.

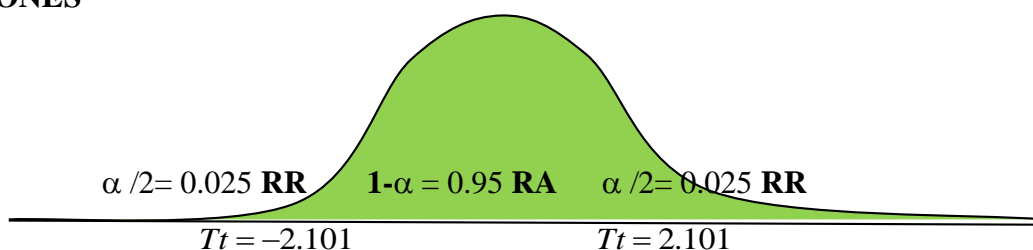
NIVEL DE SIGNIFICANCIA: $\alpha = 0.05$

ESTADÍSTICA DE PRUEBA: T de student (coeficiente de spearman)

$$T = \frac{\rho}{\sqrt{\frac{(1-\rho^2)}{n-2}}} = \frac{0.733}{\sqrt{\frac{(1-(0.733)^2)}{20-2}}} = 4.57$$

Grado de libertad $n-2=20-2=18$ $T_{tabla}=2.101$ con un nivel de significancia del 5%

REGIONES



DECISIÓN: H_0 se Rechaza, por lo tanto Existe relación entre el Nivel de Clima Organizacional (Dimensión Toma de Decisiones) y Desempeño Laboral en los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010., mediante la prueba estadística T de Student (coeficiente de spearman) a un nivel de significancia del 5%. (Con un valor de $p=0.000$)

Correlaciones

			Clima Organizacional (Dimensión Toma de Decisiones)	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Clima Organizacional (Dimensión Toma de Decisiones)	Coefficiente de correlación	1,000	,733**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Desempeño Laboral	N	20	20
		Coefficiente de correlación	,733**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	20	20

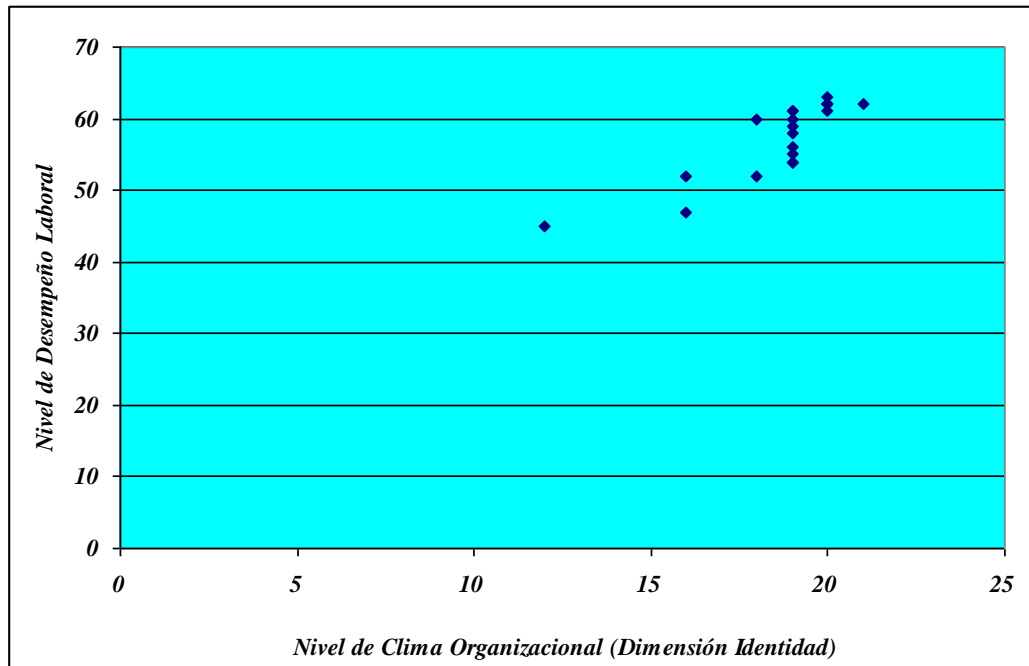
**, La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

ANÁLISIS DE REGRESIÓN N° 05

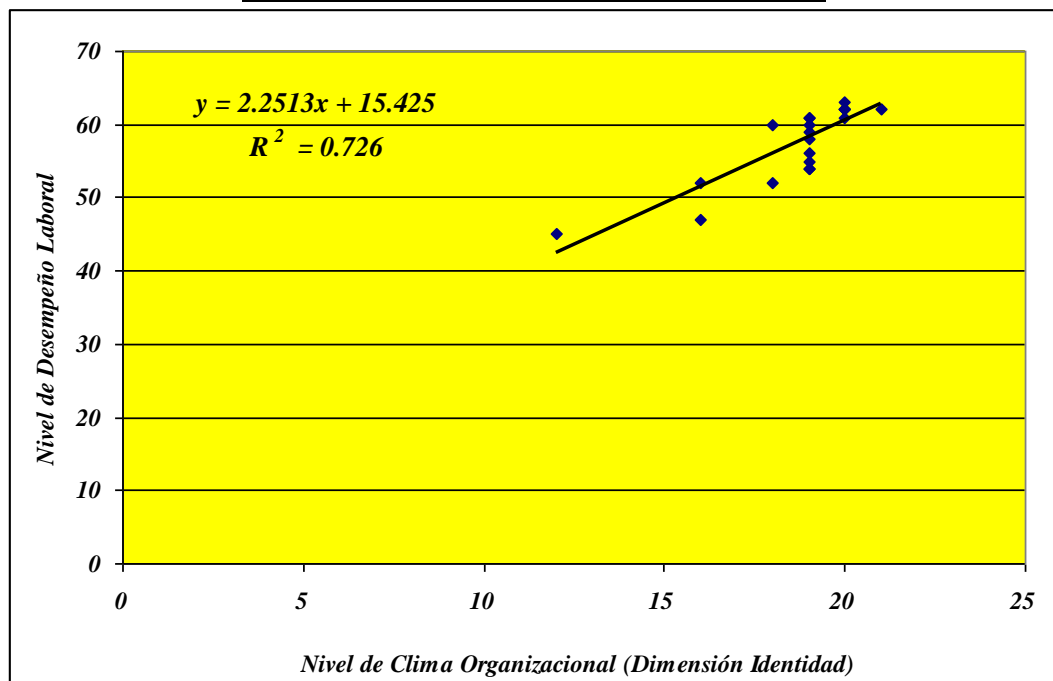
Variable Independiente: Clima Organizacional (Dimensión Identidad)

Variable Dependiente: Desempeño Laboral

Diagrama de Dispersión del Clima Organizacional (Dimensión Identidad) y Desempeño Laboral.



Ecuación estimada de la recta de regresión



CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS N° 05

HIPÓTESIS.-

Hipótesis Nula: No Existe relación entre el Nivel de Clima Organizacional (Dimensión Identidad) y Desempeño Laboral en los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010.

Hipótesis Alternativa: Existe relación entre el Nivel de Clima Organizacional (Dimensión Identidad) y Desempeño Laboral en los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010.

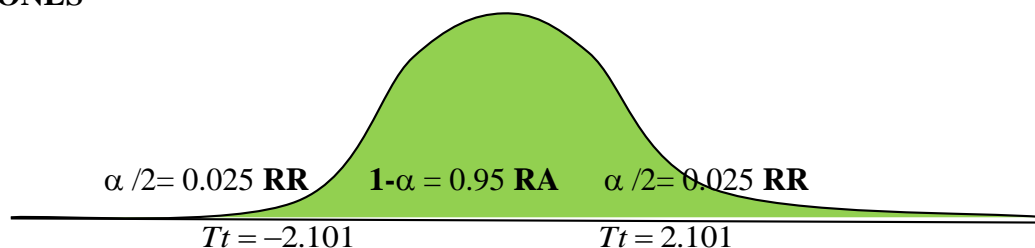
NIVEL DE SIGNIFICANCIA: $\alpha = 0.05$

ESTADÍSTICA DE PRUEBA: T de student (coeficiente de spearman)

$$T = \frac{\rho}{\sqrt{\frac{(1-\rho^2)}{n-2}}} = \frac{0.869}{\sqrt{\frac{(1-(0.869)^2)}{20-2}}} = 7.45$$

Grado de libertad $n-2=20-2=18$ $T_{\text{tabla}}=2.101$ con un nivel de significancia del 5%

REGIONES



DECISIÓN: H_0 se Rechaza, por lo tanto Existe relación entre el Nivel de Clima Organizacional (Dimensión Identidad) y Desempeño Laboral en los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010., mediante la prueba estadística T de Student (coeficiente de spearman) a un nivel de significancia del 5%. (Con un valor de $p=0.000$)

Correlaciones

			Clima Organizacional (Dimensión Identidad)	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Clima Organizacional (Dimensión Identidad)	Coefficiente de correlación	1,000	,869**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Desempeño Laboral	N	20	20
		Coefficiente de correlación	,869**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	20	20

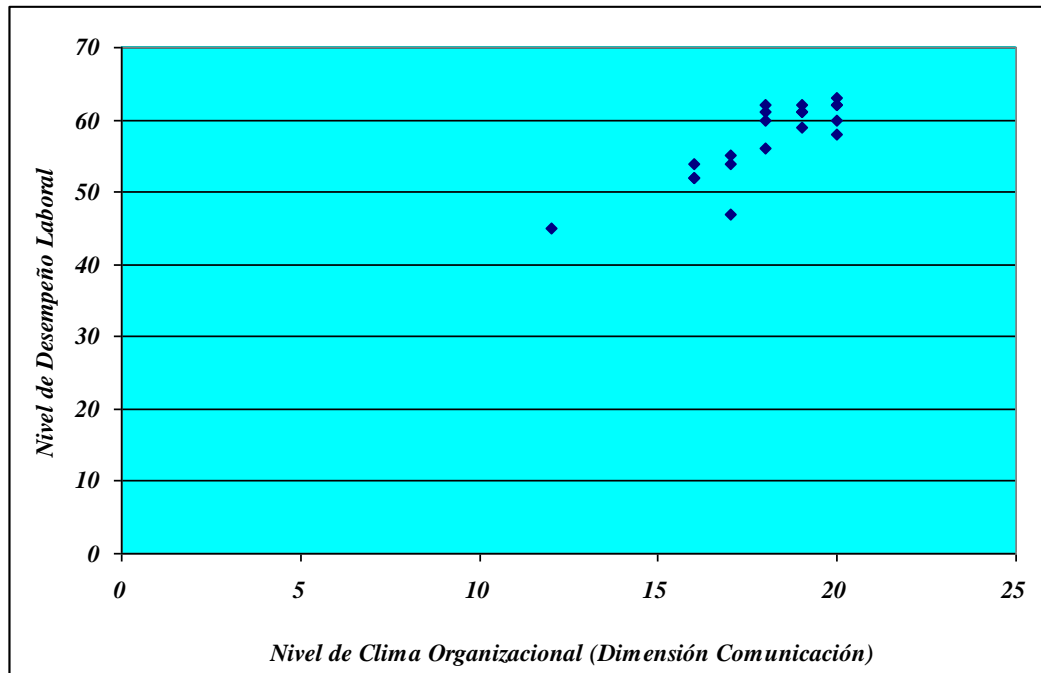
**, La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

ANÁLISIS DE REGRESIÓN N° 06

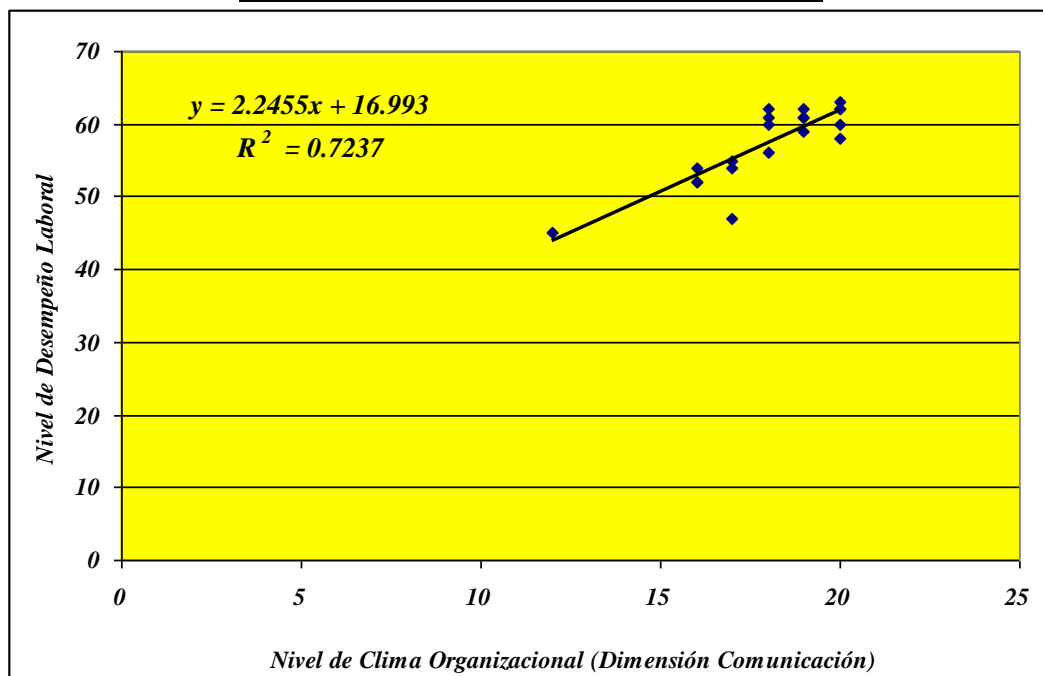
Variable Independiente: Clima Organizacional (Dimensión Comunicación)

Variable Dependiente: Desempeño Laboral

Diagrama de Dispersión del Clima Organizacional (Dimensión Comunicación) y Desempeño Laboral.



Ecuación estimada de la recta de regresión



CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS N° 06

HIPOTESIS.-

Hipótesis Nula: No Existe relación entre el Nivel de Clima Organizacional (Dimensión Comunicación) y Desempeño Laboral en los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010.

Hipótesis Alternativa: Existe relación entre el Nivel de Clima Organizacional (Dimensión Comunicación) y Desempeño Laboral en los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010.

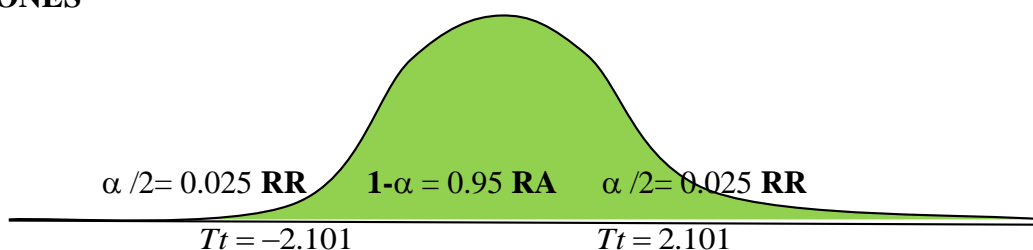
NIVEL DE SIGNIFICANCIA: $\alpha = 0.05$

ESTADÍSTICA DE PRUEBA: T de student (coeficiente de spearman)

$$T = \frac{\rho}{\sqrt{\frac{(1-\rho^2)}{n-2}}} = \frac{0.791}{\sqrt{\frac{(1-(0.791)^2)}{20-2}}} = 5.485$$

Grado de libertad $n-2=20-2=18$ $T_{tabla}=2.101$ con un nivel de significancia del 5%

REGIONES



DECISIÓN: H_0 se Rechaza, por lo tanto Existe relación entre el Nivel de Clima Organizacional (Dimensión Comunicación) y Desempeño Laboral en los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010., mediante la prueba estadística T de Student (coeficiente de spearman) a un nivel de significancia del 5%. (Con un valor de $p=0.000$)

Correlaciones

			Clima Organizacional (Dimensión Comunicación)	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Clima Organizacional (Dimensión Comunicación)	Coefficiente de correlación	1,000	,791**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Desempeño Laboral	N	20	20
		Coefficiente de correlación	,791**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	20	20

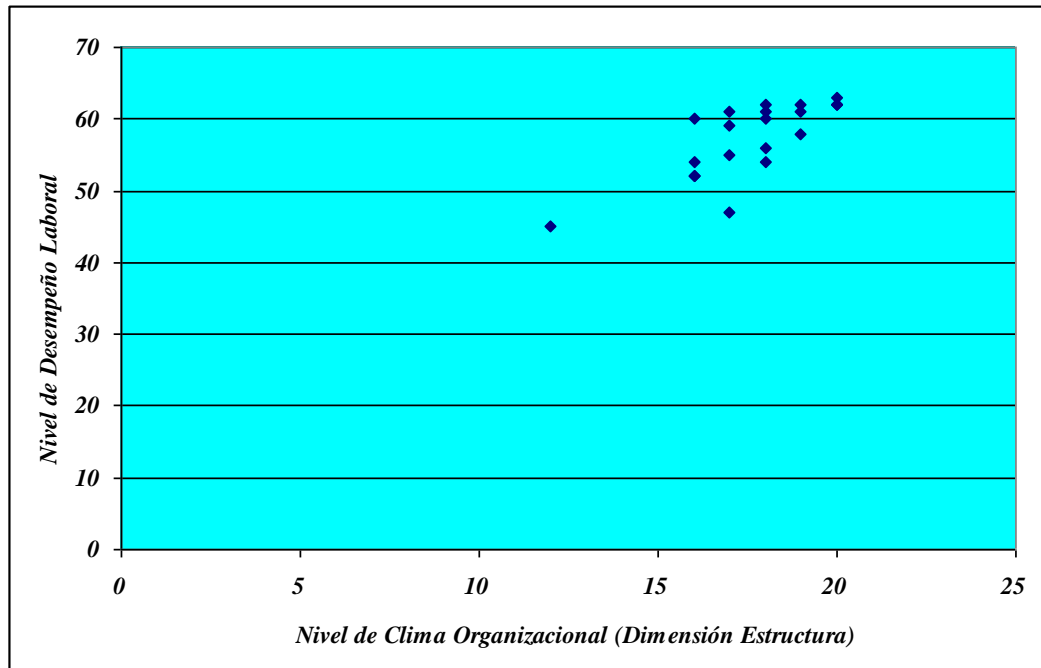
**, La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

ANÁLISIS DE REGRESIÓN N° 07

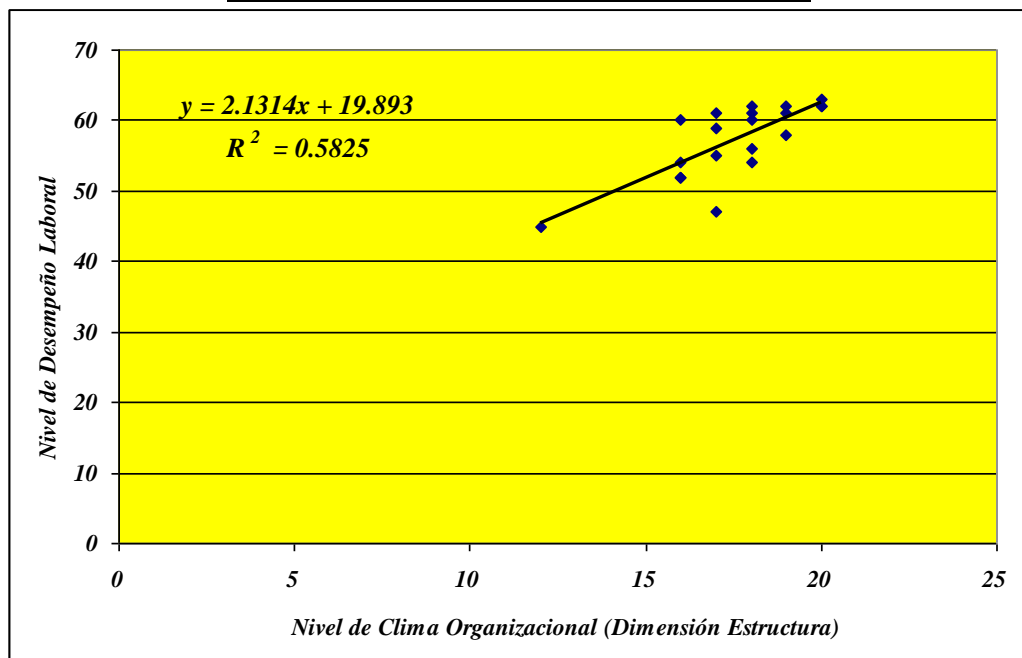
Variable Independiente: Clima Organizacional (Dimensión Estructura)

Variable Dependiente: Desempeño Laboral

Diagrama de Dispersión del Clima Organizacional (Dimensión Estructura) y Desempeño Laboral.



Ecuación estimada de la recta de regresión



CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS N° 07

HIPÓTESIS.-

Hipótesis Nula: No Existe relación entre el Nivel de Clima Organizacional (Dimensión Estructura) y Desempeño Laboral en los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010.

Hipótesis Alternativa: Existe relación entre el Nivel de Clima Organizacional (Dimensión Estructura) y Desempeño Laboral en los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010.

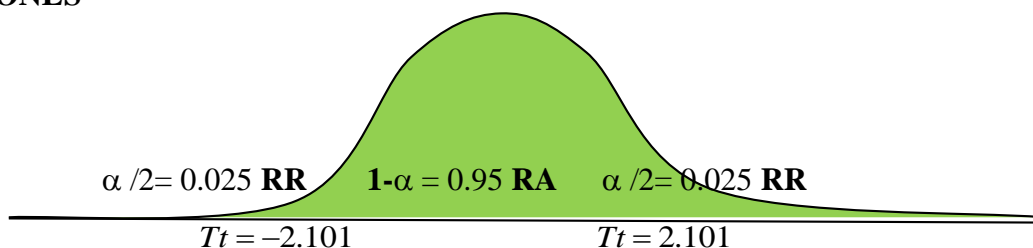
NIVEL DE SIGNIFICANCIA: $\alpha = 0.05$

ESTADÍSTICA DE PRUEBA: T de student (coeficiente de spearman)

$$T = \frac{\rho}{\sqrt{\frac{(1-\rho^2)}{n-2}}} = \frac{0.768}{\sqrt{\frac{(1-(0.768)^2)}{20-2}}} = 5.09$$

Grado de libertad $n-2=20-2=18$ Ttabla=2.101 con un nivel de significancia del 5%

REGIONES



DECISIÓN: Ho se Rechaza, por lo tanto Existe relación entre el Nivel de Clima Organizacional (Dimensión Estructura) y Desempeño Laboral en los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010., mediante la prueba estadística T de Student (coeficiente de spearman) a un nivel de significancia del 5%. (Con un valor de $p=0.000$)

Correlaciones

			Clima Organizacional (Dimensión Estructura)	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Clima Organizacional (Dimensión Estructura)	Coefficiente de correlación	1,000	,768**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	20	20
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	,768**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	20	20

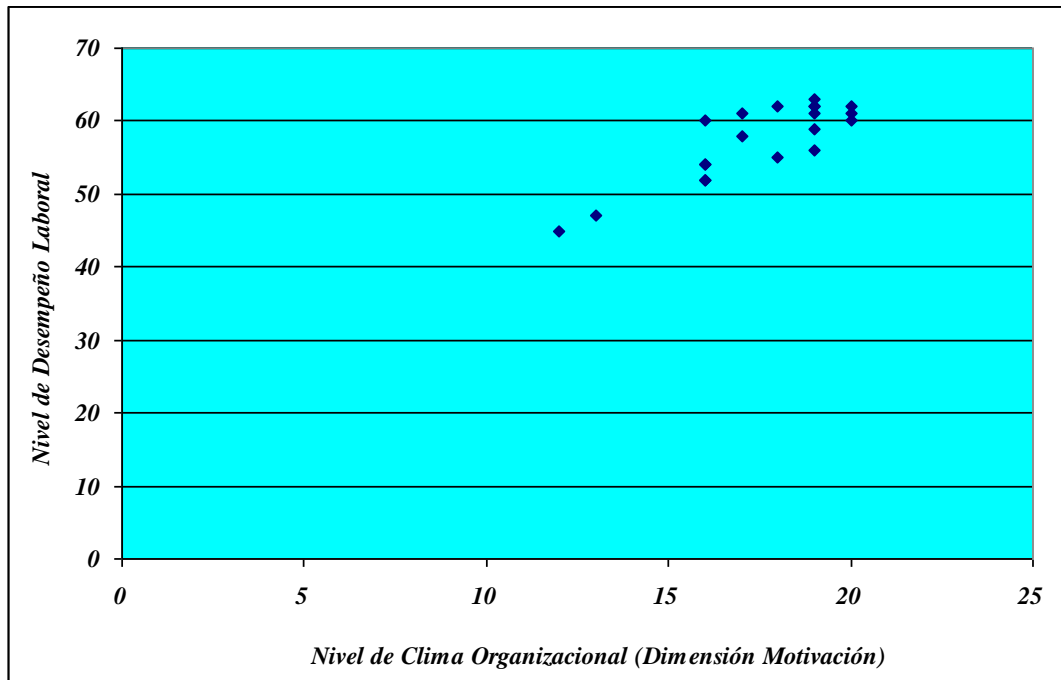
**, La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

ANÁLISIS DE REGRESIÓN N° 08

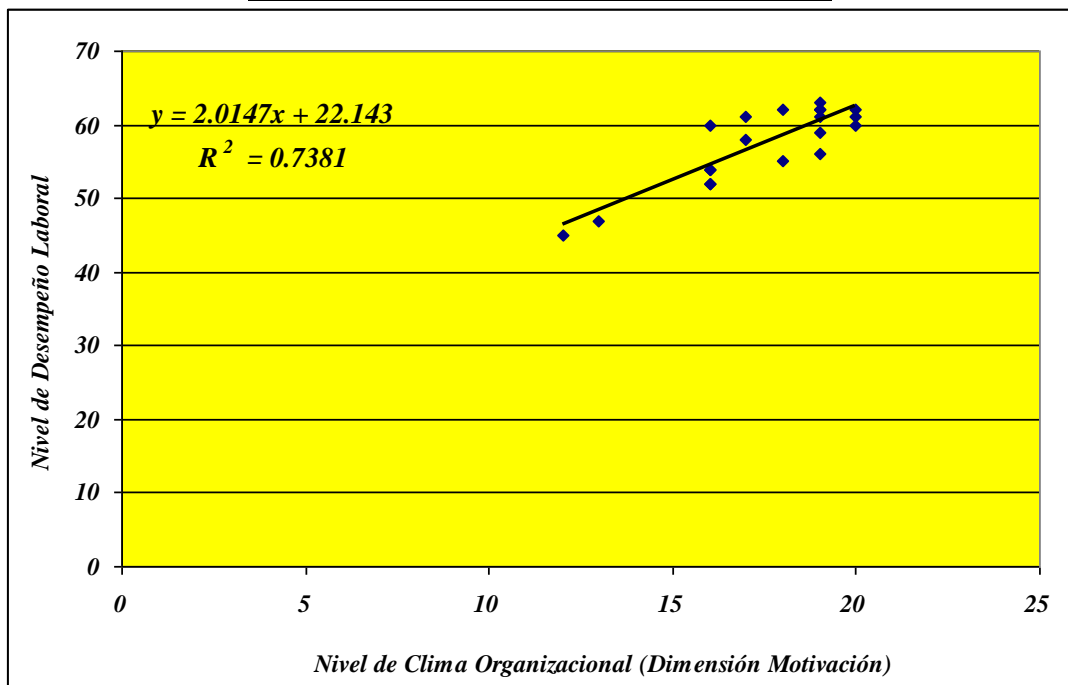
Variable Independiente: Clima Organizacional (Dimensión Motivación)

Variable Dependiente: Desempeño Laboral

Diagrama de Dispersión del Clima Organizacional (Dimensión Motivación) y Desempeño Laboral.



Ecuación estimada de la recta de regresión



CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS N° 08

HIPÓTESIS.-

Hipótesis Nula: No Existe relación entre el Nivel de Clima Organizacional (Dimensión Motivación) y Desempeño Laboral en los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010.

Hipótesis Alternativa: Existe relación entre el Nivel de Clima Organizacional (Dimensión Motivación) y Desempeño Laboral en los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010.

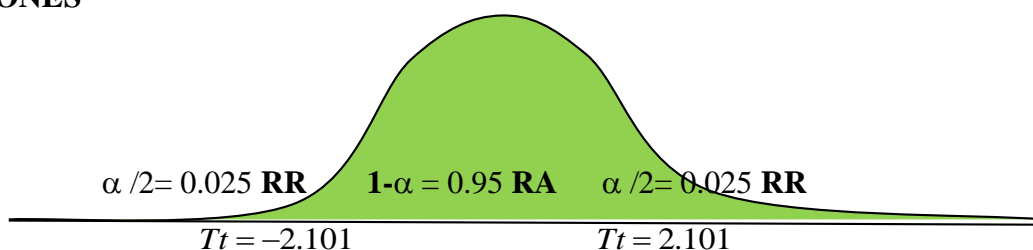
NIVEL DE SIGNIFICANCIA: $\alpha = 0.05$

ESTADÍSTICA DE PRUEBA: T de student (coeficiente de spearman)

$$T = \frac{\rho}{\sqrt{\frac{(1-\rho^2)}{n-2}}} = \frac{0.742}{\sqrt{\frac{(1-(0.742)^2)}{20-2}}} = 4.696$$

Grado de libertad $n-2=20-2=18$ $T_{tabla}=2.101$ con un nivel de significancia del 5%

REGIONES



DECISIÓN: H_0 se Rechaza, por lo tanto Existe relación entre el Nivel de Clima Organizacional (Dimensión Motivación) y Desempeño Laboral en los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010., mediante la prueba estadística T de Student (coeficiente de spearman) a un nivel de significancia del 5%. (Con un valor de $p=0.000$)

Correlaciones

			Clima Organizacional (Dimensión Motivación)	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Clima Organizacional (Dimensión Motivación)	Coefficiente de correlación	1,000	,742**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	20	20
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	,742**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	20	20

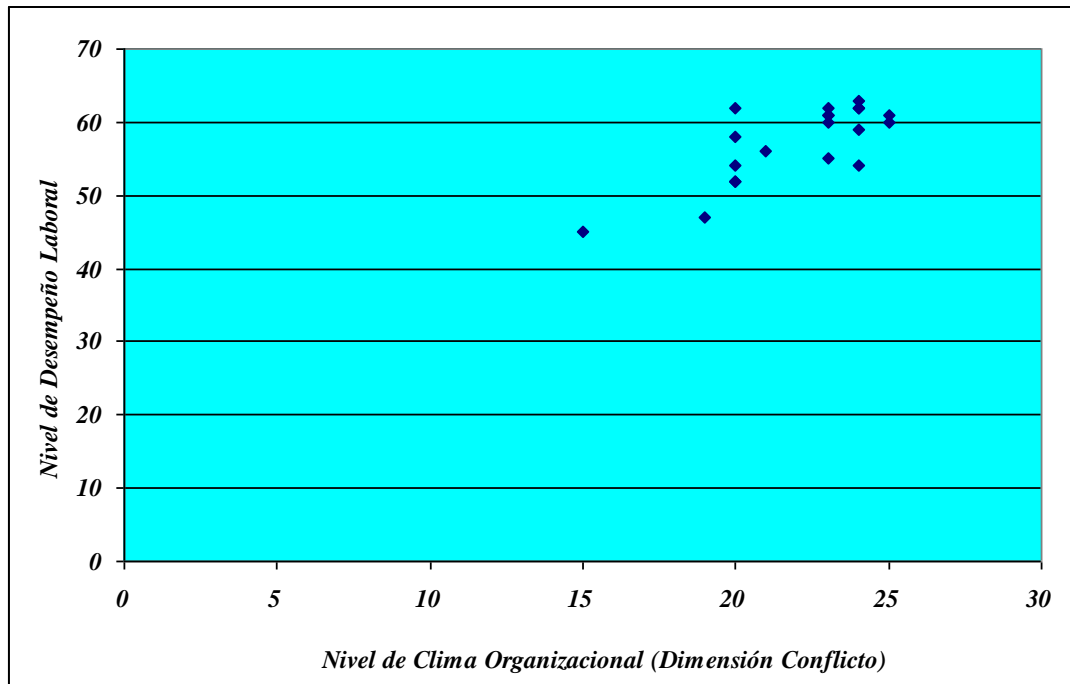
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

ANÁLISIS DE REGRESIÓN N° 09

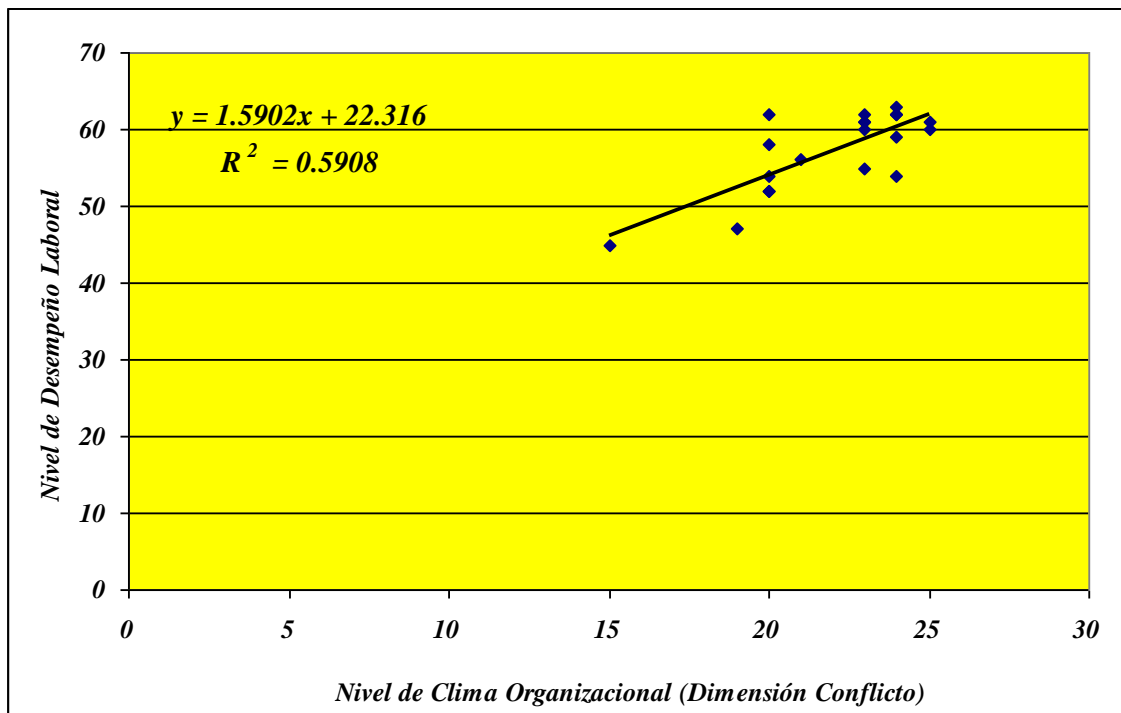
Variable Independiente: Clima Organizacional (Dimensión Conflicto)

Variable Dependiente: Desempeño Laboral

Diagrama de Dispersión del Clima Organizacional (Dimensión Conflicto) y Desempeño Laboral.



Ecuación estimada de la recta de regresión



CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS N° 09

HIPÓTESIS.-

Hipótesis Nula: No Existe relación entre el Nivel de Clima Organizacional (Dimensión Conflicto) y Desempeño Laboral en los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010.

Hipótesis Alternativa: Existe relación entre el Nivel de Clima Organizacional (Dimensión Conflicto) y Desempeño Laboral en los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010.

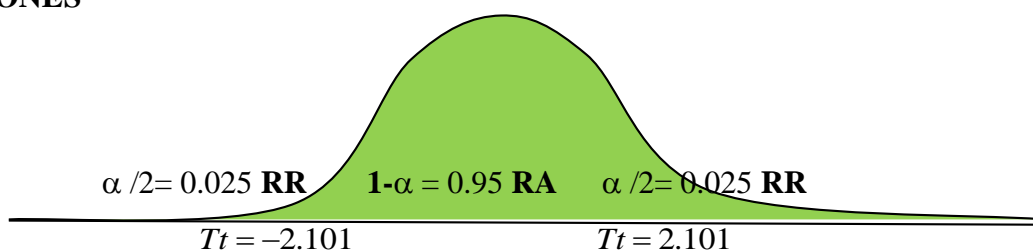
NIVEL DE SIGNIFICANCIA: $\alpha = 0.05$

ESTADÍSTICA DE PRUEBA: T de student (coeficiente de spearman)

$$T = \frac{\rho}{\sqrt{\frac{(1-\rho^2)}{n-2}}} = \frac{0.602}{\sqrt{\frac{(1-(0.602)^2)}{20-2}}} = 3.199$$

Grado de libertad $n-2=20-2=18$ $T_{tabla}=2.101$ con un nivel de significancia del 5%

REGIONES



DECISIÓN: H_0 se Rechaza, por lo tanto Existe relación entre el Nivel de Clima Organizacional (Dimensión Conflicto) y Desempeño Laboral en los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010., mediante la prueba estadística T de Student (coeficiente de spearman) a un nivel de significancia del 5%. (Con un valor de $p=0.005$)

Correlaciones

			Clima Organizacional (Dimensión Conflicto)	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Clima Organizacional (Dimensión Conflicto)	Coefficiente de correlación	1,000	,602**
		Sig. (bilateral)	.	,005
		N	20	20
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	,602**	1,000
		Sig. (bilateral)	,005	.
		N	20	20

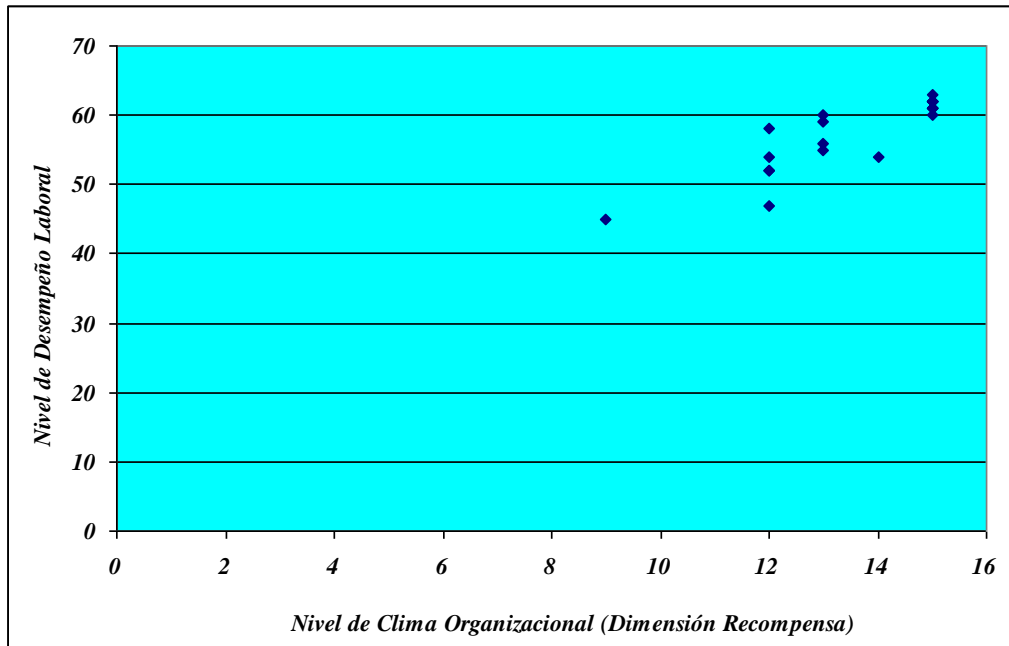
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

ANÁLISIS DE REGRESIÓN N° 10

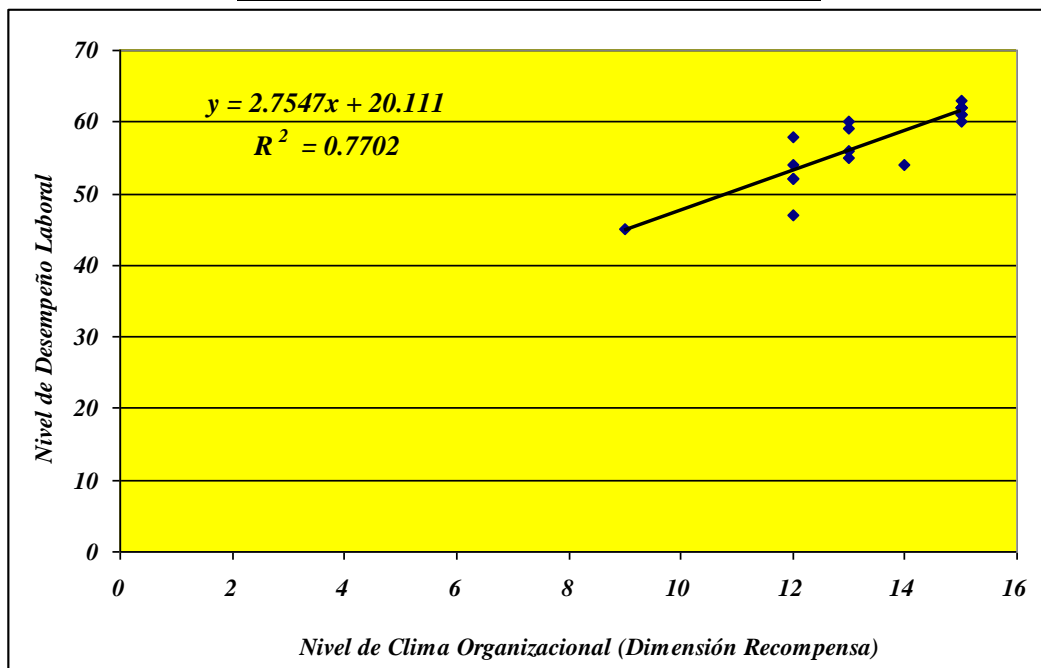
Variable Independiente: Clima Organizacional (Dimensión Recompensa)

Variable Dependiente: Desempeño Laboral

Diagrama de Dispersión del Clima Organizacional (Dimensión Recompensa) y Desempeño Laboral.



Ecuación estimada de la recta de regresión



CONTRASTACIÓN DE HIPOTESIS N° 10

HIPÓTESIS.-

Hipótesis Nula: No Existe relación entre el Nivel de Clima Organizacional (Dimensión Recompensa) y Desempeño Laboral en los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010.

Hipótesis Alternativa: Existe relación entre el Nivel de Clima Organizacional (Dimensión Recompensa) y Desempeño Laboral en los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010.

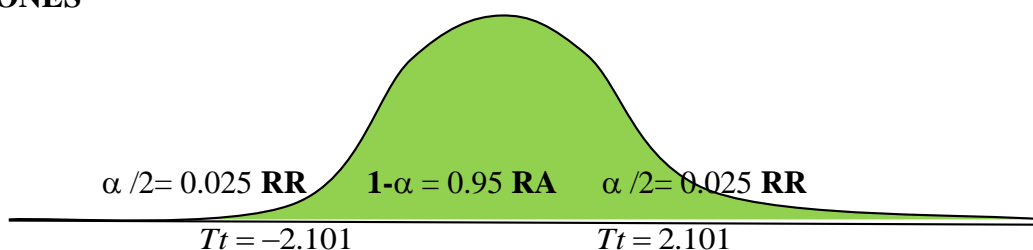
NIVEL DE SIGNIFICANCIA: $\alpha = 0.05$

ESTADÍSTICA DE PRUEBA: T de student (coeficiente de spearman)

$$T = \frac{\rho}{\sqrt{\frac{(1-\rho^2)}{n-2}}} = \frac{0.895}{\sqrt{\frac{(1-(0.895)^2)}{20-2}}} = 8.513$$

Grado de libertad $n-2=20-2=18$ $T_{tabla}=2.101$ con un nivel de significancia del 5%

REGIONES



DECISIÓN: H_0 se Rechaza, por lo tanto Existe relación entre el Nivel de Clima Organizacional (Dimensión Recompensa) y Desempeño Laboral en los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010., mediante la prueba estadística T de Student (coeficiente de spearman) a un nivel de significancia del 5%. (Con un valor de $p=0.000$)

Correlaciones

Correlaciones			Clima Organizacional (Dimensión Recompensa)	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Clima Organizacional (Dimensión Recompensa)	Coefficiente de correlación	1,000	,895**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Desempeño Laboral	N	20	20
		Coefficiente de correlación	,895**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	20	20

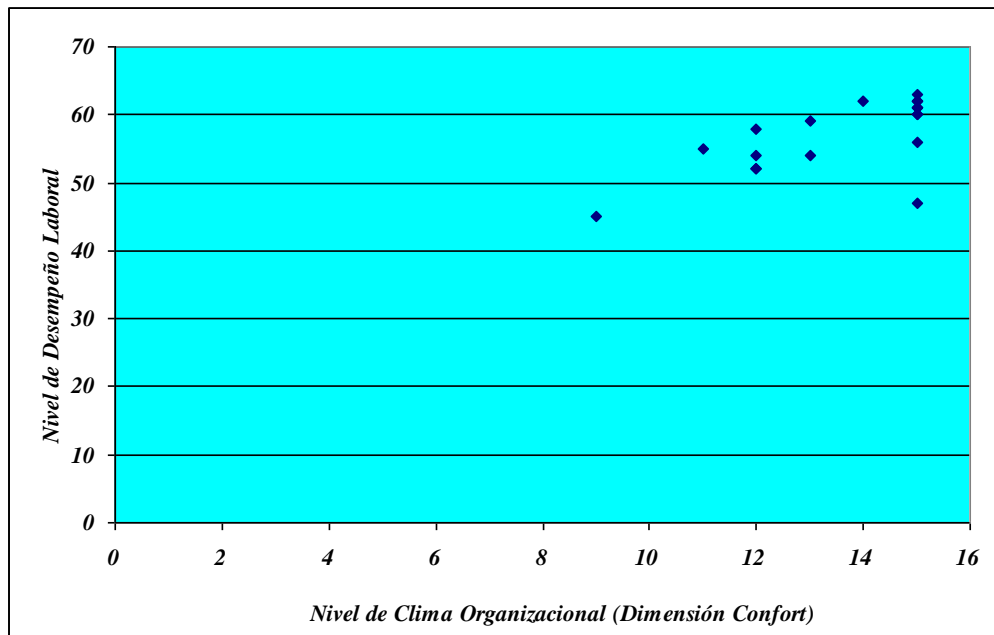
**, La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

ANÁLISIS DE REGRESIÓN N° 11

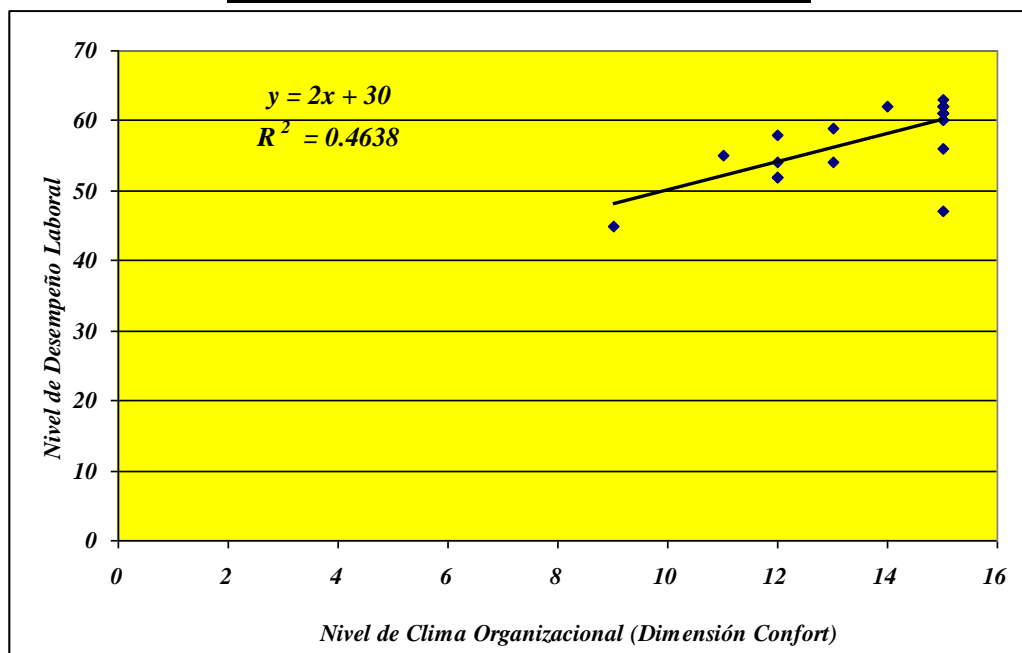
Variable Independiente: Clima Organizacional (Dimensión Confort)

Variable Dependiente: Desempeño Laboral

Diagrama de Dispersión del Clima Organizacional (Dimensión Confort) y Desempeño Laboral.



Ecuación estimada de la recta de regresión



CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS N° 11

HIPÓTESIS.-

Hipótesis Nula: No Existe relación entre el Nivel de Clima Organizacional (Dimensión Confort) y Desempeño Laboral en los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010.

Hipótesis Alternativa: Existe relación entre el Nivel de Clima Organizacional (Dimensión Confort) y Desempeño Laboral en los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010.

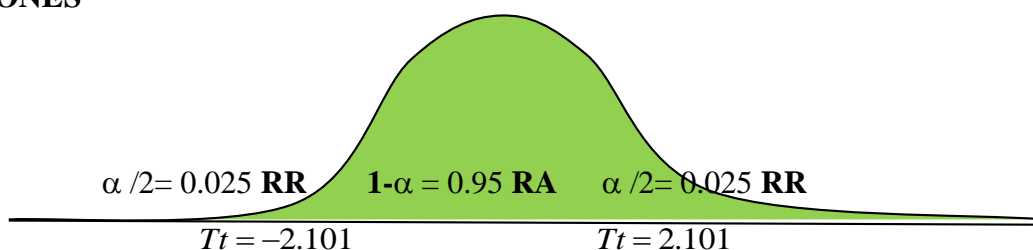
NIVEL DE SIGNIFICANCIA: $\alpha = 0.05$

ESTADÍSTICA DE PRUEBA: T de student (coeficiente de spearman)

$$T = \frac{\rho}{\sqrt{\frac{(1-\rho^2)}{n-2}}} = \frac{0.554}{\sqrt{\frac{(1-(0.554)^2)}{20-2}}} = 2.823$$

Grado de libertad $n-2=20-2=18$ $T_{tabla}=2.101$ con un nivel de significancia del 5%

REGIONES



DECISIÓN: H_0 se Rechaza, por lo tanto Existe relación entre el Nivel de Clima Organizacional (Dimensión Confort) y Desempeño Laboral en los docentes de la I. E. Publica Primaria de Menores N° 60010., mediante la prueba estadística T de Student (coeficiente de spearman) a un nivel de significancia del 5%. (Con un valor de $p=0.005$)

Correlaciones

			Clima Organizacional (Dimensión Confort)	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Clima Organizacional (Dimensión Confort)	Coefficiente de correlación	1,000	,554**
		Sig. (bilateral)	.	,005
	Desempeño Laboral	N	20	20
		Coefficiente de correlación	,554**	1,000
		Sig. (bilateral)	,005	.
		N	20	20

**, La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

3.2 CONSTRUCCIÓN DE LA PROPUESTA PROGRAMA DE CLIMA ORGANIZACIONAL ASERTIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA DE MENORES N° 60010 DE BELÉN - IQUITOS.

I.- INTRODUCCIÓN:

En estos tiempos modernos donde imperan el paradigma de la globalización y el avance científico y tecnológico en punta, la humanidad entera ha sufrido cambios muy sustanciales en los aspectos: económico, político y social; generando problemas en países en vías de desarrollo; así afectando a la educación en general, dando lugar a muchos paradigmas de reformas educativas y la intervención de otras organizaciones internacionales con miras a mejorar la cultura organizacional.

Siendo el Clima Organizacional uno de los factores determinantes que influye en el comportamiento de los miembros de las instituciones educativas esencialmente los niveles de desempeño laboral docente me ha permitido como investigadora comprobar **la hipótesis planteada:** Por lo tanto Existe relación entre el Clima Organizacional y Desempeño Laboral en los docentes de la I. E. Pública Primaria de Menores N° 60010, mediante la prueba estadística T de Student (coeficiente de spearman) a un nivel de significancia del 5%. (Con un valor de $p=0.000$)

II.- FUNDAMENTACIÓN:

FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA:

Rensis Likert considera que el clima organizacional es producto de los estilos de dirección y que está relacionado con los variables objetivos, procesos de liderazgo, comunicaciones, toma de decisiones, control, relaciones interpersonales, motivación, capacitación y entrenamiento. La relación de las ocho variables planteadas se hace en los

estilos de dirección, en una escala que permite obtener perfiles de la organización, a partir de los cuales es posible inferir el clima e identificar los aspectos fuertes y débiles sobre los cuales pueden orientarse estrategias de cambio.

John Sudarsky, profesor de la Universidad de los Andes, desarrolló un instrumento de diagnóstico del clima organizacional llamado TECLA, el cual se fundamenta en la teoría de la motivación en el esquema presentado por David McClelland y J. Atkinson (en él se identifican las necesidades de afiliación, poder y logro) y las variables definidas por Litwin y logro consideradas como dimensiones del clima organizacional (conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad organizacional, espíritu de grupo, seguridad y salario).

FUNDAMENTACIÓN GERENCIAL:

La teoría de autoeficacia ha pasado por distintas etapas conceptuales y metodológicas. Desde sus comienzos hasta la actualidad, esta teoría ha intentado demostrar cómo los aspectos cognitivos, conductuales, contextuales y afectivos de las personas están condicionados por la autoeficacia.

Albert Bandura (1977), su máximo impulsor, preocupado por elevar a ciencia la Psicología y validar sus postulados, buscó un método eficaz que resolviera problemas humanos.

A partir de este planteamiento, Bandura trasladó el foco de interés de la psicología del objeto al sujeto; esclareció el conocimiento de cómo opera la motivación; recalcó la importancia de los juicios personales y evidenció que la autoeficacia, con un papel central en los comportamientos de miedo y evitación, puede favorecer o entorpecer, la motivación y acción humana (**Bandura, 1977; Garrido, 2004**). Con todo el bagaje

investigativo, incluidos los avances y los retrocesos, Bandura vio aceptadas sus hipótesis por la comunidad científica, y conformó la teoría del Aprendizaje Social, la que años más tarde, se rebautizó como teoría Socio-Cognitiva. Dicho cambio, se vincula con la confirmación de la tesis de autoeficacia, en la que el funcionamiento humano está regido por la mente, que es capaz de conocer y discernir en un contexto determinado. El objetivo principal de este vuelco estriba en que Bandura intentó no sólo relevar los procesos cognitivos, sino también, poner límites teóricos a un concepto que se solapaba con otras teorías del aprendizaje social.

FUNDAMENTACIÓN TÉCNICA:

Es necesario e importante que el docente aporte herramientas, originadas de estudios sistemáticos y con el rigor científico necesario, para recuperar la imagen y dignidad del ejercicio docente y de los planteles educativos en los cuales ejercen su labor.

FUNDAMENTACIÓN LEGAL:

La Ley Orgánica de Educación, el Reglamento General de La Ley Orgánica de Educación, el Código de Ética Profesional del Colegio son importantes documentos jurídicos que sustentan y justifican una investigación donde se contempla describir y relacionar las variables Clima Institucional y Desempeño Docente en una institución tan importante como las instituciones educativas.

III.- OBJETIVOS DE LA PROPUESTA :

_ Brindar herramientas y estrategias que permitan mejorar la cultura organizacional y el desempeño de docentes en la Institución Educativa Pública Primaria de Menores N° 60010- distrito de Belén- provincia Maynas- región Loreto- 2017

_ Mantener a los docentes contentos dentro de la organización es fundamental, una de las acciones que se tiene en cuenta es el reconocimiento, debido a que se van a sentir

apreciados, tanto que mostrarán una actitud positiva y de mayor confianza en sí mismos. Esto se va traducir en un mayor compromiso con la institución educativa, de manera que favorece la productividad de la misma.

_ Establecer una cultura de reconocimiento que facilite a los jefes poder premiar a los colaboradores, y crear un entorno laboral agradable y competitivo, en el cual el potencial humano y el sentido de valía constituyan un impulso de productividad laboral y personal

IV.- JUSTIFICACIÓN

La presente investigación tiene una justificación teórica basado en el planteamiento de teorías del clima organizacional de Rensis Likert, Brunet , Litwin y Stringe.

Dentro de la educación uno de los recursos más utilizados para llevar a las prácticas políticas de inclusión educativa son los programas de Evaluación del desempeño docente. El marco de la educación inclusiva pretende conseguir objetivos más amplios además de la excelencia académica, surge como propuesta que entiende que la escuela ha de favorecer el máximo desarrollo posible de todo el alumnado y la cohesión de todos los miembros de la comunidad. El desarrollo del clima organizacional lo definen como herramientas dirigidas a incrementar la competencia de actuación en situaciones críticas con el objetivo de lograr el óptimo desempeño laboral docente.

IV.CARACTERIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Las estrategias planteadas en la investigación tendrán como base lograr la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral docente que está dirigida para todos los miembros de la Institución los Educativa Pública Primaria N° 60010 Belén de Iquitos a través de la planificación, organización y ejecución de estrategias de acción.

Etapas I:	Planificación del Programa: Relación del Clima Organizacional y el desempeño laboral docente en la Institución Educativa Pública de Menores N° 60010 de Belén –Iquitos.	
Objetivo:	Contribuir al mejoramiento del desempeño laboral docente y clima organizacional.	
Contenido:		
	Taller N° 1 : Motivación	
	Taller N° 2: Estilos de Comunicación	
	Taller N° 3 : Liderazgo	
	Taller N° 4 : Reciprocidad	
	Taller N° 5 : Compromiso	
	Taller N° 6 : Toma de decisiones	
Metodología:	Para la realización de los talleres y alcanzar los objetivos propuestos se plantea seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.	
	Entre los medios y materiales: audiovisuales, diapositivas, sala de Multimedia textos, revistas, videos, etc.	

Etapas II:	Ejecución del Programa	
	PLANIFICAR LOS CAMBIOS	
ESTRATEGIA DE LA ACCIÓN:	Desarrollo de conductas de liderazgo.	

PROPÓSITO:	Motivar a los docentes para que asuman conductas positivas con relación a su institución educativa.
METODOLOGÍA:	El Programa de los Planes de mejoramiento Institucional (planificación, sensibilización, ejecución, seguimiento, monitoreo y evaluación).
	Los Métodos y Herramientas para el desarrollo de habilidades y estrategias interpersonales, trabajo en equipo y manejo de administración institucional.
	Cursos de capacitación y actualización: Proceso estructurado, dirigido por un instructor, con un contenido a transmitir para facilitar un cambio en las actitudes y conductas, mediante la adquisición de conocimientos y habilidades. Pueden ser desde los clásicos cursos de capacitación hasta posgrados direccionados, elegidos por la organización.
	Cursos on line: Estas actividades de aprendizaje se basan en la utilización de soporte tecnológico y tiene ventajas sobre los métodos tradicionales de enseñanza, al permitir el entrenamiento de personas sin requerir su desplazamiento físico y se puede elegir el horario en que se capacitarán.
	Seminarios, panel fórum y desarrollo de talleres: Estas actividades tienen el propósito de formalizar espacios institucionales de intercambio, discusión y análisis de diferentes temáticas, para adquirir conocimientos generales, al igual que sucede con los juegos gerenciales, hay muchas opciones en el mercado.
	Estudio de casos: Son asignaciones de casos para resolver fuera del entorno laboral, lo más frecuente es que los mismos no tengan una única solución, por lo cual son muy adecuados para su análisis grupal.

ESTRATEGIA DE ACCIÓN:	Taller de fortalecimiento de Toma de decisiones y Compromiso.
	<ul style="list-style-type: none"> • Discusiones abiertas y regulares, entre los actores claves del desarrollo institucional.
	<ul style="list-style-type: none"> • Los espacios de diálogo y concertación al evaluar la situación enfrentada y las fortalezas y debilidades de los procesos en marcha.
	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones periódicas y eventos estratégicos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Seminarios y conferencias, son eventos formales donde los participantes juntos con los expertos se juntan para considerar información técnica y clarificar algunos problemas y aspectos. Estos eventos implican discusión, intercambio y examen de información, con predominio de la experiencia técnica
EJECUTAR LOS CAMBIOS: FASES DEL PROCESO DE CAMBIO	
	FASE 1: DESCONGELAMIENTO: Proceso de sensibilización
	FASE 2: CAMBIO: ¿Cómo desarrollo el compromiso con mi institución?
	Promover el liderazgo institucional.
	Tareas: Evaluación diagnóstica, planificación, sensibilización, ejecución de programas, seguimiento, monitoreo y evaluación de logros alcanzados.
	Evaluación: Guía de Observación y Evaluación por cada taller

V.- ENFOQUE DE EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA: La evaluación del taller estar dada por dos momentos:

La evaluación estará dada por los docentes participantes quienes, a lo largo de las diversas estrategias aplicadas, deberán reflexionar acerca de su actuación, de su modo de sentir cada una de las estrategias.

El segundo momento estará da por la evaluación aplicada por la docente facilitadora quien observará la actuación de los docentes participantes, el uso de cada de las formas de trabajar, y el logro del objetivo de cada de las estrategias señaladas.

Se otorgará importancia a dialogo como elemento evaluador, el mismo que se promoverá que los participantes expresen en voz alta sus experiencias de aprendizaje, y así pueden contar con una salida para expresar sus emociones y su compromiso con los demás y para continuar el proyecto.

CONCLUSIONES

En el presente trabajo de investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

_ Se describieron los niveles de desempeño laboral docente: el 55.00% su nivel es **Regular** (representa a 13 docentes), mientras que el 25.00% su nivel es **Bueno** (representa a 05 docentes) y solo el 20.00% su nivel es **Malo** (representa a 04 docente) en la Institución Educativa Pública Primaria de Menores N° 60010 en el distrito de Belén –Iquitos.

_ Se precisaron las características que presenta el desempeño laboral de los docentes: tiempo de servicios y condición laboral en la Institución Educativa Pública Primaria de Menores N° 600010 en el distrito de Belén –Iquitos.

_ Por lo tanto Existe relación entre el Clima Organizacional (**Dimensión Identidad Toma de decisiones, Comunicación, Estructura, Conflicto**) y Desempeño Laboral en los docentes de la I. E. Pública Primaria de Menores N° 60010., mediante la prueba estadística T de Student (coeficiente de spearman) a un nivel de significancia del 5%.(Con un valor de $p=0.000$); confirmándose la hipótesis.

RECOMENDACIONES

_ A la dirección, personal docente, estudiantes de nivel primario y personal administrativo de la Institución Educativa Pública de Menores N° 60010-Distrito de Belén-Provincia de Maynas- Región Loreto poner todo su esfuerzo posible para difundir la propuesta denominada relación del clima organizacional y desempeño laboral docente, con la finalidad de afianzar una educación de calidad en contexto de la globalización.

_ A los docentes de la Institución Educativa Pública de Menores N° 60010- Distrito de Belén-Provincia de Maynas- Región Loreto asumir el reto de mejorar el clima organizacional con la finalidad de optimizar el desempeño laboral docente.

_ A los egresados del programa de Maestría en Gerencia Educativa Estratégica de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, realizar estudios de investigación con mayor profundidad sobre el clima organizacional y desempeño laboral docente y contribuir de ésta manera al logro de un clima organizacional óptimo.

_A la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, específicamente a la Unidad de Posgrado se sugiere difundir estas propuestas de solución y publicar en revistas indexadas los resultados de las investigaciones de carácter científico.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Addine, F. (2003). *La profesionalización del maestro desde sus funciones fundamentales. Algunos aportes para su comprensión. La Habana: Ciencia y Técnica.*

Aguado, J. (2012). *El clima organizacional de una institución educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes.* Facultad de Educación. Programa de Maestría para docentes de la Región Callao. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima.

Aguerrondo, I.(2004). “*Los desafíos de la política educacional relativos a las reformas de la formación docente*”. En *Oficio de profesor na América Latina e Caribe*. São Paulo, Fundación Víctor Civita.

Alvariño , C; Arzola, S.; Brunner, J.J.; Recart, M.O.; Vizcarra, R. (2000). “*Gestión escolar: Un estado del arte de la literatura*”. Revista Paideia.

Añorga Morales, J., Pérez Mayra, & García Wilfredo. (1995). *La educación avanzada, la profesionalidad y la conducta ciudadana.* La Habana: Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona.

Barriga, R (2016).*Clima organizacional y desempeño docente en la Universidad Jaime Bausate y Meza.* Jesús María .Lima. Universidad Nacional de San Marcos .Facultad de Educación .Unidad de Postgrado.

Batlle, F. (2010). *Acompañamiento docente como herramienta de construcción.* Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social, 5 (8).

Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden.* Madrid: La Muralla.

Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden.* Madrid: La Muralla.

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

Cano, E (2005). *Como Mejorar las competencias de los docentes.* Editorial Grao, Barcelona.

Carmi , C. (2016) *Escrito para el 8 Foro Internacional de Diálogo sobre Políticas Docentes*.

Carriego, C. (2006). *Gestionar una escuela comprometida con las demandas de su tiempo*. Revista Iberoamericana de Educación.

Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. D.F.

Chiroque, S. (2006). *Evaluación de desempeños docentes*. Recuperado de :<http://www.Educared.edu.pe/directivos/articulo/823/evaluación-de-desempenos-docente/>

Gamarra, H (2014) *Percepción de los Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del clima organizacional en una Institución Educativa de la UGEL 4 de Comas*. Tesis de maestría en gestión de la educación de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.

Garcia , C. (2006) *Influencia del clima organizacional en el desempeño docente en instituciones educativas de la UGEL 14 Oyón*. Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

García, J. (2007) *Influencia del Clima Institucional en la Calidad del Aprendizaje significativo en la I.E. General Prado de Bellavista Callao*. Tesis de maestría Universidad Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú.

Gibson y sus colaboradores (1984). *Clima organizacional*. Extraído el 10 de julio del 2010 desde <http://www.monografias.com/trabajos31/clima-organizacionalaula.shtml>

Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).

Hernández S. Fernández C. Baptista L. (2014). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición Editorial. McGraw-Hill. México.

IIPE-UNESCO (2000). *Gestión educativa estratégica. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: IIPEUNESCO.

Klinger, D y Nalbandian, J .(2002).*La administración del personal en el sector público*.Editorial Mc Graw Hill .México.

Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*.Boston: Harvard Business School Press.

López , J. y Sánchez, M. (1996). *Para comprender las organizaciones escolares*. Sevilla: Repiso Libros.

Mejía, E.(2008). *La investigación científica en educación*. Lima : Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Ministerio de Educación (2012). *Resolución Ministerial N 0547-2012-ED*. Marco de buen desempeño docente para docentes de Educación Básica Regular. Lima: Ministerio de Educación.

Ministerio de Educación (2012). *Resolución Ministerial N 0547-2012-ED*. Marco de buen desempeño docente para docentes de Educación Básica Regular. Lima: Ministerio de Educación.

Ministerio de Educación del Perú (2005).*Reglamento de la Gestión Educativa*.DSN009-2005- ED.

Murillo, F. (2003). *La investigación sobre eficacia escolar en Iberoamérica. Revisión internacional sobre estado del arte*. Convenio Andrés Bello-Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, España, y CI DE, Chile.

Navarro, J (2002). *El docente latinoamericano: En, J.C:Navarro, Ed, ¿Quiénes somos los maestros?* Carreras e incentivos docentes en América Latina.Washington D.C: Banco Interamericano de Desarrollo.

OREALC-UNESCO (2013). *Antecedentes y criterios para la elaboración de políticas docentes en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile:OREALC UNESCO.

Perrenoud, Ph (2001). *La formación de los docentes en el siglo XXI*. Santiago, Chile. Tecnología Educativa.

PREAL (*Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe*) (2004). Maestros en América Latina: Nuevas perspectivas sobre su formación y desempeño. Santiago, PREAL.

Ramos, J (2014). *Miembro de la Red Social para la Escuela Pública* Revista Intercambio, Año 4, N3.Diciembre 2011.Recuperado el 20 de agosto de 2014 de: <http://idea-network.ca/wp-content>

Romero, A (2014) *Evaluación del desempeño docente en una red de colegios particulares de Lima*. Tesis de Maestría en Educación con mención en Gestión Pontificia Universidad Católica del Perú.

Saravia ,L (2005) *El desempeño docente: clave en la carrera pública magisterial*. Recuperado de <http://saravia.wordpress.com/2009/05/07/el-desempeño-docente-clave-en-la-carrera-pública-magisterial>.

Tenti, E (2005).*La condición docente*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno editores.

UNESCO (2004).*Financiamiento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe*. San Juan de Puerto Rico: CEPAL.

UNESCO (2007). *Evaluación del desempeño docente y carrera profesional*. Santiago, Chile: Unesco.

UNESCO (2007). *Evaluación del desempeño docente y carrera profesional*. Santiago, Chile: Unesco.

Vaillant, D y Rossel, C (2010).*El reconocimiento de la docencia efectiva: la premiación a la excelencia*. Santiago de Chile: PREAL.

Valdés, H (2004).*El desempeño del maestro y su evaluación*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

ANEXOS



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO Y EDUCACIÓN

CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

I. INSTRUCCION:

Este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre el clima organizacional que se identifica en su institución educativa. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

II. DATOS GENERALES: Por favor, marque con una X su respuesta.

Sexo	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>		
Edad	De 20 a 34	<input type="checkbox"/>	De 35 a 49	<input type="checkbox"/>	De 50 a mas	<input type="checkbox"/>
Tiempo de Servicio	Menos de 1 año	<input type="checkbox"/>	De 1 a 10 años	<input type="checkbox"/>	De 11 a 20 De 20 a mas	<input type="checkbox"/>
Condición Laboral	Contratado	<input type="checkbox"/>	Nombrado	<input type="checkbox"/>		

III. INDICACIONES: A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted responder, marcando con una (X) la respuesta que considere correcta:

1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo

N°	Dimensiones	ITEMS	1	2	3	4	5
1	MOTIVACION	1. Mi contribución juega un papel importante en el éxito de la institución					
		2. El trabajo que realizo es valorado por mi jefe inmediato					
2	LIDERAZGO	3. Nuestro director contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi institución					
		4. Mi jefe se preocupa por crear un ambiente laboral agradable					
		5. Los esfuerzos del director se encaminan al logro de objetivos de la institución					
		6. Mi Director se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo					
3		8. Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas					
		9. Mi director trata de obtener información antes de tomar una decisión					
4	IDENTIDAD	10. Me interesa el desarrollo de mi institución					

		11. Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de mi institución					
		12. Me siento a gusto de formar parte de la institución					
		13. Las tareas que desempeño corresponden a mi función					
5	COMUNICACIÓN	14. Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo					
		15. Mi director me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo					
		16. La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona					
		17. Presto atención a los comunicados que emiten mis superiores.					
6	ESTRUCTURA	18. Los trámites que se utilizan en mi institución son simples y facilitan la atención					
		19. Existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi trabajo					
		20. El director del área supervisa constantemente al personal					
		21. Las normas y reglas de mi institución son claras y facilitan mi trabajo					
7	INNOVACIÓN	22. Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales					
		23. Existe sana competencia entre mis compañeros					
		24. La innovación es característica de nuestra organización.					
		25. Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios					
8	CONFLICTO	26. Considero que el trabajo que realizan los jefes para manejar conflictos es bueno					
		27. Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes					
		28. Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito					
		29. Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito					
		30. Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo					

9	RECOMPENS A	31. Recibo buen trato en mi trabajo					
		32. En mi trabajo reconocen habitualmente la buena labor realizada					
		33. Los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados					
10	CONFORT	34. Existe un ambiente organizado en mi trabajo					
		35. En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.					
		36. Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómoda y eficientemente.					



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO



CUESTIONARIO PARA MEDIR DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE

INDICACIONES: A continuación se le presenta una serie de preguntas que se adapte a su percepción:

1.- Muy en desacuerdo 2.- Regularmente en desacuerdo 3.- Algo en desacuerdo 4.- indiferente
5.- Algo de Acuerdo 6.- Regular de acuerdo 7.- Muy de Acuerdo

ITEMS	1	2	3	4	5	6	7
1. Con el cumplimiento de las disposiciones laborales por parte de la institución me siento:							
2. Con la remuneración asignada para el cargo que desempeño, me siento:							
3. Las relaciones con mis compañeros de trabajo, me hacen sentir:							
4. Las condiciones de trabajo , las considero:							
5. Dispongo de suficiente espacio para realizar mis tareas							
6. Mis relaciones con mi jefe son adecuadas							
7. Por la supervisión que recibo me siento:							
8. La forma en que el director evalúa mi tarea se hace sentir:							
9. La igualdad y justicia de trato que recibe me hace sentir:							