

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN**

UNIDAD DE POSGRADO

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN UNIVERSITARIA**



TESIS

**Propuesta de trabajo docente para el desempeño laboral de los docentes del
Instituto Superior Tecnológico Privado ISA – Chiclayo.**

Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestro(a) en Ciencias de la
Educación con mención en docencia y gestión universitaria.

Investigadora:

Bach. Maribel Quintero Pacheco

Asesor:

Mg. Nicolás Agustín Torres Castro

Lambayeque 22 de Junio – 2026 Perú

Propuesta de trabajo docente para el desempeño laboral de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Privado ISA – Chiclayo.

Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestro(a) en Ciencias de la Educación con mención en docencia y gestión universitaria.



Maribel Quintero Pacheco
AUTORA



Mg. Nicolás Agustín Torres Castro
ASESOR



Dra. María del Pilar Fernández Celis
PRESIDENTE



Dr. José Luis Venegas Kemper
SECRETARIO



Dra. Nora Noelia Ugaz Montenegro
VOCAL

ACTA DE SUSTENTACIÓN



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



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS N°452-2026

Siendo las 17:00 horas, del día **lunes, 22 de junio de 2026**, mediante la modalidad online, a través del siguiente enlace: <https://meet.google.com/zom-twwz-pah>, por mandato de la **Resolución N°1664-2026-D-FACHSE** de fecha 27 de mayo de 2026 que autoriza la sustentación, se reunieron los miembros del Jurado designado según Resolución N°0941-2025-D-FACHSE de fecha 6 de marzo de 2025 y su modificatoria la **Resolución N°1429-2026-D-FACHSE de fecha 30 de abril de 2026**; Jurado integrado por los siguientes miembros:

Presidente(a)	: Dra. María del Pilar Fernández Celis.
Secretario(a)	: Dr. José Luis Venegas Kemper.
Vocal	: Dra. Nora Noelia Ugaz Montenegro.
Asesor(es)	: M.Sc. Nicolás Agustín Torres Castro.



Con la finalidad de evaluar la(él) Tesis titulada(o) **“PROPUESTA DE TRABAJO DOCENTE PARA EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO PRIVADO ISACHICLAYO”**; Presentada por **MARIBEL QUINTERO PACHECO**, para la obtención del **Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en DOCENCIA Y GESTIÓN UNIVERSITARIA**.

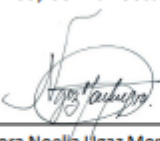
Leída la resolución de autorización, se inicia el acto sustentación, al término del cual y de conformidad con el Reglamento General de Investigación de la UNPRG (Res. N°184-2023-CU de fecha 24 de abril de 2023) y el Reglamento de Grados y Títulos de la UNPRG (Res. N°267-2023-CU de fecha 20 de junio de 2023), los miembros del jurado realizaron la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al/los sustentante(s), quien(es) respondió(eron) las interrogantes planteadas.

Dada la deliberación correspondiente por parte del jurado, se sucedió la valoración, **obteniendo el calificativo de 15 en la escala vigesimal, que equivale a la mención de REGULAR.**

Siendo las 18:00 horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.


Dra. María del Pilar Fernández Celis
PRESIDENTE(A)


Dr. José Luis Venegas Kemper
SECRETARIO(A)


Dra. Nora Noelia Ugaz Montenegro
VOCAL

OBSERVACIONES: _____

El presente acto académico se sustenta en el Reglamento General de Investigación de la UNPRG (Res. N° 184-2023-CU de fecha 24 de abril de 2023) los artículos 20º, 33º, 46º, 54º o 66º del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 267-2023-CU de fecha 20 de junio del 2023 y su modificatoria aprobada por Resolución N° 385-2023-CU de fecha 11 de diciembre del 2023) y por la Resolución N° 403-2023-CU de fecha 27 de diciembre de 2023, ésta última que amplía el límite de las fechas de sustentación de proyectos aprobados del 2017 al 2020.

CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

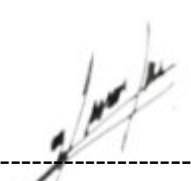
Yo **Mg. Nicolás Agustín Torres Castro** usuario revisor de la Tesis ☒ Trabajo de suficiencia Profesional ☐ y/o Trabajo Académico ☐

Titulado: **“Propuesta de trabajo docente para el desempeño laboral de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Privado ISA – Chiclayo.”** siendo la autora: Quintero Pacheco Maribel, con **DNI N° 80643672**; declaro que la evaluación realizada por el Programa informático ha arrojado un porcentaje de similitud 12%, verificables en el Resumen del Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

El suscrito analizó reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas dentro del porcentaje de similitud permitido no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos.

Se cumple con adjuntar el Recibo Digital a efectos de la trazabilidad respectiva del proceso.

Lambayeque, agosto del 2026



Mg. Nicolás Agustín Torres Castro
DNI: 41010050
Asesor

*Adjunta:
Resumen de Reporte automatizado de similitudes
Recibo digital*

INFORME DE SIMILITUD DE TURNITIN

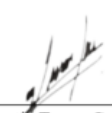
Propuesta de trabajo docente para el desempeño laboral de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Privado ISA – Chiclayo

INFORME DE ORIGINALIDAD

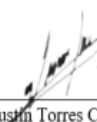
12%	12%	4%	3%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	5%
2	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	repositorio.upsc.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	qdoc.tips Fuente de Internet	<1%
6	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
7	revistas.uss.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	repositorio.unc.edu.pe Fuente de Internet	<1%
9	Submitted to Consorcio CIXUG Trabajo del estudiante	<1%
10	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1%
11	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	<1%


Nicolás Agustín Torres Castro
DNI: 41010050
ASESOR

12	repositorio.uam.es Fuente de Internet	<1 %
13	Submitted to Universidad de Chiclayo Trabajo del estudiante	<1 %
14	www.gva.es Fuente de Internet	<1 %
15	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
16	investigacion.unirioja.es Fuente de Internet	<1 %
17	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1 %
18	www.facebook.com Fuente de Internet	<1 %
19	Submitted to Universidad TecMilenio Trabajo del estudiante	<1 %
20	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
21	investigacionuft.net.ve Fuente de Internet	<1 %
22	repository.usta.edu.co Fuente de Internet	<1 %
23	www.theibfr.com Fuente de Internet	<1 %
24	Submitted to Facultad De Teología Pontificia Y Civil De Lima Trabajo del estudiante	<1 %
25	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %


 Nicolás Agustín Torres Castro
 DNI: 41010050
 ASESOR

Excluir citas	Activo	Excluir coincidencias	< 15 words
Excluir bibliografía	Activo		

Nicolás Agustín Torres Castro
DNI: 41010050
ASESOR

RECIBO DIGITAL DE SIMILITUD



Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Maribel Quintero Pacheco
Título del ejercicio: Quick Submit
Título de la entrega: Propuesta de trabajo docente para el desempeño laboral de I...
Nombre del archivo: TESIS-QUINTERO-.docx
Tamaño del archivo: 291.98K
Total páginas: 60
Total de palabras: 12,451
Total de caracteres: 76,065
Fecha de entrega: 01-jul-2025 07:56a. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega: 2708841807

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y
EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN



TESIS

Propuesta de trabajo docente para el desempeño laboral de los docentes del
Instituto Superior Tecnológico Privado ISA – Chileayo.

PRESENTADA PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN CIENCIAS
DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN UNIVERSITARIA.

PRESENTADA POR:
AUTORA: Quintero Pacheco Maribel
ASESOR: Dr. Nicolás Agustín Torres Castro

Lathropia - Perú - 2025

Nicolás Agustín Torres Castro
DNI: 41010050
ASESOR

DEDICATORIA

A Dios, por ser parte de nuestra guía y fortaleza en cada paso de nuestro camino profesional y personal. dedico esta tesis a mi familia, quienes, con su apoyo incondicional, paciencia y fortaleza que me han acompañado en cada paso de mi camino académico.

Su confianza en mí ha sido el motor que me impulsó a seguir adelante. A nuestros docentes, por su guía, ejemplo y motivación constante. Gracias a su esfuerzo y dedicación.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitir terminar mis estudios de maestría, a todos los maestros por sus enseñanzas y orientaciones que me brindaron y en especial a mis seres queridos por su apoyo incondicional.

TABLA DE CONTENIDO

ACTA DE SUSTENTACIÓN.....	iii
CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS	iv
INFORME DE SIMILITUD DE TURNITIN	iii
RECIBO DIGITAL DE SIMILITUD.....	vi
DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE GRAFICOS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO.....	14
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	14
1.2. BASE TEÓRICA.....	16
1.2.1. Enfoque Sociocrítico del Trabajo Docente – Philippe Perrenoud	16
1.2.2. Enfoque Técnico-Funcional del Trabajo Docente – Emilio Tenti Fanfani.....	16
1.2.3. Teoría del Desempeño Laboral – Idalberto Chiavenato	17
1.2.4. Teoría del Compromiso Organizacional – Meyer y Allen	18
1.3. BASES CONCEPTUALES.....	19
1.3.1. El Trabajo Docente.....	19
1.3.2. Pilares del Trabajo Docente	20
1.3.3. Dimensiones del trabajo docente	20
1.3.4. Desempeño Laboral.....	22
1.3.4. Dimensiones del desempeño laboral docente	23
1.3.5. Relación entre el Trabajo Docente y el Desempeño Laboral	24
CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO.....	27
e hipótesis	27
1.1. Población y muestra.....	28
1.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	29

1.3. Procesamiento y análisis de datos.....	30
CAPÍTULO III: RESULTADOS	31
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	31
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	39
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	41
3.2.1. Denominación.....	41
3.2.2. Fundamentación.....	41
3.2.3. Fundamentación teórica.....	42
3.2.4. Problemas identificados.....	43
3.2.5. Objetivos de la propuesta.....	43
3.2.6. Planeación estratégica.....	44
3.2.7. Construcción del programa de intervención.....	45
3.2.8. Instrumentación	48
3.2.9. Presupuesto del Programa.....	50
3.2.10. Valoración y corroboración de los resultados.....	51
CONCLUSIONES.....	53
RECOMENDACIONES	54
BIBLIOGRAFÍA	55
ANEXOS.....	58
Anexo 1 - Propuesta de trabajo docente para el desempeño laboral de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Privado ISA – Chiclayo.....	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación del personal docente según carrera profesional.....	28
Tabla 2: Nivel alcanzado en la actitud laboral de los docentes	31
Tabla 3: Niveles identificados en el desempeño contextual del personal docente	33
Tabla 4: Niveles de participación de los docentes en los procesos de gestión educativa.....	35
Tabla 5: Evaluación del nivel de desarrollo profesional y ética docente.....	37
Tabla 6. Etapa 01: Comunicación educativa	46
Tabla 7. Etapa 02: Reconocimiento a los docentes	47
Tabla 8. Etapa 03: Empatía en el proceso de enseñanza	48
Tabla 9. Presupuesto de la Etapa 1: Comunicación educativa	50
Tabla 10. Presupuesto de la Etapa 2: Reconocimiento a los docentes	50
Tabla 11. Presupuesto de la Etapa 3: Empatía en el proceso de enseñanza.....	50
Tabla 12. Resumen general de costos por etapa.....	50
Tabla 13: Prueba estadística de Wilcoxon para la dimensión desempeño contextual del desempeño laboral	52

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: Nivel alcanzado en la actitud laboral de los docentes	31
Gráfico 2: Niveles identificados en el desempeño contextual del personal docente	33
Gráfico 3: Niveles de participación de los docentes en los procesos de gestión educativa.....	35
Gráfico 4: Evaluación del nivel de desarrollo profesional y ética docente.....	37

RESUMEN

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque propositivo, orientado no solo a diagnosticar la situación del desempeño laboral docente, sino a diseñar una propuesta estructurada de mejora para el Instituto Superior Tecnológico Privado ISA – Chiclayo. En una primera fase descriptiva y correlacional, se analiza la relación entre el trabajo docente y el desempeño laboral, formulándose la hipótesis de que existe una relación significativa entre ambas variables. El diseño es no experimental y transversal, dado que no se manipulan las variables, sino que se estudian en su contexto natural. El modelo metodológico se representa como $X \rightarrow Y \rightarrow Z$, donde el trabajo docente influye en el desempeño laboral y, a partir de los resultados, se construye una propuesta de mejora institucional.

La población estuvo conformada por 35 docentes distribuidos en las carreras de Computación e Informática, Contabilidad y Farmacia. Debido al tamaño manejable de la población, se trabajó con la totalidad de los docentes mediante muestreo intencional, lo que permitió un análisis integral del fenómeno.

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de encuesta con escala tipo Likert, aplicando un cuestionario de 20 ítems organizados en cuatro dimensiones: actitud laboral, desempeño contextual, participación en la gestión educativa y desarrollo y profesionalidad docente. Los datos fueron procesados en SPSS, empleando estadística descriptiva y análisis correlacional, cuyos resultados sustentan la formulación de un plan de trabajo docente orientado a la mejora continua del desempeño profesional.

PALABRAS CLAVES: Trabajo Docente y Desempeño Laboral.

ABSTRACT

This research is developed under a propositional approach, aimed not only at diagnosing the current situation of teachers' job performance, but also at designing a structured improvement proposal for the ISA Private Technological Higher Institute – Chiclayo. In an initial descriptive and correlational phase, the relationship between teaching work and job performance is analyzed, formulating the hypothesis that there is a significant relationship between these two variables. The design is non-experimental and cross-sectional, since the variables are not manipulated but studied in their natural context. The methodological model is represented as $X \rightarrow Y \rightarrow Z$, where teaching work influences job performance and, based on the results, an institutional improvement proposal is developed.

The population consisted of 35 teachers distributed across the programs of Computer Science, Accounting, and Pharmacy. Due to the manageable size of the population, the entire group of teachers was included through purposive sampling, allowing for a comprehensive analysis of the phenomenon.

Data were collected using a survey technique with a Likert-type scale, applying a 20-item questionnaire organized into four dimensions: work attitude, contextual performance, participation in educational management, and teacher development and professionalism. The data were processed using SPSS, employing descriptive statistics and correlational analysis. The findings support the formulation of a teaching work plan aimed at the continuous improvement of professional performance.

KEYWORDS: Teaching Work and Job Performance.

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual de la educación superior tecnológica, la calidad del servicio educativo depende en gran medida del desempeño laboral de los docentes, entendiendo este como el conjunto de acciones profesionales que ejecutan con responsabilidad, compromiso, competencia y ética. Sin embargo, este desempeño no puede analizarse de forma aislada, sino en estrecha relación con las condiciones en las que se organiza el trabajo docente. La claridad de funciones, el acompañamiento institucional, la comunicación efectiva y la motivación profesional son factores que inciden directamente en los niveles de rendimiento del personal académico.

En este marco, la presente investigación se desarrolló en el Instituto Superior Tecnológico Privado ISA – Chiclayo, institución que forma parte del subsistema de educación técnico-productiva en la región Lambayeque. A pesar del compromiso y experiencia del cuerpo docente, se han identificado problemáticas relacionadas con el cumplimiento inconsistente de funciones, escasa articulación con los objetivos institucionales, débil desarrollo profesional y relaciones interpersonales tensas o desarticuladas. Estas situaciones afectan el clima organizacional, reducen la eficacia pedagógica y, en última instancia, impactan negativamente en la formación de los estudiantes.

La problemática observada surge principalmente de una ausencia de lineamientos estructurados de trabajo docente, lo cual genera ambigüedad en las funciones asignadas, baja motivación, falta de liderazgo pedagógico y dificultades en los procesos de comunicación interna. Estas causas, de naturaleza organizacional y estructural, no solo limitan la autonomía profesional del docente, sino que debilitan la gestión institucional al impedir una articulación coherente entre las tareas educativas y los fines formativos de la institución.

Las consecuencias más visibles de esta situación incluyen la baja participación del docente en actividades institucionales, la falta de innovación metodológica, la limitada autoformación profesional y la desmotivación laboral. Esta situación se ve agravada por la escasa implementación de estrategias de acompañamiento, seguimiento y reconocimiento

al trabajo docente, lo cual impacta en la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje y en el cumplimiento de los estándares de formación técnico-profesional.

Ante esta realidad, surge la necesidad de plantear una propuesta de trabajo docente con enfoque organizacional y pedagógico, que permita optimizar el desempeño laboral del profesorado del Instituto ISA – Chiclayo. Esta propuesta no solo se sustenta en un diagnóstico riguroso, sino que busca incidir directamente en la mejora de las condiciones de trabajo, la claridad de roles, el fortalecimiento del liderazgo docente y la generación de un clima institucional más colaborativo.

La importancia de este estudio radica, por tanto, en su orientación hacia la acción transformadora, al diseñar una propuesta realista, contextualizada y viable que responda a las necesidades detectadas. Al mismo tiempo, la investigación aporta al debate académico y a la toma de decisiones institucionales sobre cómo organizar y acompañar adecuadamente el trabajo docente en instituciones de educación superior tecnológica, desde una visión propositiva y con criterios de calidad y pertinencia.

Problema:

¿De qué manera una propuesta de trabajo docente, estructurada con lineamientos organizacionales y pedagógicos claros, permitirá optimizar el desempeño laboral de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Privado ISA – Chiclayo?

Hipótesis general:

La implementación de un programa de trabajo docente, diseñada con funciones definidas, acompañamiento institucional, estrategias de comunicación y mecanismos de motivación, optimizará el desempeño laboral de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Privado ISA – Chiclayo, mejorando sus prácticas pedagógicas, su articulación con los objetivos institucionales y su compromiso profesional.

En ese sentido, se formula como objetivo general de esta investigación:

Proponer un programa de trabajo docente que optimice el desempeño laboral de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Privado ISA – Chiclayo.

De dicho objetivo general se derivan los siguientes objetivos específicos:

- Diagnosticar el estado actual del desempeño laboral de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Privado ISA – Chiclayo, considerando factores como la gestión del tiempo, la planificación académica, el uso de metodologías activas y la satisfacción laboral.
- Identificar las necesidades formativas y profesionales de los docentes, en cuanto a capacitación, actualización pedagógica y uso de herramientas tecnológicas que influyan en su desempeño.
- Diseñar un programa de estrategias organizativas y metodológicas, basado en los resultados del diagnóstico, que contribuya a la mejora del desempeño laboral en el aula y en su entorno institucional.

Con base en todo lo expuesto, la presente tesis se estructura en tres capítulos debidamente organizados y sistematizados, siguiendo la lógica del método científico y el enfoque propositivo que orienta esta investigación, los cuales se detallan a continuación:

Diseño teórico: Este capítulo desarrolla el marco teórico que sustenta conceptualmente la investigación. Se incluyen los antecedentes nacionales e internacionales, las bases teóricas y la definición de términos fundamentales, que en conjunto conforman el modelo teórico sobre el cual se articula la propuesta. Aquí se aborda el estudio del trabajo docente y el desempeño laboral en el nivel superior, analizando sus fundamentos epistemológicos, pedagógicos y sociológicos. Además, se sistematizan las principales teorías contemporáneas que explican la labor docente en la educación tecnológica, así como los factores, perfiles y dimensiones que configuran su desempeño profesional.

Diseño metodológico: Este capítulo presenta la metodología de la investigación, detallando el tipo y nivel de estudio, el método científico adoptado, el diseño no experimental propositivo, la operacionalización de variables, la población y muestra seleccionadas, así como las técnicas e instrumentos empleados para la recolección, análisis e interpretación de los datos. Esta estructura metodológica permite sustentar empíricamente el diagnóstico de la situación actual y fundamentar la propuesta de intervención en base a evidencias.

Resultados: En esta sección se expone el informe analítico de los resultados obtenidos mediante los instrumentos aplicados. Se incluyen cuadros estadísticos, gráficos y estadígrafos, así como su respectiva interpretación lógica y coherente. A partir de este análisis, se formula una propuesta de trabajo docente contextualizada y viable, orientada a la mejora del desempeño laboral en el Instituto Superior Tecnológico Privado ISA – Chiclayo. El capítulo finaliza con la presentación de las conclusiones, las alternativas de solución, las recomendaciones institucionales, las fuentes bibliográficas utilizadas y los anexos documentarios que respaldan el estudio.

Este trabajo de investigación se encamina a proponer soluciones efectivas frente a la problemática detectada en el proceso de organización del trabajo docente, vinculada directamente con la evaluación del desempeño profesional y los procesos de contratación, reclutamiento y permanencia del personal académico en instituciones de educación superior tecnológica. En particular, se destaca la importancia de apostar por un perfil docente real, contextualizado y pertinente, que no solo responda a los requerimientos curriculares, sino también al compromiso ético y a la calidad de los servicios educativos.

CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Solís (2020), Propuesta metodológica de un sistema de Evaluación de Desempeño Laboral por Competencias para Docentes y Administrativos de Instituciones Educativas Privadas de Lima Metropolitana. La investigación presenta un enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, con un diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por personal docente y administrativo de diversas instituciones educativas privadas de Lima Metropolitana. La técnica utilizada fue la encuesta y se aplicaron instrumentos validados mediante juicio de expertos y pruebas de confiabilidad con Alfa de Cronbach superior a 0.85. En cuanto a las conclusiones, se identificó que la evaluación del desempeño laboral basada en competencias permite mejorar la gestión del talento humano en las instituciones privadas. Se diseñó una propuesta de evaluación articulada con el perfil profesional, que permitió optimizar los procesos de retroalimentación, motivación y desempeño institucional. El estudio reafirma que la existencia de mecanismos sistemáticos de evaluación tiene un impacto positivo en la calidad del trabajo docente y administrativo.

Jumbo Valladolid (2024), Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los Docentes de la Universidad Nacional de Loja, Ecuador. Esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, con diseño correlacional y de corte transversal. La población estuvo conformada por 110 docentes de la mencionada universidad, a quienes se aplicaron instrumentos validados mediante prueba piloto y confiabilidad por Alfa de Cronbach con coeficientes superiores a 0.90. En relación a los resultados, el análisis estadístico demostró una correlación positiva significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral docente, según la prueba de Pearson, con un coeficiente de 0.813 y un p-valor de 0.000. En función de ello, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna, concluyendo que un ambiente institucional favorable influye de manera directa en la calidad del desempeño docente, especialmente en las dimensiones de liderazgo, relaciones interpersonales y satisfacción laboral.

Castellano Latorre (2023), Factores determinantes de la aceptación y uso docente de la tecnología: propuestas para el desarrollo profesional del profesorado. La investigación corresponde a una tesis doctoral con enfoque mixto (cuantitativo-cualitativo), de tipo aplicada, y se desarrolló bajo un diseño secuencial explicativo. Participaron más de 250 docentes de distintos niveles educativos en España. Los datos cuantitativos se obtuvieron mediante escalas tipo Likert, validadas con alta confiabilidad (Alfa de Cronbach de 0.928), y los datos cualitativos se analizaron por categorías emergentes con el software Atlas.ti. Entre sus principales conclusiones, se destaca que los factores de mayor peso en el uso de la tecnología fueron la autoeficacia docente, el apoyo institucional y la formación continua. La propuesta final del estudio consistió en un plan estratégico de formación profesional con enfoque personalizado, orientado a mejorar el desempeño docente a través de la incorporación eficiente de recursos tecnológicos en el aula.

Quishpe (2020), Motivación laboral y desempeño profesional docente en una unidad educativa de Guayaquil, 2020. La investigación presentó un enfoque cuantitativo, con diseño correlacional y de corte transversal. La población fue de 80 docentes y se aplicaron instrumentos estructurados validados estadísticamente con Alfa de Cronbach de 0.894. En cuanto a los resultados, se halló una correlación positiva significativa entre motivación laboral y desempeño profesional, con un coeficiente Rho de Spearman de 0.792 y un p-valor de 0.000. Se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna. Las dimensiones de satisfacción personal, reconocimiento institucional y desarrollo profesional mostraron relaciones sólidas con los niveles de desempeño. Se concluye que la motivación es un factor decisivo en la actitud, compromiso y productividad del docente en su práctica educativa diaria.

UNESCO (2023), Informe mundial sobre el personal docente. Este informe de carácter internacional fue elaborado con base en datos recolectados a nivel global, mediante encuestas, entrevistas y estudios de caso, con un enfoque mixto y de análisis sistémico. Entre sus hallazgos principales, se indicó que la escasez de docentes calificados, las condiciones laborales precarias y la ausencia de políticas de desarrollo profesional continuo limitan el buen desempeño del magisterio. En sus conclusiones, el informe recomienda la formulación de propuestas institucionales que promuevan la mejora de las condiciones de trabajo, el fortalecimiento de capacidades docentes y el reconocimiento de su labor como

elemento clave para la calidad educativa. Las experiencias exitosas documentadas en Europa y América Latina fueron integradas como referentes de políticas aplicables en contextos similares.

1.2. BASE TEÓRICA

1.2.1. Enfoque Sociocrítico del Trabajo Docente – Philippe Perrenoud

El enfoque sociocrítico de Philippe Perrenoud concibe el trabajo docente como una práctica profesional compleja, situada en contextos institucionales diversos, que exige mucho más que la simple aplicación de métodos pedagógicos. Perrenoud (2004) plantea que el docente es un profesional reflexivo, capaz de tomar decisiones pedagógicas conscientes y críticas, en función de las características sociales, culturales y cognitivas de sus estudiantes.

Según este autor, el docente no solo enseña contenidos, sino que gestiona situaciones didácticas, construye relaciones educativas, trabaja en equipo, innova, evalúa, y se compromete con la mejora institucional. En esa línea, el trabajo docente debe organizarse como una práctica profesional autónoma que combine competencias técnicas, éticas, sociales y organizativas. El autor propone diez nuevas competencias docentes, entre las que destacan: organizar y animar situaciones de aprendizaje; implicar a los alumnos en su aprendizaje; trabajar en equipo; participar en la gestión de la escuela; e informarse y formarse continuamente.

Desde esta perspectiva, una propuesta de trabajo docente que aspire a fortalecer el desempeño laboral no debe limitarse a la distribución de funciones, sino que debe contemplar espacios de desarrollo profesional, intercambio pedagógico, toma de decisiones colaborativas y formación continua, generando condiciones que permitan al docente actuar con autonomía, creatividad y responsabilidad.

1.2.2. Enfoque Técnico-Funcional del Trabajo Docente – Emilio Tenti Fanfani

Desde una perspectiva más estructural y sociológica, Emilio Tenti Fanfani (2007) propone un enfoque técnico-funcional del trabajo docente, el cual destaca las condiciones objetivas, institucionales y materiales que configuran el quehacer educativo. Para el autor, el docente es un trabajador del conocimiento que cumple una

función socialmente delegada: la transmisión y producción de saberes culturalmente relevantes.

Tenti Fanfani señala que el trabajo docente debe entenderse dentro del marco de una relación de empleo, con derechos, obligaciones y condiciones contractuales específicas. En este sentido, el desempeño del docente está directamente influenciado por factores como la estabilidad laboral, la carga horaria, el reconocimiento institucional, los mecanismos de evaluación y la disponibilidad de recursos pedagógicos.

Además, el autor enfatiza que el docente no es solo ejecutor de políticas, sino también un sujeto de saber, que requiere condiciones adecuadas para ejercer su rol con calidad. Por ello, sostiene que el fortalecimiento del desempeño laboral docente exige reformas institucionales que promuevan la profesionalización, la mejora de las condiciones de trabajo y la participación activa en los procesos de toma de decisiones.

En el marco de la presente investigación, este enfoque ofrece un sustento fundamental para diseñar una propuesta de trabajo docente centrado en el desarrollo organizacional, el fortalecimiento de la carrera docente y el mejoramiento de los mecanismos de reconocimiento y evaluación del desempeño.

1.2.3. Teoría del Desempeño Laboral – Idalberto Chiavenato

Chiavenato, I. (2009), La teoría del desempeño laboral, según Idalberto Chiavenato, se basa en la premisa de que el rendimiento de un trabajador no depende únicamente de sus capacidades técnicas o conocimientos, sino también de su motivación, condiciones laborales, cultura organizacional y estilo de liderazgo institucional. Chiavenato (2009) define el desempeño como “el resultado del esfuerzo aplicado por el colaborador dentro del marco de las condiciones organizacionales que se le brindan para alcanzar los objetivos institucionales”.

El autor sostiene que el desempeño se encuentra en la intersección de tres factores claves: capacidad individual, motivación personal y ambiente de trabajo. En el ámbito educativo, estos factores se expresan en la preparación académica del docente, su

disposición emocional para enseñar y el entorno institucional que lo apoya o limita. Un sistema de trabajo que promueve la claridad de funciones, proporciona recursos adecuados y genera condiciones de estabilidad laboral impacta positivamente en el desempeño del docente.

Chiavenato también señala que las organizaciones deben adoptar una visión estratégica del talento humano, reconociendo que la mejora del desempeño requiere procesos integrales de evaluación, retroalimentación y desarrollo profesional. Por ello, una propuesta de trabajo docente bien estructurada, con lineamientos claros, mecanismos de monitoreo, espacios de capacitación y reconocimiento, se convierte en una herramienta esencial para elevar el nivel de compromiso y efectividad del personal docente.

1.2.4. Teoría del Compromiso Organizacional – Meyer y Allen

La teoría del compromiso organizacional, formulada por Meyer y Allen (1997), conceptualiza el grado en que un trabajador se vincula emocional, racional y moralmente con su lugar de trabajo. Para estos autores, el compromiso organizacional está compuesto por tres dimensiones fundamentales: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo.

- El compromiso afectivo se refiere al apego emocional que el docente desarrolla hacia la institución; es decir, su deseo genuino de permanecer y contribuir a ella.
- El compromiso de continuidad tiene que ver con el reconocimiento de los costos asociados a dejar la organización (como la pérdida de beneficios, estabilidad o relaciones profesionales).
- El compromiso normativo implica una obligación moral percibida por parte del docente para seguir cumpliendo con su rol dentro de la institución.

Esta teoría resulta altamente relevante para el estudio del desempeño docente, ya que explica por qué algunos trabajadores se mantienen firmes en sus funciones y otros se desmotivan fácilmente. En el caso del Instituto Superior Tecnológico Privado ISA –

Chiclayo, si los docentes perciben que la institución valora su trabajo, los forma profesionalmente, reconoce sus logros y mejora sus condiciones laborales, se fortalecerá su compromiso organizacional, impactando directamente en su desempeño.

Por tanto, una propuesta de trabajo docente que promueva la identificación institucional, la estabilidad y la equidad, fortalecerá los tres tipos de compromiso, consolidando un entorno laboral más productivo, participativo y sostenido en el tiempo.

1.3. BASES CONCEPTUALES

1.3.1. El Trabajo Docente

El trabajo docente es una categoría compleja y multifacética que abarca no solo la enseñanza de contenidos, sino también la planificación, la evaluación, la gestión de la convivencia, la formación permanente, la participación institucional y la reflexión pedagógica. No puede entenderse como una tarea meramente operativa, sino como una práctica profesional intencionada, situada y contextualizada.

Según Perrenoud (2004), el trabajo docente debe comprenderse como una actividad profesional que exige la movilización de múltiples competencias, entre las que destacan: organizar situaciones de aprendizaje, gestionar la heterogeneidad del aula, desarrollar dispositivos de evaluación formativa, trabajar en equipo, y contribuir a la gestión institucional. El autor destaca la importancia de que el docente actúe como un profesional reflexivo, capaz de tomar decisiones pertinentes en contextos cambiantes.

Desde el enfoque sociológico, Tenti Fanfani (2007) sostiene que el trabajo docente es un oficio profesional institucionalizado, condicionado por factores laborales, contractuales y estructurales. A su juicio, el desempeño del docente está mediado por condiciones como la carga horaria, los recursos disponibles, el reconocimiento institucional y la estabilidad laboral. Para este autor, el docente es un trabajador del conocimiento cuya labor debe estar respaldada por políticas educativas que garanticen su desarrollo profesional y condiciones dignas de trabajo.

Complementando esta visión, Díaz Barriga (2006) plantea que el trabajo docente se configura también como una práctica ética y política, en la medida en que los profesores actúan como agentes de transformación cultural. En este sentido, su quehacer va más allá de la transmisión de saberes: implica la formación integral de sujetos críticos, el fomento de valores democráticos y la construcción de ciudadanía.

Por lo tanto, en el marco de la presente investigación, el trabajo docente se concibe como el conjunto de actividades pedagógicas, organizativas, formativas y reflexivas que realiza el educador en su rol profesional, en un entorno institucional determinado, y que requiere de condiciones adecuadas, reconocimiento y acompañamiento para alcanzar niveles óptimos de desempeño. Esta concepción integradora sustenta la necesidad de elaborar una propuesta de trabajo docente orientada al fortalecimiento de su desempeño laboral, la mejora de la práctica profesional y el desarrollo institucional.

1.3.2. Pilares del Trabajo Docente

Los pilares que sustentan una práctica docente de calidad, según la UNESCO (1996, 2015) y Perrenoud (2004), son:

1. Saber enseñar: dominio disciplinar, pedagógico y didáctico.
2. Saber actuar éticamente: responsabilidad, justicia y compromiso con los estudiantes.
3. Saber colaborar: trabajo colegiado y participación institucional.
4. Saber aprender: actualización continua y disposición al cambio.
5. Saber comunicar: habilidades interpersonales y socioemocionales en la relación educativa.

1.3.3. Dimensiones del trabajo docente

El trabajo docente, entendido como el conjunto de acciones pedagógicas, institucionales y socioemocionales que realiza el profesor en su contexto laboral, se estructura en diversas dimensiones que permiten evaluar su complejidad y eficacia. En el marco de esta investigación, se han identificado tres dimensiones clave: fortalecimiento de la comunicación educativa, reconocimiento y valoración del rol

docente, y empatía y trabajo colaborativo en la enseñanza. Estas dimensiones son fundamentales para comprender y optimizar el desempeño laboral del docente técnico en el nivel superior tecnológico.

a. Fortalecimiento de la comunicación educativa

La comunicación educativa constituye una herramienta esencial en la labor docente, ya que permite el intercambio efectivo de información, la construcción de vínculos pedagógicos significativos y el desarrollo del pensamiento crítico en los estudiantes. Para que la enseñanza sea eficaz, la comunicación debe ser bidireccional, clara, empática y orientada al aprendizaje activo.

Según Cassany (2006), una comunicación pedagógica efectiva no solo transmite conocimientos, sino que también estimula la participación, la comprensión mutua y la autonomía del estudiante. Por ello, el fortalecimiento de esta dimensión implica desarrollar habilidades en escucha activa, claridad de mensajes, retroalimentación oportuna y lenguaje inclusivo, tanto en el aula como en los espacios institucionales.

b. Reconocimiento y valoración del rol docente

El reconocimiento del rol docente se vincula con la valoración social, institucional y personal que se otorga al trabajo que desempeña el profesor. Esta dimensión considera aspectos como la visibilidad del esfuerzo pedagógico, el aprecio institucional, los incentivos laborales y el respeto por la función educativa.

De acuerdo con Murillo y Román (2013), la motivación profesional de los docentes mejora significativamente cuando perciben que su labor es reconocida por los directivos, los colegas, los estudiantes y la comunidad educativa. Este reconocimiento tiene efectos directos sobre el compromiso institucional, la satisfacción laboral y la calidad del servicio educativo.

c. Empatía y trabajo colaborativo en la enseñanza

La empatía docente se manifiesta en la capacidad de comprender emocionalmente a los estudiantes y establecer relaciones basadas en el respeto, la sensibilidad y el acompañamiento. Cuando esta actitud empática se extiende al trabajo entre docentes,

se configura una cultura colaborativa que favorece la innovación, el desarrollo profesional y el clima institucional positivo.

Vygotsky (1979) resalta que el aprendizaje tiene un carácter eminentemente social, por lo que la interacción emocional positiva entre actores educativos constituye una base esencial para el desarrollo cognitivo. Asimismo, Hargreaves (1999) señala que la colaboración entre docentes es un factor clave para el mejoramiento continuo, ya que permite compartir experiencias, resolver problemas comunes y generar una comunidad de aprendizaje sólida.

1.3.4. Desempeño Laboral

1. Definición Conceptual

El desempeño laboral hace referencia al conjunto de comportamientos observables y medibles que manifiesta un trabajador al ejecutar las funciones asignadas a su cargo, en concordancia con los objetivos y metas de la organización. Implica el cumplimiento eficiente, ético y productivo de sus responsabilidades dentro de un marco institucional determinado.

En el ámbito educativo, el desempeño laboral docente no solo se limita a la enseñanza de contenidos, sino que abarca también la calidad de su compromiso pedagógico, la innovación en la práctica, la responsabilidad institucional, la mejora continua y la participación activa en los procesos de gestión y formación.

Chiavenato (2009) sostiene que el desempeño laboral es el resultado de la interacción entre tres factores: la capacidad del trabajador, la motivación y las condiciones del entorno laboral. Para este autor, una evaluación eficaz del desempeño debe considerar tanto los logros cuantificables como las actitudes, la colaboración, la responsabilidad y la orientación hacia el mejoramiento continuo.

En este contexto, el desempeño docente se configura como un fenómeno multidimensional, que debe analizarse desde enfoques técnicos, humanos y organizativos.

1.3.4. Dimensiones del desempeño laboral docente

El desempeño laboral docente constituye un constructo complejo que abarca un conjunto de comportamientos, actitudes y resultados vinculados a la práctica profesional en el ámbito educativo. Desde una perspectiva integral, este desempeño no solo se limita a la ejecución de funciones académicas, sino que incorpora aspectos actitudinales, organizacionales y ético-profesionales. En este estudio, se han considerado cuatro dimensiones fundamentales para evaluar el desempeño laboral del docente en instituciones de educación superior tecnológica:

a. Actitud laboral

Esta dimensión hace referencia a la disposición interna del docente frente a sus responsabilidades laborales, su compromiso con la institución y su ética profesional. Involucra aspectos como la puntualidad, la responsabilidad, la iniciativa personal y la perseverancia ante los desafíos educativos. Según Chiavenato (2009), la actitud en el trabajo es un determinante clave del rendimiento, ya que condiciona la manera en que el trabajador enfrenta sus funciones y se relaciona con los demás.

Una actitud laboral positiva en el ámbito docente se traduce en mayor motivación, cumplimiento eficiente de tareas, apertura al cambio y proactividad en la mejora continua del proceso educativo (Robbins & Judge, 2013).

b. Desempeño contextual

El desempeño contextual comprende aquellas conductas que, si bien no forman parte explícita del rol formal del docente, contribuyen significativamente al funcionamiento eficaz de la institución. Incluye la colaboración con los colegas, la disposición para asumir tareas adicionales, la empatía en situaciones institucionales complejas y el esfuerzo por mantener un clima organizacional armónico (Organ, 1997).

En el ámbito educativo, este tipo de desempeño se refleja en la voluntad del docente para participar en actividades extracurriculares, apoyar la gestión

institucional y sostener relaciones positivas con estudiantes, padres y otros actores de la comunidad educativa (Koopmans et al., 2011).

c. Participación en la gestión educativa

Esta dimensión se vincula con la implicación activa del docente en los procesos de gestión institucional, tales como la planificación estratégica, la toma de decisiones pedagógicas, la evaluación de programas académicos y la formulación de proyectos de mejora. Participar en la gestión educativa implica ejercer un liderazgo compartido, asumir corresponsabilidad institucional y actuar desde una visión de comunidad profesional.

De acuerdo con Bolívar (2015), el docente que participa en la gestión no solo enseña, sino que también incide en las decisiones que configuran el funcionamiento de la escuela, lo que contribuye al empoderamiento profesional y al fortalecimiento de la cultura institucional.

d. Desarrollo y profesionalidad del docente

Esta dimensión comprende el compromiso del docente con su formación continua, su actualización disciplinar y pedagógica, así como su adhesión a los principios éticos y deontológicos de la profesión. Implica también la capacidad de autorregulación, la toma de decisiones pedagógicas fundamentadas y la disposición para innovar.

Según Tenti Fanfani (2007), la profesionalidad docente se sustenta en una combinación de saber pedagógico, dominio disciplinar y capacidad de reflexión crítica sobre la práctica. Así, el desarrollo profesional no solo se limita a la asistencia a cursos, sino que supone un proceso permanente de mejora, investigación y apropiación crítica del conocimiento.

1.3.5. Relación entre el Trabajo Docente y el Desempeño Laboral

El trabajo docente y el desempeño laboral son dos constructos estrechamente vinculados que se retroalimentan en la práctica educativa cotidiana. El primero

representa el conjunto de funciones, responsabilidades y actividades pedagógicas, organizacionales, comunicativas y reflexivas que el docente realiza dentro del marco institucional; el segundo, corresponde al grado de efectividad, compromiso y calidad con que dicho trabajo es ejecutado, en función de los objetivos educativos.

Desde un enfoque funcional, Chiavenato (2009) plantea que el desempeño laboral se configura a partir de tres elementos interdependientes: las capacidades individuales, la motivación y las condiciones organizacionales del trabajo. En el caso de los docentes, estas condiciones se traducen en una adecuada organización del trabajo pedagógico, una cultura institucional favorable, liderazgo participativo y posibilidades reales de desarrollo profesional. Así, el diseño de una propuesta de trabajo docente que ordene, clarifique y optimice las funciones del profesorado tiene un efecto directo en la mejora del desempeño institucional.

Perrenoud (2004), por su parte, sostiene que el trabajo docente exige el dominio de competencias profesionales complejas que no pueden desarrollarse plenamente sin estructuras organizativas adecuadas. Una planificación institucional que promueva el trabajo colaborativo, el liderazgo pedagógico, la formación continua y la participación docente contribuye a elevar el compromiso profesional y, en consecuencia, el desempeño laboral.

Desde la perspectiva organizacional, Robbins y Judge (2013) explican que el desempeño laboral se ve favorecido cuando los trabajadores perciben claridad en sus funciones, reconocimiento a su labor, oportunidades de mejora y buen clima interpersonal. En el entorno educativo, esto implica que los docentes desempeñan mejor sus funciones cuando existe una estructura de trabajo clara, motivadora y participativa.

Asimismo, el Marco del Buen Desempeño Docente (MINEDU, 2020) reconoce que el desarrollo de un trabajo docente de calidad organizado en base a competencias pedagógicas, institucionales, personales y sociales constituye el principal predictor del desempeño profesional en el aula y en la institución.

Por tanto, una relación directa y significativa puede establecerse entre un adecuado diseño del trabajo docente (dimensiones como la comunicación, el liderazgo y la motivación) y el nivel de desempeño laboral que el educador

alcanza. En otras palabras, a mayor claridad, estructuración y acompañamiento del trabajo docente, mayor será el compromiso, la eficiencia y la calidad del desempeño profesional.

CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO

La presente investigación se enmarca en un tipo de estudio propositivo, ya que no solo busca diagnosticar y explicar una situación problemática, sino que tiene como finalidad fundamental el diseño de una propuesta de mejora del trabajo docente que contribuya al fortalecimiento del desempeño laboral del profesorado.

Este enfoque propositivo se sustenta en un primer momento descriptivo y correlacional, a través del cual se identifica la relación existente entre las dimensiones del trabajo docente y los niveles de desempeño laboral. Con base en dichos resultados, se formula una propuesta estructurada y contextualizada de intervención institucional que oriente la mejora continua en el quehacer docente.

Dado que la investigación no manipula las variables intencionalmente, se utiliza un diseño no experimental, transversal, con un análisis correlacional en su fase diagnóstica y un componente propositivo en la fase de intervención.

Hipótesis general (H_1):

Existe relación significativa entre el trabajo docente y el desempeño laboral de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Privado ISA – Chiclayo.

Hipótesis nula (H_0):

No existe relación significativa entre el trabajo docente y el desempeño laboral de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Privado ISA – Chiclayo.

Representación del diseño metodológico:

$$X \rightarrow Y \rightarrow Z$$

- **X:** Variable independiente – Trabajo docente
- **Y:** Variable dependiente – Desempeño laboral
- **Z:** Propuesta de mejora basada en resultados

1.1. Población y muestra

Población

La población de la presente investigación está constituida por el total de docentes que prestan servicios en el Instituto Superior Tecnológico Privado ISA – Chiclayo. En total, se identificaron 35 docentes, distribuidos en las tres principales carreras técnicas que ofrece la institución: Computación e Informática, Contabilidad y Farmacia. Según el registro académico institucional, la carrera de Computación e Informática cuenta con 12 docentes, al igual que Farmacia, mientras que Contabilidad tiene 11. Esta distribución homogénea refleja un equilibrio en la carga docente por carrera, lo que permite un abordaje integral del análisis del desempeño laboral desde una perspectiva transversal.

Tabla 1: Clasificación del personal docente según carrera profesional

<i>Carreras</i>	<i>Computación e Informática</i>	<i>Contabilidad</i>	<i>Farmacia</i>	<i>Total</i>
<i>Nº de docentes</i>	12	11	12	35

Fuente: Elaboración propia a partir del registro institucional del Instituto Superior Tecnológico Privado ISA – Chiclayo.

Muestra

Para la selección de la muestra se empleó el muestreo intencional, también denominado muestreo por juicio. Este procedimiento pertenece al enfoque no probabilístico, en el que los sujetos son seleccionados de manera deliberada por el investigador, basándose en criterios previamente definidos y vinculados a los objetivos del estudio.

En ese sentido, se seleccionó como muestra la totalidad de la población, es decir, los 35 docentes, debido a que el tamaño poblacional es manejable y su participación resulta pertinente para obtener una visión completa y representativa del fenómeno en estudio.

Tal como afirman Hernández, Fernández y Baptista (2016), este tipo de muestreo se justifica cuando el investigador requiere seleccionar unidades muestrales que respondan a características clave para el análisis, especialmente cuando se estudian variables relacionadas con el juicio profesional, la actitud docente o el desempeño laboral.

1.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la obtención de la información relevante al estudio, se recurrió a técnicas e instrumentos validados que permitieran recoger datos de manera sistemática, pertinente y adecuada al contexto institucional.

Técnica empleada

La técnica principal utilizada fue la encuesta estructurada, diseñada con ítems de valoración tipo Likert. Esta metodología fue seleccionada por su capacidad para captar percepciones, actitudes y comportamientos en relación con el desempeño laboral de los docentes. La escala Likert permitió medir el grado de conformidad de los participantes respecto a los aspectos evaluados en cada una de las dimensiones del instrumento.

Instrumento de recolección

El instrumento utilizado fue un cuestionario de desempeño laboral, elaborado con base en estudios previos y adaptado al contexto del Instituto ISA – Chiclayo. El cuestionario consta de 20 ítems distribuidos en cuatro dimensiones específicas:

1. Actitud laboral
2. Desempeño contextual
3. Participación en la gestión educativa
4. Desarrollo y profesionalidad del docente

Dicho instrumento fue adaptado del modelo desarrollado por Cueva y Díaz (2017), así como por Huanaco y Napaico (2019). Su finalidad es diagnosticar el nivel de desempeño laboral de los docentes desde una perspectiva integral, atendiendo tanto a factores individuales como institucionales.

1.3. Procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento de la información se seguirán las siguientes fases:

- Codificación y tabulación de respuestas en una base de datos digital.
- Procesamiento estadístico mediante el software SPSS versión 25.
- Análisis descriptivo, para identificar frecuencias, porcentajes y promedios por dimensiones.
- Análisis correlacional mediante Rho de Spearman o Pearson, para identificar relaciones entre trabajo docente y desempeño laboral.
- Construcción de una propuesta estructurada, en función de los hallazgos, con base en evidencias y estándares de mejora docente.

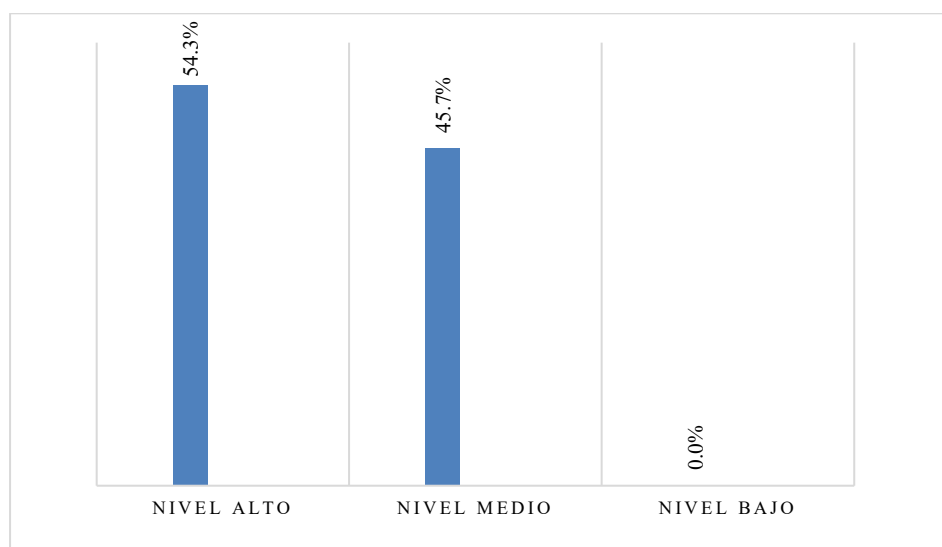
CAPÍTULO III: RESULTADOS

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Tabla 2: Nivel alcanzado en la actitud laboral de los docentes

<i>Categoría de evaluación</i>	<i>Número de docentes</i>	<i>Porcentaje (%)</i>
<i>Nivel alto</i>	19	54,3
<i>Nivel medio</i>	16	45,7
<i>Nivel bajo</i>	0	0,0
Total	35	100,0

Gráfico 1: Nivel alcanzado en la actitud laboral de los docentes



Interpretación:

Los resultados presentados en la Tabla 2 y el Gráfico 1 muestran que el 54,3% del personal docente evaluado manifiesta un nivel alto de actitud laboral, mientras que el 45,7% se sitúa en un nivel medio. Es significativo que no se registraron docentes con un nivel bajo, lo cual representa un indicador positivo respecto a la disposición y compromiso profesional del colectivo.

La actitud laboral es un componente esencial del desempeño docente, ya que involucra dimensiones como el compromiso institucional, la motivación intrínseca, la iniciativa personal y la disposición para el trabajo colaborativo. El hecho de que más de la mitad del

profesorado evidencie una actitud laboral elevada permite inferir la existencia de condiciones favorables para el desarrollo de una cultura institucional basada en la responsabilidad y la ética profesional.

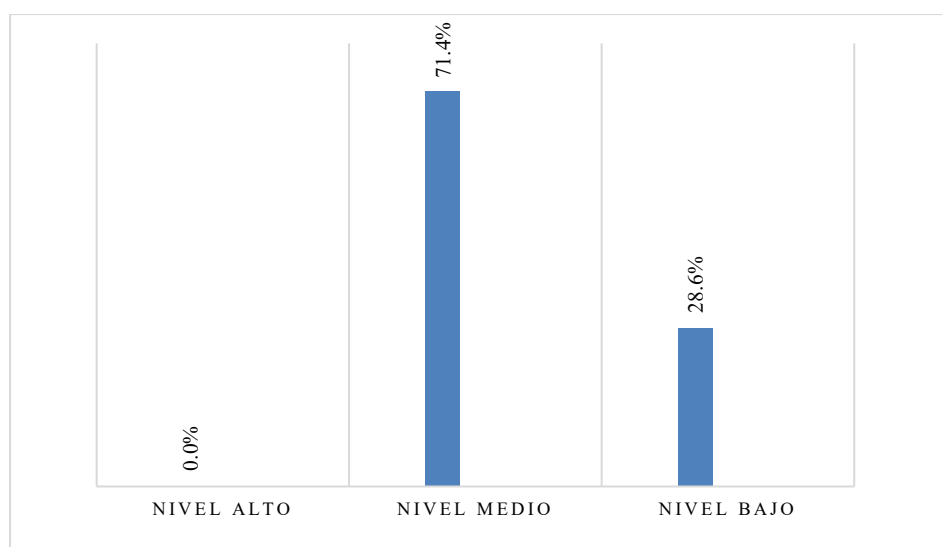
Por otro lado, el 45,7% de docentes con actitud laboral en nivel medio representa un sector que podría beneficiarse de acciones institucionales orientadas a fortalecer su implicación en el quehacer educativo. Esta situación justifica la implementación de una propuesta de intervención docente, que permita consolidar las actitudes positivas existentes y potenciar aquellas que aún requieren estímulo, mediante estrategias de reconocimiento, formación y acompañamiento pedagógico.

Estos hallazgos refuerzan la necesidad de una planificación estratégica que incorpore lineamientos orientados al fortalecimiento del clima laboral, la comunicación horizontal y la motivación docente, factores clave para alcanzar una mejora integral del desempeño profesional en el contexto del Instituto ISA – Chiclayo.

Tabla 3: Niveles identificados en el desempeño contextual del personal docente

<i>Categoría de evaluación</i>	<i>Número de docentes</i>	<i>Porcentaje (%)</i>
<i>Nivel alto</i>	0	0,0
<i>Nivel medio</i>	25	71,4
<i>Nivel bajo</i>	10	28,6
Total	35	100,0

Gráfico 2: Niveles identificados en el desempeño contextual del personal docente



Interpretación:

Los resultados reflejados en la Tabla 3 y el Gráfico 2 evidencian que el 71,4% de los docentes evaluados se ubican en un nivel medio de desempeño contextual, mientras que el 28,6% presenta un nivel bajo. Llama la atención que ningún docente alcanza el nivel alto en esta dimensión, lo cual revela una importante oportunidad de mejora institucional.

El desempeño contextual comprende aspectos como la colaboración entre colegas, la iniciativa voluntaria para asumir responsabilidades más allá del rol prescrito, la empatía en situaciones institucionales complejas, y el compromiso con el clima organizacional. Que la mayoría de docentes se concentre en un nivel intermedio indica que, si bien existe cierto grado de compromiso y responsabilidad institucional, aún no se consolida una cultura de participación activa ni de proactividad institucional que favorezca una mayor eficiencia organizativa.

Más aún, la presencia de casi un tercio de docentes en el nivel bajo constituye un signo de alerta, ya que podría estar relacionado con dificultades en la comunicación institucional,

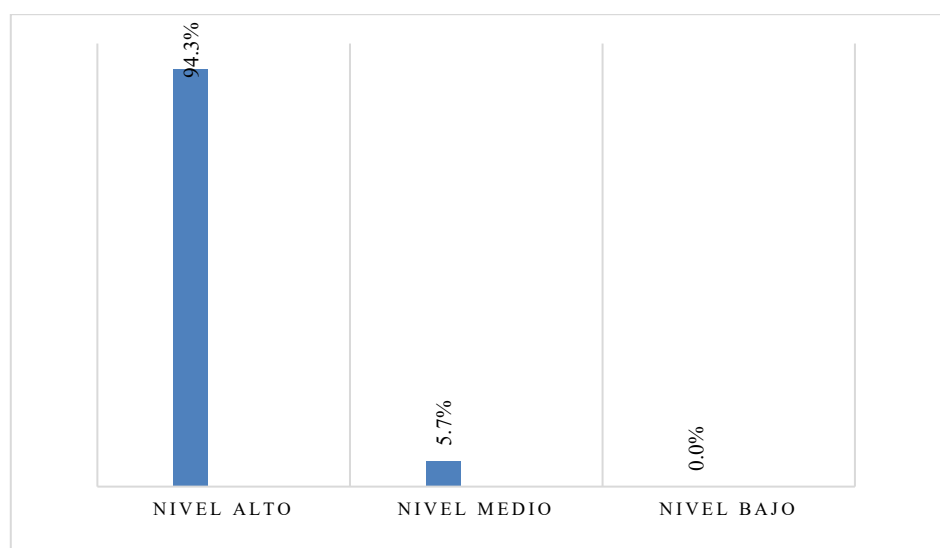
ausencia de liderazgo distribuido, desmotivación o falta de reconocimiento por parte de la gestión.

Estos resultados justifican con mayor énfasis la necesidad de implementar una propuesta de trabajo docente que no solo promueva el desarrollo de competencias técnicas, sino que también fortalezca el involucramiento activo de los docentes en el clima institucional, la gestión participativa y las relaciones interpersonales. Una intervención bien estructurada puede elevar el desempeño contextual hacia niveles óptimos, contribuyendo así a la mejora integral del desempeño laboral docente.

Tabla 4: Niveles de participación de los docentes en los procesos de gestión educativa

<i>Categoría de evaluación</i>	<i>Número de docentes</i>	<i>Porcentaje (%)</i>
<i>Nivel alto</i>	35	100,0
<i>Nivel medio</i>	0	0,0
<i>Nivel bajo</i>	0	0,0
Total	35	100,0

Gráfico 3: Niveles de participación de los docentes en los procesos de gestión educativa



Interpretación:

Los datos presentados en la Tabla 4 y el Gráfico 3 muestran que el 100% de los docentes encuestados se ubican en el nivel alto de participación en los procesos de gestión educativa. No se reportan docentes en niveles medio ni bajo, lo cual evidencia una activa implicación del personal docente en las actividades de planificación, ejecución y evaluación de los procesos institucionales.

Este resultado es altamente significativo, ya que permite identificar un contexto donde el liderazgo pedagógico es compartido y la toma de decisiones está descentralizada, promoviendo la colaboración entre los distintos actores educativos. La participación activa de los docentes en la gestión educativa se traduce, según Murillo (2007), en una mejora sustantiva del clima institucional, de la cultura organizacional y de la eficacia escolar.

Asimismo, este indicador permite inferir que los docentes del Instituto ISA – Chiclayo no solo cumplen funciones académicas, sino que también asumen un rol protagónico en los

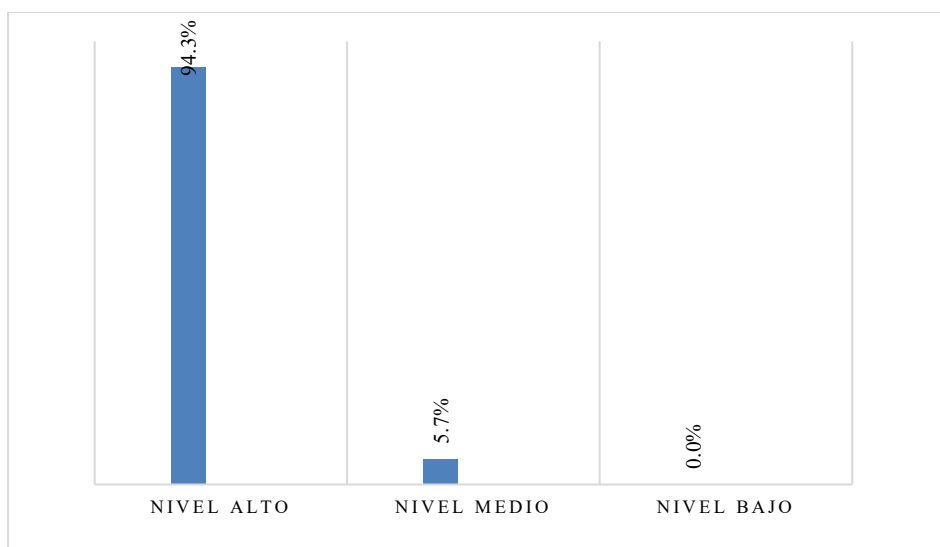
procesos de mejora continua, planificación estratégica, formulación de propuestas y fortalecimiento de la visión institucional.

La totalidad de docentes ubicados en el nivel alto convierte esta dimensión en una fortaleza institucional. No obstante, también plantea el reto de sostener esta participación activa mediante mecanismos de reconocimiento, formación directiva y fortalecimiento del liderazgo pedagógico, lo cual puede ser abordado estratégicamente desde la propuesta de trabajo docente planteada en esta investigación.

Tabla 5: Evaluación del nivel de desarrollo profesional y ética docente

<i>Categoría de evaluación</i>	<i>Número de docentes</i>	<i>Porcentaje (%)</i>
<i>Nivel alto</i>	33	94,3
<i>Nivel medio</i>	2	5,7
<i>Nivel bajo</i>	0	0.0
Total	35	100,0

Gráfico 4: Evaluación del nivel de desarrollo profesional y ética docente



Interpretación:

Los resultados representados en la Tabla 5 y el Gráfico 4 indican que un 94,3% de los docentes presenta un nivel alto en desarrollo profesional y ética docente, mientras que un 5,7% se sitúa en un nivel medio, sin registrarse docentes en el nivel bajo. Esta distribución demuestra que el colectivo docente del Instituto ISA – Chiclayo mantiene estándares elevados de formación continua, compromiso ético y desempeño profesional responsable. El desarrollo profesional del docente implica no solo la actualización permanente en su campo disciplinar, sino también la capacidad de autorreflexión, toma de decisiones pedagógicas pertinentes y contribución a un entorno de aprendizaje efectivo. En paralelo, la ética profesional docente constituye un componente esencial del ejercicio educativo, orientado a garantizar el respeto, la equidad, el trato digno y la responsabilidad social en la práctica pedagógica.

La abrumadora mayoría de docentes ubicados en el nivel alto evidencia una sólida cultura institucional que valora la formación docente, el cumplimiento de los principios

deontológicos y la promoción de entornos formativos de calidad. No obstante, el 5,7% en nivel medio sugiere que aún existen casos puntuales donde podría fortalecerse la toma de decisiones autónomas, el liderazgo pedagógico o la aplicación práctica de principios éticos en contextos complejos.

Estos hallazgos ratifican la necesidad de consolidar estrategias institucionales que no solo reconozcan el desempeño sobresaliente, sino que acompañen al grupo con desempeño intermedio mediante acciones de mentoría, acompañamiento pedagógico o acceso a programas de desarrollo profesional más específicos. La propuesta de trabajo docente planteada en esta investigación constituye un recurso estratégico para responder a estas necesidades y fortalecer el desempeño integral de todos los actores educativos involucrados.

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los hallazgos obtenidos en la presente investigación permiten establecer una comprensión crítica del desempeño laboral docente en el Instituto Superior Tecnológico Privado ISA – Chiclayo, al contrastarlos con estudios previos nacionales e internacionales que abordan esta problemática desde distintas perspectivas institucionales y metodológicas.

En primer lugar, la actitud laboral mostró resultados positivos, evidenciando que el 54,3% del personal docente se encuentra en un nivel alto, mientras que el 45,7% se sitúa en un nivel medio. Este indicador revela un compromiso considerable con las funciones asignadas, disposición al trabajo en equipo y responsabilidad institucional. Estos hallazgos se relacionan con los resultados de Quishpe (2020), quien identificó que la motivación laboral está directamente correlacionada con un mayor nivel de desempeño docente, particularmente en dimensiones como la satisfacción personal y el reconocimiento institucional. Así, la actitud favorable que predomina en el Instituto ISA – Chiclayo puede interpretarse como reflejo de factores motivacionales internos y del contexto laboral, aunque aún existe un margen importante para promover mayor involucramiento profesional mediante estrategias de fortalecimiento institucional.

Respecto al desempeño contextual, el 71,4% de los docentes se ubica en un nivel medio, mientras que un 28,6% se encuentra en un nivel bajo. Este resultado señala deficiencias en aspectos como la empatía, la retroalimentación efectiva y la colaboración institucional. A diferencia de las otras dimensiones, no se identificaron niveles altos, lo cual contrasta significativamente con las conclusiones del estudio de Jumbo Valladolid (2024), quien encontró que un clima organizacional positivo incide de forma directa en el desempeño docente, especialmente en la construcción de relaciones interpersonales sólidas y en el liderazgo compartido. La baja puntuación en esta dimensión sugiere que el clima institucional aún requiere mejoras, particularmente en el desarrollo de espacios de trabajo colaborativo, comunicación horizontal y prácticas institucionales de reconocimiento.

En cambio, la dimensión de participación en la gestión educativa reflejó un panorama ampliamente favorable: el 100% del profesorado evaluado se ubica en un nivel alto, lo cual indica una cultura organizacional donde los docentes asumen roles activos en los procesos de planificación y toma de decisiones. Este hallazgo encuentra respaldo en lo planteado por la UNESCO (2023), que destaca la importancia del empoderamiento docente como una estrategia efectiva para mejorar la calidad educativa. Esta participación activa en la gestión

refleja, además, un modelo institucional donde el liderazgo distribuido es promovido, y donde los docentes no se limitan a funciones operativas, sino que también intervienen en la mejora continua de la institución.

Por otro lado, los resultados en la dimensión de desarrollo profesional y ética docente fueron igualmente sólidos: el 94,3% de los docentes alcanzó un nivel alto, y solo el 5,7% se mantuvo en un nivel medio. Esta tendencia coincide con los hallazgos de Castellano Latorre (2023), quien subraya la autoeficacia, la formación continua y el apoyo institucional como factores determinantes del buen desempeño profesional. La sólida formación ética y profesional del profesorado en el Instituto ISA constituye una fortaleza institucional, que puede ser aprovechada estratégicamente como base para implementar propuestas formativas más personalizadas, tal como recomienda el citado autor en su plan estratégico de formación docente.

En términos generales, los resultados de esta investigación confirman lo postulado por Solís (2020), quien argumenta que una propuesta estructurada y contextualizada de evaluación del desempeño docente es clave para mejorar la gestión del talento humano. Los hallazgos del presente estudio respaldan esta premisa al mostrar que, si bien existen fortalezas claras en la actitud laboral, la participación en la gestión y la profesionalidad, también se detectan áreas críticas en el desempeño contextual que requieren intervención. Por tanto, la propuesta de trabajo docente que se formula en este estudio no solo responde a una necesidad identificada empíricamente, sino que se alinea con tendencias internacionales y evidencia científica reciente que aboga por intervenciones integrales en la gestión del desempeño docente.

En conclusión, los resultados obtenidos, al ser comparados con los antecedentes revisados, permiten afirmar que el desempeño laboral docente es un fenómeno complejo y multidimensional, que puede ser potenciado mediante propuestas sistemáticas de fortalecimiento profesional, participación institucional activa y desarrollo de un clima organizacional positivo. La implementación de acciones pedagógicas estratégicas, sustentadas en evidencia como la aquí presentada, puede marcar una diferencia sustantiva en la calidad del servicio educativo ofrecido por instituciones como el Instituto Superior Tecnológico Privado ISA – Chiclayo.

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

3.2.1. Denominación

Programa de fortalecimiento del desempeño docente mediante prácticas colaborativas, desarrollo profesional y compromiso institucional en el Instituto Superior Tecnológico Privado ISA – Chiclayo.

3.2.2. Fundamentación

La propuesta se fundamenta epistemológicamente en el enfoque socio-constructivista, el cual concibe el aprendizaje y el desarrollo profesional como procesos activos, dinámicos y contextuales, mediados por la interacción social, la reflexión crítica y la apropiación de saberes significativos (Vygotsky, 1978). Desde esta perspectiva, el desempeño docente no es una simple respuesta técnica a una función institucional, sino una construcción continua de sentido, identidad y compromiso profesional.

Asimismo, se adopta una posición interpretativa y transformadora, donde el conocimiento se genera en contextos específicos y se orienta a la resolución de problemas prácticos que afectan la calidad educativa. En consecuencia, el docente es entendido como sujeto activo, capaz de analizar su realidad institucional, reflexionar sobre su práctica y transformar su entorno con base en principios éticos, pedagógicos y profesionales.

La propuesta se sustenta en los siguientes principios orientadores:

- Principio de formación continua: El desarrollo profesional docente no se limita a la capacitación ocasional, sino que debe ser permanente, contextualizada y articulada a las necesidades institucionales (Imbernón, 2017).
- Principio de colaboración y corresponsabilidad: El fortalecimiento del desempeño docente se alcanza en entornos institucionales donde se fomenta el trabajo colaborativo, el liderazgo compartido y la toma de decisiones colectivas (Bolívar, 2015).
- Principio de autonomía profesional: La práctica docente debe estar basada en el juicio profesional ético, crítico y reflexivo, lo cual exige empoderar al docente como agente de cambio (Perrenoud, 2004).

- Principio de ética profesional y vocación docente: La calidad del desempeño laboral está estrechamente vinculada con valores como la responsabilidad, el compromiso, la justicia educativa y el respeto por el otro (Tobón, 2013).

3.2.3. Fundamentación teórica

La presente propuesta se articula con los fundamentos conceptuales sobre el **desempeño docente**, entendido como el conjunto de acciones, comportamientos y actitudes que el profesional de la educación pone en práctica en su contexto institucional, pedagógico y social. Este constructo implica múltiples dimensiones: actitud laboral, desempeño contextual, participación en la gestión educativa y desarrollo profesional, cada una de ellas asociada a competencias específicas que permiten evaluar y mejorar la calidad del ejercicio docente (Murillo & Krichesky, 2015).

Según **Tobón (2013)**, el desempeño laboral se relaciona con el nivel de dominio que una persona demuestra en el cumplimiento de sus funciones, no solo desde una perspectiva técnica, sino también desde un enfoque ético, social y transformador. En el ámbito educativo, este desempeño debe evaluarse con base en criterios integrales que incluyan tanto resultados como procesos, interacciones humanas y compromiso institucional.

Por su parte, **Chiavenato (2009)** sostiene que el desempeño laboral está vinculado directamente a variables motivacionales, al clima organizacional y a las condiciones del entorno de trabajo. De ahí que el desarrollo de una propuesta de mejora debe incluir componentes que fortalezcan la motivación intrínseca del docente, sus habilidades interpersonales y su integración a la cultura organizacional.

En la misma línea, **Murillo (2007)** destaca que el liderazgo participativo y el trabajo en equipo son factores determinantes para el mejoramiento del desempeño en los centros educativos. En este sentido, los programas de intervención deben ir más allá de la formación técnica, e incorporar el fortalecimiento de valores compartidos, vínculos horizontales y prácticas reflexivas.

Finalmente, la **UNESCO (2023)** enfatiza que los sistemas educativos eficaces son aquellos que priorizan la inversión en el desarrollo docente, la creación de ambientes colaborativos y la revalorización del rol del maestro como pilar del sistema educativo. En consecuencia, toda propuesta para fortalecer el desempeño docente debe partir de

una visión integral, centrada en las personas, sus contextos y sus trayectorias profesionales.

3.2.4. Problemas identificados

A partir del análisis de resultados, se han identificado los siguientes problemas prioritarios:

- Escasa manifestación de prácticas colaborativas y apoyo mutuo entre docentes en situaciones complejas (desempeño contextual débil).
- Ausencia de mecanismos sistemáticos de retroalimentación pedagógica entre pares.
- Necesidad de fortalecer el desarrollo de habilidades socioemocionales en el trabajo institucional.
- Baja participación de algunos docentes en actividades de mejora del clima organizacional, a pesar de su compromiso académico.
- Falta de acompañamiento formativo estructurado para potenciar el desempeño en las dimensiones interpersonales e institucionales.

3.2.5. Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Diseñar e implementar un programa de intervención orientado al fortalecimiento del desempeño laboral docente, con énfasis en la mejora del desempeño contextual y la consolidación de prácticas colaborativas, en el Instituto Superior Tecnológico Privado ISA – Chiclayo.

Objetivos Específicos

- Fortalecer las competencias interpersonales de los docentes mediante talleres de desarrollo socioemocional y comunicación efectiva.
- Promover prácticas colaborativas y de retroalimentación entre docentes, a través de círculos pedagógicos y tutorías entre pares.
- Diseñar e implementar acciones de acompañamiento institucional que motiven el compromiso y la corresponsabilidad en la mejora del clima organizacional.

- Generar espacios de reflexión profesional sobre la ética, el rol docente y el sentido de pertenencia institucional.

3.2.6. Planeación estratégica

La presente propuesta contempla una planeación estratégica distribuida en **tres etapas clave**, orientadas al fortalecimiento del desempeño docente desde un enfoque humanista y profesional. Cada etapa responde a una dimensión identificada en el diagnóstico institucional y articula acciones formativas y organizacionales para optimizar la actitud laboral, el desempeño contextual y el clima institucional.

Etapas 1: Fortalecimiento de la comunicación educativa

Propósito: Promover el desarrollo de habilidades comunicativas efectivas en el contexto docente, tanto en la interacción pedagógica como en las relaciones institucionales.

Descripción: Esta etapa comprende talleres de comunicación asertiva, escucha activa y manejo constructivo de conflictos, con énfasis en la mejora del diálogo entre docentes, autoridades y estudiantes. La comunicación se asume como una competencia profesional esencial que incide directamente en la gestión del aula y en el clima institucional.

Actividades:

- Dinámicas de rol para el desarrollo de la escucha activa.
- Simulaciones de entrevistas y reuniones pedagógicas.
- Elaboración de acuerdos de comunicación docente-directivo.

Etapas 2: Reconocimiento y valoración del rol docente

Propósito: Reforzar la motivación intrínseca del docente mediante el reconocimiento de su labor, capacidades y logros profesionales.

Descripción: Esta etapa contempla la implementación de estrategias institucionales de reconocimiento profesional, tanto simbólico como tangible, que permitan fortalecer la

autoestima laboral y el sentido de pertenencia. Se parte del principio de que el reconocimiento no solo mejora el desempeño, sino que consolida vínculos positivos con la institución.

Actividades:

- Ceremonias institucionales de reconocimiento a buenas prácticas.
- Publicación de boletines o murales internos con testimonios docentes.
- Jornadas de reflexión sobre vocación y ética profesional.

Etapas 3: Empatía y trabajo colaborativo en la enseñanza

Propósito: Desarrollar la empatía docente como competencia transversal para la construcción de ambientes inclusivos, cooperativos y emocionalmente saludables.

Descripción: Esta etapa aborda la dimensión emocional del ejercicio docente, fortaleciendo la empatía, el trabajo en equipo y la corresponsabilidad institucional. Se orienta a superar la fragmentación del trabajo docente a través de dinámicas de integración y proyectos compartidos.

Actividades:

- Círculos de confianza y acompañamiento emocional entre colegas.
- Elaboración de proyectos pedagógicos en co-docencia.
- Espacios de diálogo horizontal entre áreas académicas.

3.2.7. Construcción del programa de intervención

Cada etapa de la planeación estratégica fue diseñada como componente práctico de la propuesta, integrando elementos pedagógicos, organizacionales y ético-relacionales. Este aporte práctico se concreta en la generación de condiciones institucionales para:

- Elevar el desempeño laboral docente a partir del desarrollo de habilidades blandas clave.
- Fomentar el reconocimiento institucional como estrategia de motivación profesional.
- Transformar las prácticas docentes fragmentadas en prácticas colaborativas e integradas.

- Promover un clima organizacional basado en el respeto, la empatía y la participación activa.

El programa será ejecutado de manera progresiva y adaptable, permitiendo el monitoreo continuo, la reflexión pedagógica colectiva y la mejora sostenida del desempeño en beneficio de la comunidad educativa del Instituto ISA – Chiclayo.

Tabla 6. Etapa 01: Comunicación educativa

Esta primera etapa tiene como finalidad desarrollar habilidades comunicativas en los docentes que favorezcan la construcción de un entorno institucional armónico, empático y eficaz en la interacción pedagógica. A continuación, se detallan las actividades planificadas:

<i>Nº</i>	<i>Actividad</i>	<i>Descripción</i>	<i>Responsable</i>
1	Comunicación entre docentes y alumnos	- Evitar contradicciones en los mensajes y conflictos verbales. - Mantener una actitud humilde y reconocer los errores. - Escuchar activamente y aceptar opiniones ajenas sin necesidad de justificar constantemente la propia posición.	Especialista y Dirección del Instituto ISA – Chiclayo.
2	Escucha activa	- Eliminar distracciones durante la conversación. - Brindar tiempo suficiente para que el interlocutor se exprese. - Observar con atención y fomentar que el otro se sienta escuchado y valorado.	Dirección del Instituto ISA – Chiclayo.
3	Ilustrar la enseñanza con gestos	- Acompañar las explicaciones con gestos adecuados que refuercen el mensaje verbal. - Utilizar dibujos o esquemas que clarifiquen los conceptos. - Evitar gestos agresivos como puños cerrados que puedan incomodar al estudiante.	Dirección del Instituto ISA – Chiclayo.
4	No perder de vista a nadie	- Mantener contacto visual constante con todos los estudiantes. - Evitar excluir visualmente a algún alumno durante la explicación. - Usar la mirada para transmitir cercanía, disponibilidad y empatía hacia las necesidades individuales del grupo.	Dirección del Instituto ISA – Chiclayo.

Nota. Esta tabla describe las 4 actividades planificadas como parte de la fase 01: Comunicación educativa, dentro del programa de fortalecimiento del desempeño laboral docente.

Tabla 7. Etapa 02: Reconocimiento a los docentes

Esta segunda etapa busca generar un clima institucional positivo mediante acciones simbólicas y materiales que revaloricen la labor del docente, fortaleciendo su motivación, autoestima profesional y sentido de pertenencia institucional.

<i>Nº</i>	<i>Actividad</i>	<i>Descripción</i>	<i>Responsable</i>
1	Realizar homenajes públicos	- Organizar desayunos o almuerzos institucionales para los docentes. - Entregar tarjetas de agradecimiento personalizadas. - Otorgar certificados de reconocimiento público a cada miembro del equipo docente.	Dirección del Instituto ISA – Chiclayo.
2	Expresiones de gratitud	- Ofrecer refrigerios (flores, bocadillos, café) durante la semana del maestro. - Mejorar las condiciones de la sala de docentes mediante remodelaciones. - Contratar servicios breves de relajación como sesiones de masajes.	Dirección del Instituto ISA – Chiclayo.
3	Agradecimiento de los padres	- Solicitar a las familias que elaboren mensajes personalizados de agradecimiento. - Promover donaciones voluntarias de materiales escolares. - Invitar a los padres a participar en actividades de homenaje al cuerpo docente.	Dirección del Instituto ISA – Chiclayo.
4	Distinciones y premios	- Proponer docentes destacados para premiaciones externas (a nivel distrital, regional o nacional). - Incentivar a los estudiantes a rendir homenaje a sus docentes como parte de la formación en valores.	Dirección del Instituto ISA – Chiclayo.

Nota. La tabla detalla las 4 actividades contempladas en la Fase 02 de la propuesta: “Reconocimiento a los docentes”, dirigidas a fortalecer el vínculo institucional y valorar la labor educativa.

Tabla 8. Etapa 03: Empatía en el proceso de enseñanza

La tercera etapa está orientada a fomentar la empatía docente como competencia transversal para fortalecer el vínculo pedagógico entre maestros y estudiantes. Se busca generar entornos de aprendizaje emocionalmente seguros, donde predominen la comprensión, la escucha activa y el respeto mutuo.

<i>Nº</i>	<i>Actividad</i>	<i>Descripción</i>	<i>Responsable</i>
1	Empatía entre docente y alumno	- Crear un ambiente de cordialidad y respeto mutuo. - Promover un clima de aula positivo que incentive la participación e interés del estudiante. - Fomentar prácticas de trabajo colaborativo como estrategia de inclusión.	Dirección del Instituto ISA – Chiclayo.
2	Mejoramiento del estudiante mediante empatía	- Desarrollar en los alumnos habilidades de liderazgo, persuasión y autorregulación. - Emplear herramientas empáticas para la resolución de conflictos. - Potenciar la autoestima a través del reconocimiento de logros académicos.	Dirección del Instituto ISA – Chiclayo.
3	Capacitación docente en empatía	- Diagnosticar las debilidades en habilidades socioemocionales del profesorado. - Realizar talleres sobre comunicación empática, gestión emocional y clima de aula saludable.	Dirección del Instituto ISA – Chiclayo.
4	Evaluación del componente empático docente	- Aplicar instrumentos de evaluación que permitan evidenciar avances en la empatía docente. - Analizar los efectos de la mejora empática en la interacción pedagógica y en la actitud del estudiante.	Dirección del Instituto ISA – Chiclayo.

Nota. Esta tabla resume las 04 actividades desarrolladas en la Fase 03: “Empatía en el proceso de enseñanza”, destinadas a consolidar una cultura pedagógica basada en la comprensión, el respeto y la contención emocional.

3.2.8. Instrumentación

El presente programa de fortalecimiento del desempeño laboral docente, enfocado en el desarrollo de habilidades blandas, se implementará en el Instituto Superior Tecnológico Privado ISA – Chiclayo a corto y mediano plazo. La intervención contempla tres etapas estratégicas, las cuales se desarrollarán de manera progresiva a partir del segundo semestre del año, permitiendo una aplicación estructurada y contextualizada de las actividades diseñadas para cada fase.

Etapas 1: Comunicación educativa

Esta primera etapa se ejecutará a partir del mes de **agosto**, mediante la realización de talleres formativos centrados en el desarrollo de habilidades comunicativas. Estas actividades están orientadas a fortalecer la interacción docente-estudiante, fomentar el trabajo colaborativo entre colegas y establecer una cultura de comunicación asertiva dentro del aula y la institución. A través de estas acciones, se busca dotar a los docentes de herramientas prácticas para una gestión efectiva del diálogo educativo.

Etapas 2: Reconocimiento a los docentes

Programada para el mes de **setiembre**, esta segunda etapa se centrará en la valorización del rol docente mediante acciones institucionales simbólicas y participativas. Se llevarán a cabo homenajes públicos, expresiones de gratitud por parte de los directivos y padres de familia, así como la entrega de distinciones y premios a los docentes que evidencien buenas prácticas laborales. Esta etapa busca reforzar la motivación intrínseca y fortalecer el sentido de pertenencia institucional del profesorado.

Etapas 3: Empatía en el proceso de enseñanza

Se iniciará en el mes de **octubre**, con la contratación de un especialista en el área de habilidades socioemocionales y relaciones interpersonales en el ámbito educativo. Esta etapa contempla sesiones de capacitación sobre empatía docente, estrategias de contención emocional y liderazgo empático. Posterior a cada taller, se aplicarán instrumentos de evaluación que permitan evidenciar la apropiación de los contenidos abordados y su aplicación en el contexto pedagógico. El propósito es consolidar vínculos positivos entre docentes y estudiantes, promoviendo una cultura institucional basada en el respeto, la comprensión mutua y la inclusión.

3.2.9. Presupuesto del Programa

Tabla 9. Presupuesto de la Etapa 1: Comunicación educativa

<i>Concepto</i>	<i>Detalle</i>	<i>Unidad de medida</i>	<i>Costo unitario (S/.)</i>	<i>Subtotal (S/.)</i>
<i>Talleres de capacitación</i>	Escucha activa y enseñanza con gestos	2 talleres	1,500.00	3,000.00
<i>Materiales de oficina</i>	Plumones, papel sabana, cartulina, cinta	2 unidades	60.00	120.00
<i>Total Etapa 1</i>				S/. 3,120.00

Nota. Este presupuesto corresponde a las acciones formativas previstas en la Etapa 1 del programa.

Tabla 10. Presupuesto de la Etapa 2: Reconocimiento a los docentes

<i>Concepto</i>	<i>Actividad</i>	<i>Mes de ejecución</i>	<i>Costo total (S/.)</i>
<i>Reconocimiento institucional</i>	Homenajes, agradecimientos y entrega de distinciones	Setiembre	2,000.00
<i>Total Etapa 2</i>	S/. 2,000.00		

Nota. Esta etapa contempla únicamente acciones de valoración simbólica y motivacional al personal docente.

Tabla 11. Presupuesto de la Etapa 3: Empatía en el proceso de enseñanza

<i>Concepto</i>	<i>Detalle</i>	<i>Unidad de medida</i>	<i>Costo unitario (S/.)</i>	<i>Subtotal (S/.)</i>
<i>Talleres de empatía</i>	Capacitación docente en empatía e inteligencia emocional	1 taller	2,000.00	2,000.00
<i>Materiales de apoyo</i>	Plumones, papel sabana, cartulina, cinta	2 unidades	60.00	120.00
<i>Total Etapa 3</i>				S/. 2,120.00

Nota. El presupuesto contempla un único taller especializado con materiales complementarios.

Tabla 12. Resumen general de costos por etapa

<i>Etapa</i>	<i>Costo total (S/.)</i>
<i>Etapa 1: Comunicación educativa</i>	S/. 3,120.00
<i>Etapa 2: Reconocimiento a los docentes</i>	S/. 2,000.00
<i>Etapa 3: Empatía en el proceso de enseñanza</i>	S/. 2,120.00
<i>Total general del programa</i>	S/. 6,240.00

Nota. El total corresponde al presupuesto acumulado de las tres etapas previstas en la propuesta de intervención.

3.2.10. Valoración y corroboración de los resultados

La aplicación de la propuesta de trabajo docente para el fortalecimiento del desempeño laboral de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Privado ISA – Chiclayo, permitirá evidenciar si esta intervención resulta efectiva o no en el contexto institucional. Para ello, se empleará la prueba estadística de Wilcoxon para muestras relacionadas, con el objetivo de comparar los resultados obtenidos antes y después de implementar la propuesta. Este procedimiento permitirá verificar estadísticamente si existen diferencias significativas que respalden la pertinencia de la propuesta como estrategia de mejora del desempeño docente en dicha institución.

Ejemplificación de la aplicación del aporte práctico

Para validar la efectividad de la propuesta, se volverá a aplicar el mismo instrumento de medición del desempeño laboral que fue utilizado en el diagnóstico inicial. Esta evaluación post-intervención será administrada a los docentes del Instituto Superior Tecnológico Privado ISA – Chiclayo con el propósito de contrastar los avances obtenidos tras la ejecución de las actividades propuestas. De esta manera, se podrá constatar empíricamente si la intervención contribuyó a la mejora del desempeño laboral, fortaleciendo competencias como el compromiso institucional, la ética profesional, la gestión del trabajo en equipo y la actualización permanente del personal docente.

Corroboración estadística de las transformaciones logradas

Para evaluar la eficacia de la propuesta de trabajo docente, se empleó la prueba no paramétrica de **Wilcoxon** para muestras relacionadas, aplicada específicamente a la dimensión **desempeño contextual del desempeño laboral**. En la medición pretest, los resultados reflejaron limitaciones en el contexto laboral docente; sin embargo, tras la implementación de la propuesta, los datos obtenidos evidenciaron mejoras significativas.

Se plantearon las siguientes hipótesis:

- **Ho (Hipótesis nula):** La propuesta de trabajo docente no mejorará el desempeño laboral contextual de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Privado ISA – Chiclayo.

- **H1 (Hipótesis alterna):** La propuesta de trabajo docente mejorará el desempeño laboral contextual de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Privado ISA – Chiclayo.

Tabla 13: Prueba estadística de Wilcoxon para la dimensión desempeño contextual del desempeño laboral

<i>Comparaciones</i>	<i>Z</i>	<i>Sig. asintótica (bilateral)</i>
<i>P5_Exp - P5</i>	-3.666 ^b	0.000
<i>P6_Exp - P6</i>	-3.944 ^b	0.000
<i>P7_Exp - P7</i>	-3.372 ^b	0.001

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos

Los resultados obtenidos muestran que el valor de significancia ($p < 0.05$) en todas las comparaciones indica una diferencia estadísticamente significativa antes y después de la intervención. Esto significa que la propuesta de trabajo docente tendrá un efecto positivo en el desempeño contextual de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Privado ISA – Chiclayo, confirmando la hipótesis alterna (H1).

CONCLUSIONES

- Respecto al diagnóstico del desempeño laboral docente, se concluye que existen debilidades significativas en la gestión del tiempo, planificación académica y aplicación de metodologías activas, así como una insatisfacción laboral moderada. Estos factores impactan negativamente en la eficacia profesional de los docentes y en la calidad del servicio educativo brindado.
- En cuanto a las necesidades formativas identificadas, se constató una demanda urgente de actualización pedagógica continua, especialmente en el manejo de herramientas tecnológicas y metodologías participativas, lo cual evidencia una brecha entre las exigencias del contexto educativo actual y la preparación del cuerpo docente.
- Respecto a la propuesta diseñada, el plan de trabajo docente, basado en estrategias organizativas y metodológicas, representa una alternativa viable y pertinente para mejorar el desempeño docente tanto dentro del aula como en sus funciones institucionales. La propuesta articula elementos de motivación, compromiso profesional y desarrollo de competencias pedagógicas.
- Respecto a la evaluación continua del desempeño docente, se concluye que la incorporación de un sistema de seguimiento y retroalimentación dentro del plan de trabajo docente propuesto constituye un componente estratégico y viable para orientar ajustes oportunos en las prácticas pedagógicas.

RECOMENDACIONES

- Fortalecer los procesos de planificación académica y gestión del tiempo, mediante capacitaciones específicas y asesoría técnica, promoviendo una cultura institucional de responsabilidad y eficiencia que potencie el desempeño docente.
- Diseñar e implementar un plan de formación profesional permanente, con énfasis en metodologías activas y uso de tecnologías educativas, asegurando que los docentes estén alineados con las demandas actuales del sistema educativo y del perfil profesional requerido.
- Adoptar la propuesta del plan de trabajo docente como una política institucional, integrándola en los planes de mejora interna del Instituto, y promoviendo su sostenibilidad a través del compromiso de los directivos y la participación activa de los docentes.
- Establecer un sistema institucional de evaluación continua y retroalimentación del desempeño docente, articulado con estándares de calidad educativa, que permita la toma de decisiones basadas en evidencia y la mejora progresiva del quehacer docente.

BIBLIOGRAFÍA

- Bermejo, B. (2011). *La comunicación en el aula: Claves para una enseñanza eficaz*. Editorial Graó.
- Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo: Una revisión actual*. *Revista de Educación*, 353, 109–134.
- Cassany, D. (2006). *Tras las líneas: sobre la lectura contemporánea*. Anagrama.
- Cueva, K., & Díaz, M. (2017). Cuestionario de desempeño laboral docente: adaptación y validación en el contexto educativo peruano. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Díaz Barriga, A. (2006). *La formación docente: Profesionalización o proletarización del trabajo pedagógico*. Paidós.
- Freire, P. (1997). *Pedagogía de la autonomía: Saberes necesarios para la práctica educativa*. Siglo XXI Editores.
- Hargreaves, A. (1999). *Changing teachers, changing times: Teachers' work and culture in the postmodern age*. Continuum.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2016). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Huanaco, K., & Napaico, M. (2019). *Gestión educativa y desempeño docente en instituciones públicas del nivel secundario*. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.

Ministerio de Educación del Perú – MINEDU. (2020). *Marco del Buen Desempeño Docente*. <https://www.minedu.gob.pe>

Murillo, F. J. (2007). *Mejorar la escuela: una guía para el cambio educativo*. Editorial SM.

Murillo, F. J., & Román, M. (2013). La mejora de la educación: una propuesta desde la eficacia escolar. *RIE: Revista Iberoamericana de Educación*, 63(1), 31–56.

Murillo, F. J., & Krichesky, G. J. (2015). *Cambio y mejora educativa: una mirada internacional*. Ediciones Octaedro.

Otón Saavedra Cuéllar. (2020). *Evaluación del desempeño docente en instituciones superiores técnicas*. [Tesis o instrumento adaptado].

Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97.

Perrenoud, P. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar: Invitar a los docentes a desarrollar una práctica reflexiva*. Graó.

Imbernón, F. (2017). *La formación y el desarrollo profesional del profesorado. Hacia una nueva cultura profesional*. Graó.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15.^a ed.). Pearson Educación.

Shulman, L. S. (1987). Knowledge and teaching: Foundations of the new reform. *Harvard Educational Review*, 57(1), 1–22.

Tobón, S. (2013). *Desempeño docente y formación basada en competencias*. Editorial Ecoe.

Tenti Fanfani, E. (2007). *El oficio de docente: Vocación, trabajo y profesión en el siglo XXI*. Siglo XXI Editores.

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet, H. C. W., & Van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866.

UNESCO. (1996). *La educación encierra un tesoro: Informe Delors*. Ediciones UNESCO.

UNESCO. (2015). *Replantear la educación: Hacia un bien común mundial*. Ediciones UNESCO.

UNESCO. (2023). Informe mundial sobre el personal docente: Retos y oportunidades para el siglo XXI. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Vygotsky, L. S. (1978). El desarrollo de los procesos psicológicos superiores. Crítica.

ANEXOS

Anexo 1 - Propuesta de trabajo docente para el desempeño laboral de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Privado ISA – Chiclayo

Dirigido a: Docentes del Instituto Superior Tecnológico Privado ISA – Chiclayo

Fecha:..... **Grado académico:**.....

Años de experiencia: **Sexo:**

INSTRUCCIONES:

Estimado (a) docente: Agradecemos su valioso tiempo y disposición para participar en esta encuesta. Las siguientes afirmaciones tienen como objetivo recoger información relevante respecto a las percepciones sobre el desempeño laboral docente y las condiciones institucionales. Marque con una “X” la opción que mejor represente su opinión, considerando la siguiente escala:

Escala de Valoración (Likert)

<i>Escala de Valoración (Likert)</i>
<i>1 = Nunca</i>
<i>2 = Casi nunca</i>
<i>3 = A veces</i>
<i>4 = Casi siempre</i>
<i>5 = Siempre</i>

<i>Ítem</i>	<i>Dimensión 1: ACTITUD LABORAL</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>1</i>	¿Considera que su labor es reconocida por la dirección del instituto?					
<i>2</i>	¿Considera que su jefe inmediato demuestra liderazgo pedagógico?					
<i>3</i>	¿Se esfuerza conscientemente por mejorar su desempeño día a día?					
<i>4</i>	¿Existe una comunicación efectiva entre los docentes del instituto?					
<i>Ítem</i>	<i>Dimensión 2: DESEMPEÑO CONTEXTUAL</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>5</i>	¿Considera que su rendimiento académico es eficiente y productivo?					
<i>6</i>	¿Aplica estrategias de retroalimentación oportuna con sus estudiantes?					
<i>7</i>	¿Demuestra empatía y solidaridad en el trabajo en equipo docente?					
<i>Ítem</i>	<i>Dimensión 3: PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN EDUCATIVA</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>8</i>	¿Participa activamente en los procesos de mejora institucional?					
<i>9</i>	¿Motiva a sus colegas para el logro de metas comunes del instituto?					
<i>10</i>	¿Demuestra vocación de servicio en su labor educativa?					
<i>11</i>	¿Fomenta un clima de colaboración entre sus compañeros?					

12	¿La motivación brindada por la institución fortalece su desempeño?					
13	¿Percibe altos niveles de productividad en su equipo de trabajo?					
14	¿Considera que la sana competencia mejora el desempeño colectivo?					
Ítem	Dimensión 4: DESARROLLO Y PROFESIONALIDAD DEL DOCENTE	1	2	3	4	5
15	¿Los recursos institucionales favorecen el cumplimiento de sus funciones?					
16	¿Toma iniciativas en la toma de decisiones pedagógicas cuando es necesario?					
17	¿Utiliza instrumentos eficaces para evaluar su desempeño profesional?					
18	¿Actúa conforme a principios éticos y deontológicos del magisterio?					
19	¿Contribuye a generar un ambiente de aprendizaje adecuado?					
20	¿Recibe algún tipo de reconocimiento cuando su desempeño es destacado?					

FUENTE ADAPTADA: Cueva & Díaz (2017); Huanaco & Napaico (2019)

