

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
ESCUELA DE POSTGRADO
SECCIÓN DE POSTGRADO DE EDUCACION



**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL
DESEMPEÑO DOCENTE EN LOS I.S.T.P. TRUJILLO Y
FLORENCIA DE MORA.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTORA EN
EDUCACIÓN**

AUTORA: MG. BLANCA LYLY GUZMÁN ARANGURÍ

ASESOR: DR. JOSÉ A. CASTAÑEDA VERGARA

Trujillo, Julio de 2015

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
ESCUELA DE POSTGRADO
SECCIÓN DE POSTGRADO DE EDUCACION**



**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL
DESEMPEÑO DOCENTE EN LOS I.S.T.P. TRUJILLO Y
FLORENCIA DE MORA.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTORA EN
EDUCACIÓN**

AUTORA: MG. BLANCA LYLY GUZMÁN ARANGURÍ

ASESOR: DR. JOSÉ A. CASTAÑEDA VERGARA

Trujillo, Julio de 2015

DEDICATORIA

A mis padres quienes me educaron con su ejemplo y apoyaron en en el logro de mis metas.

Blanca Lyly

AGRADECIMIENTO

A los Docentes de la Facultad de Educación y Humanidades-Sección de Postgrado en Educación- de la Universidad Privada Antenor Orrego, por su especial dedicación y esfuerzo en todos los conocimientos transmitidos.

A mi Asesor Dr. José Castañeda Vergara, por su apoyo constante en el desarrollo y culminación de la Tesis.

Blanca Lyly

RESUMEN

El presente estudio ha sido realizado con la finalidad de probar que el clima organizacional se relaciona con el desempeño docente en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos Trujillo y Florencia de Mora

Mediante el uso de un diseño descriptivo correlacional y en base a una muestra elegida de 58 docentes de los I.S.T.P. Trujillo y Florencia de Mora se les aplicaron los cuestionarios para evaluar el clima organizacional y el desempeño docente de una institución educativa superior, validados a juicio de expertos; dichos instrumentos tienen una fuerte confiabilidad ya que en los coeficiente alfa de Cronbach se obtuvieron puntajes de 0,836 y 0.832, respectivamente.

Se ha encontrado en los resultados del estudio que: el nivel promedio de Clima organizacional que poseen los docentes de las I.S.T.P. Indoamérica (30,65) y Florencia de Mora (24,26), es Bajo. Existe una correlación significativa fuerte y positiva entre el clima organizacional y el desempeño docente del I.S.T.P. Trujillo y Florencia de Mora, obteniéndose $p - \text{valúe} = 0,579 > 0.01$ y $p - \text{valúe} = 0,916 > 0.01$. (Tabla 22). Estos resultados indican que a medida que los puntajes de valoración de los docentes de la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora sobre el clima organizacional, también aumentará la valoración realizada en el desempeño docente. Estos resultados indican que a medida que los puntajes de valoración de los docentes de la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora sobre el clima institucional aumentan entonces, también aumentará la valoración realizada en el desempeño docente.

ABSTRACT

This study was conducted in order to prove that the organizational climate is related to the performance of teachers in Higher Technological Institutes Public Trujillo and Florence de Mora

Using a correlational descriptive design and based on a sample of 58 teachers chosen ISTPs Trujillo and Florence de Mora were applied questionnaires to assess the organizational climate and teacher performance in a higher education institution, according to experts validated; these instruments have a strong reliability since in the Cronbachs alpha scores of 0.836 and 0.832 respectively were obtained.

It has been found in the results of the study: the average level of organizational climate that teachers possess the ISTP Trujillo (30,65) and Florence de Mora (24,26) is Low. There is a strong positive and significant correlation between organizational climate and teacher performance, obtaining $p - \text{value} = 0.579 > 0.01$ and $p - \text{value} = 0.916 > 0.01$. (Table 22). In the I.S.T.P. Trujillo. There is a strong positive and significant correlation between organizational climate and teacher performance, obtaining $p - \text{value} = 0.916 > 0.01$ (Table 22). In the I.S.T.P. Florencia de Mora. These results indicate that as the assessment scores of teachers in the ISTP Trujillo and Florence de Mora on institutional climate then increases, so will the assessment made in the performance of teachers.

ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
1. INTRODUCCIÓN	16
Objetivos	24
a. General	24
b. Específicos	24
Hipótesis General	25
2. MARCO TEÓRICO	26
2.1 Clima organizacional	26
2.1.1 Definición	26
2.1.2 Factores que conforman el clima organizacional	28
2.1.3 Características del clima organizacional	29
2.1.4 Escalas de clima organizacional	31
2.2 Desempeño docente	35
2.2.1 Definición	35
2.2.2 Administración del Desempeño	36
2.2.3 Evaluación del Desempeño	38
2.2.4 Métodos de evaluación de desempeño	39
2.2.5 Las Competencias Laborales	41
3. MATERIAL Y MÉTODO	53
3.1. Material	53
3.1.1. Población	53
3.1.2. Muestra	53
3.2 Método	54
3.2.1 Tipo de Estudio	54
3.2.2 Diseño de Investigación	55

3.2.3. Variables de Estudio.....	55
3.2.4. Operacionalización de Variables	57
3.2.5. Instrumentos de recolección de datos	62
3.2.6 Control de Calidad de los Datos.....	63
3.2.7 Diseño de procesamiento y análisis de datos.....	63
4. RESULTADOS.....	66
5. DISCUSIÓN.....	91
6. CONCLUSIONES	94
7. RECOMENDACIONES.....	97
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	98
ANEXOS.....	102

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 01 Población de docentes de los I.S.T.P. Trujillo y Florenxia de Mora	53
Cuadro 02 Muestra de docentes de los I.S.T.P. Trujillo y Florenxia de Mora.....	53

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1:	Nivel de Clima organizacional, en los docentes de las I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora	68
Gráfico N° 2:	Nivel de Clima organizacional, según dimensión medio ambiente físico, en los docentes de las I.S.T.P. Trujillo y Florencia de Mora.....	69
Gráfico N° 3:	Nivel de clima organizacional, según dimensión estructura organizativa, en los docentes de las I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora.....	70
Gráfico N° 4:	Nivel de clima organizacional, según dimensión estilo de dirección institucional, en los docentes de las I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora	71
Gráfico N° 5:	Nivel de clima organizacional, según dimensión trabajo en equipo, de los docentes de las I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora	72
Gráfico N° 6:	Nivel de clima organizacional, según dimensión procesos, en los docentes de la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora	73
Gráfico N° 7:	Nivel de clima organizacional, según dimensión variables personales, en los docentes de la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora.....	74
Gráfico N° 8:	Nivel de clima organizacional, según dimensión estilo de supervisión, en los docentes de la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora.....	75

Gráfico N° 9: Nivel de clima organizacional, según dimensión motivación, en los docentes de la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora.....	76
Gráfico N° 10: Nivel de clima organizacional, según dimensión estabilidad laboral, en los docentes de la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora.....	77
Gráfico N° 11: Nivel de clima organizacional, según dimensión objetivos, en los docentes de la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora..	78
Gráfico N° 12: Nivel de Desempeño, en los docentes de la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora	80
Gráfico N° 13: Nivel de desempeño docente, según dimensión motivación del estudiante, en los docentes de la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora	81
Gráfico N° 14: Nivel de desempeño docente, según dimensión habilidad para orientar el aprendizaje, en los docentes de las I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora	82
Gráfico N° 15: Nivel de desempeño docente, según dimensión disposición para orientar nuevas cosas, en los docentes de la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora	83
Gráfico N° 16: Nivel de desempeño docente, según dimensión nivel de dominio de una cultura general, en los docentes de la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora	84
Gráfico N° 17: Nivel de desempeño docente, según dimensión dominio de la enseñanza cualitativa, en los docentes de las I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora	85

Gráfico N° 18: Nivel de desempeño docente, según dimensión fluidez de la comunicación, en los docentes de las I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora 86

Gráfico N° 19: Nivel de desempeño docente, según dimensión cualidades morales y personales, en los docentes de la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora 87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Parámetros estadísticos de los resultados obtenidos en clima organizacional y sus dimensiones, en la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora	66
Tabla 2: Nivel de clima organizacional, en los docentes del I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora	67
Tabla 3: Nivel de Clima organizacional, según dimensión medio ambiente físico, en los docentes de las I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora	68
Tabla 4: Nivel de clima organizacional, según dimensión estructura organizativa, en los docentes de la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora	69
Tabla 5: Nivel de clima organizacional, según dimensión estilo de dirección institucional, en los docentes de las I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora	70
Tabla 6: Nivel de clima organizacional, según dimensión trabajo en equipo, en los docentes de las I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora	71
Tabla 7: Nivel de clima organizacional, según dimensión procesos, en los docentes de la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora	72
Tabla 8: Nivel de clima organizacional, según dimensión variables personales, en los docentes de la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora	73
Tabla 9: Nivel de clima organizacional, según dimensión estilo de supervisión, en los docentes de las I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora	74

Tabla 10: Nivel de clima organizacional, según dimensión motivación, en los docentes de las I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora	75
Tabla 11: Nivel de clima organizacional, según dimensión estabilidad laboral, en los docentes de la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora	76
Tabla 12: Nivel de clima organizacional, según dimensión objetivos, en los docentes de la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora	77
Tabla 13: Parámetros estadísticos de los resultados obtenidos en desempeño docente y sus dimensiones, en la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora.....	78
Tabla 14: Nivel de desempeño docente, en los docentes de la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora	79
Tabla 15: Nivel de Desempeño docente, según dimensión motivación del estudiante, en los docentes de la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora	80
Tabla 16 Nivel de Desempeño docente, según dimensión habilidad para orientar el aprendizaje, en los docentes de las I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora.....	81
Tabla 17: Nivel de Desempeño docente, según dimensión disposición para orientar nuevas cosas, en los docentes de la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora	82
Tabla 18: Nivel de Desempeño docente, según dimensión nivel de dominio de una cultura general, en los docentes de las I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora	83
Tabla 19: Nivel de Desempeño docente, según dimensión dominio de la enseñanza cualitativa, en los docentes de la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora	84

Tabla 20: Nivel de Desempeño docente, según dimensión fluidez de la comunicación, en los docentes de la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora.....	85
Tabla 21: Nivel de Desempeño docente, según dimensión cualidades morales y personales, en los docentes de la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora.....	86
Tabla 22: Correlación entre las dimensiones Clima organizacional y el Desempeño docente, en la I.S.T.P Trujillo	87
Tabla 23: Correlación entre las dimensiones Clima organizacional y el Desempeño docente, en las I.S.T.P Florencia de Mora.....	89

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo descriptivo correlacional tuvo como propósito probar que el clima organizacional se relaciona con el desempeño docente en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos Indoamérica y Florencia de Mora

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se analizaron los siguientes informes de investigación:

En el contexto nacional, Asencio (2007) en su tesis Clima institucional y desempeño docente en el Instituto superior tecnológico “Simón Bolívar del Callao, quien en su investigación tuvo el propósito de establecer la relación entre el clima institucional y el desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico Simón Bolívar del Callao. La metodología empleada es descriptivo correlacional, utilizando como muestra de estudio a los docentes y alumnos. La principal conclusión a la que arribó el estudio es que si existe una relación significativa entre el clima organizacional y desempeño docente. Se ha encontrado que las variables están significativamente relacionados, por cuanto los 8 diferentes grados de las relaciones entre personas permiten mejor desempeño docente en esta institución de educación superior, demostrando que en un ambiente hostil, con rompimiento de relaciones humanas, él personal se sentirá frustrado en sus aspiraciones y en su desempeño, existiendo en esta relación inversa una significatividad de nula o muy baja.

Por otro lado, debemos relieves el estudio de Rincón (2005), en la tesis titulada Relación entre estilos de liderazgo del director y el desempeño docente del valle de Chumbao de la provincia de Andahuaylas quien en un estudio cuyo propósito fue establecer la relación entre estilo de liderazgo del director y desempeño de docentes, quien concluye que de los datos relacionados al desempeño de los docentes permiten concluir que en la mayoría de las instituciones educativas del valle del Chumbao existe un bajo nivel del desempeño docente por cuanto está afectado por el estilo de liderazgo de los

directores. El estudio permite concluir que el estilo de liderazgo adecuado del director que puede incrementar el desempeño de los docentes es el estilo democrático y situacional del director que motiva a los docentes y prioriza el aspecto académico y la formación integral de los educandos. Debido a los factores señalados el clima organizacional es diferente, el mismo que conlleva al rompimiento de relaciones humanas entre sus miembros, debilitando la integración y una buena organización que les permite mejorar la calidad educativa.

Por otra parte debemos establecer que Silva (2011) en su tesis que tuvo como propósito examinar las características del clima institucional, a partir del rol de los docentes y de las experiencias de aprendizajes de los estudiantes como un factor determinante en la educación. La muestra fueron los miembros del colegio Sara Serrano del cantón Huaquillas de la Provincia de el Oro. Se utilizó una encuesta de diez preguntas, distribuidas específicamente bajo tres parámetros: el ámbito de la gerencia, el ámbito curricular y el ámbito de liderazgo dentro del clima institucional. El estudio concluye que como característica del Colegio Sara Serrano de Maridueña se ha podido constatar a través del estudio de las encuestas realizadas a los diferentes actores y la observación directa, que cada quien trabaja aisladamente y fuera del contexto real.

En la misma perspectiva debemos considerar el aporte de Caligiore (2005), quien realizó una investigación con el propósito de diagnosticar el clima organizacional y el desempeño docente. La investigación se enmarca en la modalidad de proyecto factible, siendo descriptiva y de campo. A la muestra de 86 docentes, obtenida por muestreo estratificado simple, se le aplicó una encuesta. Los resultados reflejan que el puntaje de la valoración global del clima fue de 2.96 en un rango del 1 al 5, ubicándose esto en la categoría en desacuerdo, en cuanto al funcionamiento organizacional de la facultad por ser mecánica e ineficiente.

En el contexto regional, Mori (2008), en su tesis denominada "Clima organizacional y su incidencia significativa en el desempeño docente de

los Institutos Privados de Educación Superior" Los libertadores " y "Santo Tomas de Aquino". Realizada en Trujillo. Tesis de método cuantitativo, tipo descriptivo causal, con una muestra de 78 docentes a los cuales se aplicó un cuestionario de clima organización y una ficha de desempeño docente. Concluye que en términos generales el clima organizacional en ambas instituciones, logran un nivel valorativo de muy bueno con (4,119%) en Santo tomas de Aquino y "bueno" con (3.844%) Los libertadores, lo que permite avanzar en la incorporación de principios institucionales para el direccionamiento estratégico (visión, misión, estrategias y planes). Así mismo el ambiente de trabajo en las organizaciones es el propicio para emprender un proceso de mejoramiento en la gestión educativa. De igual manera se demuestra que existe una influencia o incidencia significativa del clima organizacional constituido en una fuerza motivadora que mejora las interrelaciones, los procesos , los incentivos para un buen desempeño docente laboral de los docentes, que trabajan en los institutos privados de educación superior y por ende en la calidad de servicio.

En el contexto local Urtecho (2007) en su tesis, titulada: "Relación entre competencias gerenciales y desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Gran Chimú – Trujillo", concluye que existe una correlación significativa entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Gran Chimú – Cascas y que las competencias de manejo propio, de la comunicación, de la diversidad y de equipos se relacionan significativamente con el desempeño laboral, pues al aumentar el nivel de desarrollo de estas competencias mejora el nivel de desempeño de los trabajadores.

Respecto al problema de investigación, el Clima organizacional es el nombre dado por diversos autores; al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación y el desempeño de los docentes. Se refiere tanto a la parte física como emocional. El concepto se asimila al de dinámica de grupo al analizar las fuerzas internas que inciden en el

ambiente laboral como resistencia al cambio. Por su parte Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009) sostienen que el clima laboral es un aspecto que algunas empresas consideran importante y otras ni siquiera lo tienen en cuenta. En estas últimas porque frecuentemente la prioridad es la correcta resolución de sus desafíos diarios y el avance del negocio. Sin embargo el clima laboral u organizacional afecta al rendimiento del trabajador y del equipo de trabajo. Cuando hablamos del rendimiento, no sólo nos referimos a la capacidad productiva del personal, sino también a la mejor utilización de sus habilidades y potencialidades que se ven perjudicadas cuando los empleados no conviven en un clima favorable a la evolución del conjunto.

Como vemos el clima laboral es un aspecto esencial en cualquier institución porque si no es el adecuado puede producir perjuicios de importancia en la organización. De allí que atender la calidad del clima organizacional se ha convertido en una prioridad para muchas instituciones.

En la actualidad las instituciones educativas se encuentran sometidas a retos y cambios constantes que exigen un buen desenvolvimiento de todos los actores educativos. En nuestro país, es confuso, riesgoso, con mucha incertidumbre, consecuencia de su entorno interno y externo, como es el caso de las instituciones educativas que tienen el reto de formar profesionales competitivos por exigencias sociales, empresariales, económicas e institucionales. Por ello es conveniente que las instituciones educativas cuenten con el establecimiento de un clima organizacional que favorezca la calidad educativa de todos sus miembros. Asimismo, la experiencia demuestra que un buen clima organizacional contribuye notablemente a la eficiencia, porque interviene en un factor fundamental de la gestión: lograr reunir muchas energías para apostar por un beneficio común.

La existencia de una organización se manifiesta cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que definitivamente no se podrían lograr mediante iniciativa individual. El clima determina la forma en que el trabajador percibe su

trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan. Sánchez (2007)

Según, Fernández (1992) plantea que la gerencia educativa, está en manos de personas no calificadas ni preparadas profesionalmente para administrar la dirección de las instituciones, de lo manifestado se puede observar que existe una situación por demás perjudicial puesto que los gerentes educativos son los encargados de velar que se obtengan los objetivos y logren las metas propuestas.

Asimismo, dentro de las funciones y preocupaciones del director debe estar el generar en las instituciones un clima adecuado y pertinente para que todos sus integrantes se sientan cómodos y en confianza de interactuar activamente en el proceso de enseñanza - aprendizaje, el cual es el ideal de la teoría constructivista como lo señala Vigotsky, (1987) y crear las condiciones favorables, el ambiente escolar propicio, para que la organización funcione óptimamente.

La sociedad actual pide a los educadores preparar a las nuevas generaciones, afrontar los desafíos de una sociedad futura aún en construcción. Los cuestionamientos sociales a los sistemas escolares y a los propios docentes exigen sistemas de desarrollo profesional que aseguren una formación, a la altura de los cambios sociales, que los acompañe y hasta los anticipe (Ministerio de Educación 2012).

Todo este razonamiento nos conduce a que el clima organizacional, depende principalmente de todas las decisiones que se toman con los docentes, porque cuando el docente considera que esas decisiones lo perjudican a él y a la mayoría de sus compañeros, concluye que sus intereses personales se ven también perjudicados por la institución. La segunda conclusión de este razonamiento es que esa actitud de parte de los superiores, de convencer a sus dependientes que están tomando la mejor opción para beneficio del conjunto, debe empezar desde la cabeza de la organización. Esto es fundamental porque normalmente los niveles gerenciales y jefaturas, cuando consideran que las decisiones sus superiores pueden ser perjudiciales, las aceptan sin ninguna oposición,

asumiendo que el hecho de objetar aspectos que afectan al personal, podría perjudicarlos. Así, frecuentemente, aceptan decisiones que saben que pueden predisponer desfavorablemente a sus empleados, asumiendo que sus superiores conocen sus consecuencias y, del mismo modo que las reciben, se las transmiten a sus docentes.

Es importante aclarar que muchas decisiones que se toman en las organizaciones y empresas, no son del agrado de los empleados, y eso no significa que no deben tomarse. Lo que sí deben preguntarse los que deciden y dirigen personal, es si las decisiones en cuestión benefician la evolución del conjunto en el mediano y largo plazo, porque de ese modo es más probable que ambos, empleados y empresa, se estén beneficiando. El segundo aspecto a tener presente cuando se toma una decisión, es cómo vamos a convencer a los dependientes de sus beneficios en relación a la evolución del conjunto. Por otro lado también hay decisiones por parte de la organización, que son muy bien recibidas por los empleados y sin embargo, aunque aparentemente el clima laboral se ve beneficiado, el rendimiento se reduce. La razón de esta situación es que las instituciones no deben tomar decisiones para que el docente esté contento, sino para que produzca más en un clima laboral favorable. Por ejemplo cuando le damos incentivos a un docente que tiene un reducido rendimiento en su labor, inconscientemente le estamos diciendo a esa persona y a su entorno, que no es necesario que mejore su rendimiento, sino que simplemente debe dejar que pase el tiempo para recibir más beneficios, porque ese es el criterio que aplica la organización. En este caso estamos dando beneficios al personal para que, día a día, rinda menos. Finalmente las instituciones deben aprovechar toda la capacidad intelectual, creativa y laboral de sus empleados a la hora de tomar sus decisiones, sencillamente porque eso les va a permitir hacerlo de manera más acertada

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Las instituciones educativas son concebidas como instituciones formales, complejas y abiertas que presentan características peculiares, pero que comparten rasgos comunes, y el clima organizacional constituye de hecho la personalidad de una institución. El clima organizacional determina y condiciona el comportamiento de los individuos en una institución y de alguna manera la forma en que los trabajadores se desempeñan.

Por lo señalado anteriormente es necesario estudiar la relación entre el clima organizacional y el desempeño docente en los Instituto Superior Tecnológico Público Indoamérica y Florencia de Mora, lo que permitirá conocer mejor su realidad y a partir de ello proponer alternativas de mejora.

En mérito a lo expuesto se formuló el siguiente problema: ¿Existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño docente en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos Trujillo y Florencia de Mora?

El presente estudio es importante, pues muchos empleados pueden tener las aptitudes necesarias para realizar su trabajo, pero tal vez no estén funcionando al máximo de su capacidad por no estar en un ambiente agradable es decir un lugar en el cual el clima organizacional no sea el más adecuado.

Las condiciones laborales constituyen un factor importante de análisis en la problemática de cualquier organización y se refiere a los elementos que determinan y propician el cumplimiento de las tareas ocupacionales así como a las situaciones que viven los trabajadores; incluye la duración del trabajo, organización y contenido del mismo, servicios sociales y remuneraciones, higiene y seguridad en el trabajo, prácticas y principios administrativos; jornadas laborales, entre otros.

Científicamente, el desempeño docente se fundamenta en las siguientes cinco teorías: Teoría Y que permite crear oportunidades, teoría Z propuesta por Oushi que destaca el sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura organizacional, teoría culturalista de Vigotsky y la Teorías de la motivación de Maslov.

Epistemológicamente se justifica porque responde al paradigma cuantitativo, el cual permite obtener resultados racionales, lógica y objetivamente válidos, para tomar decisiones con sustento que permitan mejorar el clima organizacional y el desempeño docente y que servirán de base para otras futuras investigaciones relacionadas con nuestro tema.

Por ello, el presente trabajo es importante en el sentido que demostrará la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño docente, de manera tal que se constituye en un valioso aporte explicativo que permite analizar la situación de los trabajadores de los institutos superiores y a partir de ello plantear algunas estrategias de trabajo.

Por todo lo asignado en este trabajo de investigación se plantea como Objetivo General:

Probar que el clima organizacional se relaciona con y el desempeño docente en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos Trujillo y Florencia de Mora

Objetivos específicos:

Determinar el nivel de clima organizacional en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos Trujillo y Florencia de Mora.

Identificar el nivel de desempeño docente en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos Indoamérica y Florencia de Mora.

Probar que la dimensión del clima organizacional Medio ambiente se relaciona con el desempeño docente en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos Trujillo y Florencia de Mora.

Hallar que la dimensión del clima organizacional Estructura organizativa se relaciona con el desempeño docente en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos Trujillo y Florencia de Mora.

Encontrar que la dimensión del clima organizacional Estilo de dirección institucional se relaciona con el desempeño docente en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos Trujillo y Florencia de Mora.

Determinar que la dimensión del clima organizacional Trabajo en equipo se relaciona con el desempeño docente en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos Trujillo y Florencia de Mora.

Diagnosticar que la dimensión del clima organizacional Procesos se relaciona con el desempeño docente en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos Trujillo y Florencia de Mora.

Probar que la dimensión del clima organizacional Variables personales se relaciona con el desempeño docente en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos Trujillo y Florencia de Mora.

Medir que la dimensión del clima organizacional Estilo de supervisión se relaciona con el desempeño docente en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos Trujillo y Florencia de Mora.

Docimar que la dimensión del clima organizacional Motivación se relaciona con el desempeño docente en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos Trujillo y Florencia de Mora.

Ver que la dimensión del clima organizacional Estabilidad laboral se relaciona con el desempeño docente en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos Trujillo y Florencia de Mora.

Para comprobar los aspectos antes mencionados, se planteó como hipótesis general:

H₁: Existe relación positiva significativa entre el clima organizacional y el desempeño docente en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos Trujillo y Florencia de Mora.

H₀: No existe relación positiva significativa entre el clima organizacional y el desempeño docente en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos Trujillo y Florencia de Mora.

2. MARCO TEÓRICO.

2.1 Clima organizacional.

2.1.1 Definición.

Respecto a la definición de clima organizacional, Silva (1996) y Brunet (2004) las agrupan en tres posturas o enfoques:

Las definiciones objetivas u objetivistas privilegian una comprensión del clima como mero conjunto de características organizacionales tangibles y que influyen sobre la conducta de sus integrantes (Brunet 2004). Mañas, González y Peiró (1999) denominan a éste el enfoque estructural acerca de la formación del clima. Para este enfoque el clima existe de modo tangible y exterior a los individuos quienes están expuestos a él y tan sólo lo perciben y reflejan. En conjunto, los integrantes de la organización tienen percepciones similares de su clima de trabajo. Al ser interrogados sobre él, lo reproducen sin modificaciones ni procesamiento.

Las definiciones subjetivas o subjetivistas, que entienden el clima como percepciones personales de los miembros de una organización. Desde esta perspectiva se asume una postura tan extrema como la anterior. Es decir, el clima depende del estado de ánimo de quienes lo viven y, por tanto, sería mutable, poco fiable y tal vez hasta inabordable. Mañas, Gonzáles y Peiro (1999) lo denominan enfoque perceptual de la formación del clima, en tanto privilegia lo subjetivo. El clima, desde esta postura, es una descripción individual o personal del entorno organizacional.

En tercer lugar, las definiciones integradoras que conciben al clima como el resultado de la interacción entre las características físicas de la organización y las características personales de los individuos que la componen. Son los individuos en su interacción recíproca y

con el ambiente, los que dan lugar al consenso sobre el clima.

Mañas, Gonzáles y Peiro (1999) agregan un cuarto enfoque, muy similar al integrador, que revela el rol global o abarcador de la cultura organizacional como estructura abstracta que ayuda a formar el clima.

El chileno Rodríguez (1999) elabora una definición que podría ser totalizadora: El concepto de clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. El clima, en esta perspectiva ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional. Estas apreciaciones constituyen una afirmación evaluativa, una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema (Rodríguez, 1999, p. 159)

El colombiano Méndez (2006) también presenta una definición sugerente y completa de clima organizacional: “El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo” (Méndez, 2006, p.108).

2.1.2 Características del clima organizacional.

Como características medulares del clima organizacional, Silva (1996) anota las siguientes: Es externo al individuo; le rodea pero es diferente a las percepciones del sujeto; existe en la institución, se puede registrar a través de procedimientos varios; y, es distinto a la cultura organizacional. Otra característica que es frecuentemente citada por los especialistas que analizan el clima se refiere a su efecto sobre las personas, es decir, de modo directo e indirecto suscita consecuencias sobre el actuar de los integrantes de la organización.

Goncalvez (2000) menciona que a fin de comprender mejor el concepto de Clima organizacional es necesario resaltar las siguientes características: el clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas; estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve; el Clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad; estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una

misma empresa; el clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico; el clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización; las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

2.1.3 Tipos de clima organizacional.

Brunet (1999, citado en Pérez (2005) describe los siguientes tipos de clima organizacional, según la teoría de Rensis Lickert que sustenta los sistemas de organización en el marco de los climas, ellos son: clima autoritario explotador, donde la dirección no tiene confianza a sus empleados, las decisiones y objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen en forma descendente los

empleados tienen que trabajar en una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas existe poca interacción entre los superiores y subordinados la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas; clima autoritario paternalista, donde la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados para motivar a los empleados. Las interacciones entre los subordinados se establecen con descendencia, por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados; clima participativo consultivo, la dirección tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente pero se permiten a los subordinados que tomen decisiones específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente, las recompensas y los castigos ocasionales se utilizan para motivar a los empleados. Hay cantidad moderada de interacción entre supervisor-subordinado; clima participativo en grupo, donde la dirección tiene plena confianza en sus empleados, los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, la comunicación es de forma ascendente, descendente y lateral, los empleados están motivados por la participación, implicación y establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de confianza y amistad entre los supervisores y subordinados.

2.1.4 Factores que conforman el clima organizacional:

Goncalves (2000), menciona que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores. La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

2.1.5 Dimensiones de clima organizacional.

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado. Según Brunet (2007), estas son las escalas del Clima Organizacional:

- **Medio ambiente físico**

Son las condiciones de amplitud y organización del ambiente físico para facilitar el desempeño de las tareas propias a su cargo y para el intercambio de experiencias entre el personal; el mobiliario y equipamiento con que cuenta el instituto y la adecuada iluminación y ventilación para facilita el desempeño individual y grupal de las tareas de su responsabilidad.

- **Estructura organizativa:** Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

- **Estilo de dirección institucional.**
 Considera que el comportamiento de los integrantes del órgano de Dirección del Instituto, posibilita la participación efectiva del resto del personal, en la conducción del servicio; se dan oportunidades por delegación de funciones al personal para el ejercicio de funciones propias del órgano de dirección y de la jerarquía; y, si existe un acercamiento consultivo entre los directivos, jerárquicos, administrativos, docentes y estudiantes del Instituto.

- **Trabajo en equipo:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

- **Procesos.**
 Consiste en estar informado sobre los procesos y procedimientos correspondientes al área en la que estas involucrado y si recibes información correspondiente a la conducción de los procesos y procedimientos para tu involucramiento eficaz en el área de tu competencia.

Además, es analizar si los procesos y procedimientos que manejas en las áreas en la cual estás involucrado te facilitan el logro de objetivos y capacidades de tu competencia.

- **Variables personales.**

Permite determinar si las relaciones sociales del personal que integra su estamento y en los diferentes estamentos, se aprecian actitudes positivas de compañeros, ayuda mutua y solidaridad. La práctica de buenas relaciones sociales en su área, evita conflictos interpersonales que surgen entre los integrantes de su estamento. En la organización se superan los conflictos que ocurren entre los integrantes de diferentes estamentos.

- **Compromiso personal:** El sentimiento de que uno pertenece a la organización y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

- **Estilo de supervisión:** Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.

- **Motivación:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede

generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

- **Comunicación,**

Es la relación comunitaria humana que consiste en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento que determina las formas de socialización en las organizaciones. Por lo tanto, para una buena eficacia en las organizaciones se debe mantener una buena comunicación, sabemos que no existen grupos sin comunicación pero no se puede entender a la comunicación sólo como la transmisión de significados entre los miembros, sino que debe haber un entendimiento de los significados que se transmiten, estos significados son las informaciones, ideas, metas y sueños de la organización.

- **Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.

2.2 Desempeño docente.

2.2.1 Definición.

Referente, al desempeño docente, Montenegro (2003) manifiesta que se entiende como el cumplimiento de sus funciones; éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Así mismo, el desempeño se ejerce en diferentes campos o niveles: el contexto socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva. El desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa y para cualificar la profesión docente. Para esto, la evaluación presenta funciones y características bien determinadas que se tienen en cuenta en el momento de la aplicación. De ahí la importancia de definir estándares que sirvan de base para llevar a cabo el proceso de evaluación.

Díaz (2006), manifiesta que el desempeño docente es todo aquello que tiene que hacer, demostrar y reflejar el docente en el aula de clase como profesional de la educación; la palabra todo, incluye dentro del ámbito tecnológico, el trabajo de planificación curricular, las estrategias didácticas que aplica, los medios y materiales didácticos que emplea y la evaluación que lleva a cabo el conjunto de las acciones técnicas y metodológicas configuran el trabajo del docente en el aula de clase, y dependiendo de las formas y características con que se organizan y aplican, se medirán sus efectos y resultados en el proceso de enseñanza aprendizaje.

El presente trabajo de investigación se define el desempeño docente como el conjunto de competencias que implican el uso de conocimientos, capacidades y actitudes requeridas para cumplir con las responsabilidades y actividades pedagógicas inherentes a la función docente. (Ministerio de Educación 2012).

2.2.2 Teorías que fundamentan el desempeño docente.

En el presente trabajo de investigación, el desempeño docente se fundamenta en las siguientes cinco teorías: Teoría Y que permite crear oportunidades, teoría Z propuesta por Ouchi que destaca el sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura organizacional, teoría culturalista de Vigotsky y la Teorías de la motivación de Maslov.

Teoría “Y”, se basa en un conjunto de supuestos de la teoría de la motivación humana cuya labor primordial de la organización es crear condiciones organizacionales y métodos de operación mediante los cuales las personas puedan dirigir sus objetivos individuales y dirigir sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización. Administrar es crear oportunidades, liberar potencialidades, retirar obstáculos ayudar al crecimiento y proporcionar orientación, vista así es una administración por objetivos, no por controles. Esta teoría propone un estilo de administración bastante participativo y democrático basado en valores humanos (Castro y Paz, 2010).

La teoría Z, propuesta por Ouchi, destaca el sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura organizacional. Ouchi muestra que la productividad es más una cuestión de administración de personas que de tecnología, de gestión humana sustentada en filosofía y cultura organizacional adecuadas, que de enfoques tradicionales basadas en la organización (Castro y Paz, 2010).

La teoría culturalista de Vigotsky (1978), plantea la influencia del contexto social sobre la construcción del conocimiento del individuo. El aprendizaje despierta una serie de procesos evolutivos internos capaces de operar cuando el docente está en interacción con las personas del entorno (supervisores, directores, profesores, padres de familia, capacitadores). Propone que todo proceso cognitivo posee una

génesis social. Por lo tanto, toda adquisición cognitiva se ha visto precedida por una adquisición social.

Dentro de las teorías de la motivación la teoría de Maslow y la de Herzberg son consideradas como las más importantes (Lepeley, 2000). La teoría de Maslow estable una serie de necesidades experimentadas por el individuo y originó la «pirámide de necesidades». Las necesidades básicas se encuentran en el primer nivel y su satisfacción es necesaria para sobrevivir. Son el hambre, la sed, el vestido, las necesidades de seguridad están situadas en el segundo nivel, son la seguridad y protección física, orden, estabilidad, las necesidades sociales o de pertenencia, están relacionadas con los contactos sociales y la vida económica. Son necesidades de pertenencia a grupos, organizaciones, las necesidades de estatus y prestigio, son necesidades de respeto, prestigio, admiración, poder, las necesidades de autorrealización surgen de la necesidad de llegar a realizar el sistema de valores de cada individuo, es decir lograr sus máximas aspiraciones personales. La teoría de los factores de Herzberg, considera que existen dos factores que explican la motivación de los trabajadores en la organización: Factores motivadores, son los que determinan el mayor o menor grado de satisfacción en el trabajo y están relacionados con el contenido del trabajo. Entre estos factores tenemos: La realización de un trabajo interesante, la responsabilidad, el reconocimiento, la promoción. Factores de higiene, están relacionados con el contexto de trabajo y hacen referencia al tratamiento que las personas reciben en su trabajo. Entre estos tenemos: las condiciones de trabajo, el sueldo, las relaciones humanas, la política de la institución. Cuando estos factores no se han resuelto bien producen insatisfacción, pero cuando se intenta mejorarlos no logran por sí solos provocar la auténtica satisfacción. La satisfacción se logra por dos tipos de factores

que son independientes y de distinta dimensión. Por otro lado, todos los factores son susceptibles de una correcta utilización por parte de los directores de los equipos de trabajo.

2.2.3 Desempeño docente.

El desempeño docente implica las labores que cotidianamente tiene que cumplir el docente en un aula de clases con sus alumnos para su logro de desarrollo integral y así evitar el pragmatismo, el inmediateísmo y la improvisación durante su gestión en el aula de clases.

Las funciones técnico-administrativas se refieren a la micro- administración que se efectúa antes del desarrollo de las actividades pedagógicas en el salón de clases. En este sentido, el docente debe:

- Planificar, ella supone actividades como el diagnóstico de la situación de los educandos, la ambientación del aula, el perfil del egresado del grado, la inscripción inicial con todos sus datos completos, el control de estadísticas, dotación de recursos.
- Evaluar; la dirección y la supervisión evalúan al docente, la evaluación del alumno y la eficacia de los componentes del diseño curricular.

Las funciones técnico-docentes se refieren al rol principal que el docente debe desempeñar como es el de la enseñanza. Debe actuar como un facilitador del aprendizaje, como un promotor de experiencias educativas, con capacidad para utilizar estrategias y recursos que produzcan en el educando desarrollo de la creatividad, buena adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas a situaciones de la vida real y el desarrollo de actitudes y valores.

Todo educador debe tener en claro que el sujeto del proceso educativo y la razón de ser es la persona del alumno, por lo tanto, no hay que olvidar que la escuela es un tipo

especial de organización en la cual se da una interacción permanente de personas: alumnos, profesores y asociación civil.

2.2.4 Administración del desempeño.

Según García (2001), la administración del desempeño es definida como el proceso mediante el cual la institución asegura que el empleado trabaje alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones.

La administración del desempeño y su evaluación ha estado presente en la historia desde hace mucho tiempo, por lo que no es un fenómeno nuevo. Varias autoridades en el tema afirman que el más temprano conocimiento de este sistema data de la Dinastía Wei de China durante el siglo III A.C. Posteriormente este concepto arribó a Estados Unidos de Norteamérica durante la Revolución Industrial en el siglo XVIII. Sin embargo, la administración del desempeño no es oficialmente usada hasta los años 1940-1950.

La administración del desempeño es una de las prácticas de administración más ampliamente desarrolladas, sin embargo, aún continúa siendo una fuente de frustración para los administradores. Si bien diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado que en las instituciones en las que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenido mejores resultados, que en las que no fueron utilizadas; los administradores deben ser conscientes de que cualquier falla de las organizaciones en adoptar una efectiva administración del desempeño es costosa, en términos de pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas, pérdida de

motivación y moral. Es así que algunos detractores de la administración del desempeño tienen evidencia válida de los defectos del sistema, mientras que otros defensores sostienen que los aspectos positivos superan a los negativos.

Recientemente se ha descubierto que toda Administración del desempeño es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la institución como un ente integrado. Este ciclo consta principalmente de las siguientes etapas:

- **Conceptualización:** Es la fase en la que la institución identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse. Por ejemplo, la institución puede dirigir el desempeño con un sistema integrado de administración o enfocarse en un área específica. Una vez que ya se ha identificado hacia donde se quiere dirigir, se debe detallar el significado del mejor desempeño de manera comprensible, exhaustiva y lo más específica posible. Posteriormente se debe explicar a los empleados como el desempeño de cada área se integra para mejorar el desempeño de la institución. Teniendo esto delineado, la institución puede identificar los indicadores de desempeño que servirán para medir cada área, y que permitirán monitorear a los empleados.

- **Desarrollo:** Es la fase en que la institución examina donde el rendimiento actual está variando en función a los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un sistema de soporte integrado del desempeño, que como su nombre lo indica integra en un solo sistema todo lo que se viene haciendo en la institución para mejorar el desempeño, y requiere de la colaboración de todo el personal de la institución. Sin un sistema integrado, todos los esfuerzos que se realicen serían descoordinados, confusos e ineficientes para lograr mejorar el desempeño.

- **Implementación:** En la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño. Sin embargo, un sistema de soporte integrado, le da al empleado directo control sobre su propia planeación de desarrollo del desempeño, pues después de todo ellos son los más interesados en desarrollar sus habilidades para alcanzar una promoción.
- **Retroalimentación:** es importante durante todo el proceso y también después de la evaluación para que el empleado sepa cual son los puntos que debe reforzar para mejorar su desempeño, en miras de mejorar el desempeño integral de la institución.
- **Evaluación:** en esta etapa se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo se están respondiendo los objetivos. Es necesario que el sistema de medidas de desempeño esté construido de tal manera que permita integrar todos los indicadores de desempeño para examinar el desempeño de los empleados y compararlo con el delineado en la primera fase.

2.2.5 Evaluación del desempeño.

El desempeño, se evalúa a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la misión organizacional. Asimismo, deben

estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la institución, desde el logro de los objetivos estratégicos de la institución al más alto nivel hasta el desempeño individual de cada ejecutivo y empleado.

Werther y Davis (1996), manifiestan que la evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación respecto a la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de labores de otros empleados tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o el supervisor deben emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede a lo esperado debe alentarse.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero suficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento del personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Así mismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Un bueno sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados

de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar a los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

La evaluación del desempeño según Werther y Davis (1996) tiene las siguientes ventajas:

Mejora el desempeño. Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.

Políticas de compensación. Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que tomen decisiones a determinar quiénes deben recibir una tasa de aumento. Muchas instituciones conceden parte de sus incrementos con base en el mérito, que se determina principalmente mediante evaluaciones del desempeño.

Decisiones de ubicación. Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. A menudo las promociones son un reconocimiento del desempeño anterior.

Necesidades de capacitación y desarrollo. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede señalar la

presencia de un potencial latente que aún no se aprovecha.

Planeación y desarrollo de la carrera profesional. La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades específicas.

Errores en el diseño del puesto. El desempeño insuficiente puede señalar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

2.2.6 Métodos de evaluación de desempeño.

Werther y Davis (2005) describen los siguientes métodos de evaluación del desempeño:

- Los métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado:

Los métodos de evaluación basados en el pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido, radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Las técnicas de evaluación más comunes son:

1. Escalas de puntuación: el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cálculos. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores

requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados.

2. Lista de verificación: requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación.
3. Método de registro de acontecimientos críticos: requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al periodo relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado. Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador.
4. Escala de calificación conductual: utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.

El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determina parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una seria limitación del método radica en que el método sólo puede completar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

5. Métodos de evaluación en grupos: los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño que tiene en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor.

- **Los métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro.**

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

- 1. Autoevaluaciones:** llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

- 2. Administración por objetivos:** consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado.

- 3. Métodos de los centros de evaluación:** son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a

los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual.

2.2.7 Dimensiones para evaluar el desempeño docente.

Según García (2001), las dimensiones del desempeño docente son: Motivación del estudiante; Habilidad para orientar el aprendizaje; Disposición para experimentar nuevas cosas; Nivel de dominio de una cultura general; Dominio de la enseñanza cualitativa; Fluidez en la comunicación; Cualidades morales y personales,

1. Motivación del estudiante.

En la acción pedagógica, el docente, promueve un clima favorable para la participación del estudiante en su aprendizaje, utiliza recursos pedagógicos para interesar a sus estudiantes por la formación profesional de calidad, utiliza dinámicas de trabajo en equipos para motivar el aprendizaje y promueve la búsqueda de capacidades de calidad para motivar un aprendizaje de calidad.

2. Habilidad para orientar el aprendizaje.

Durante el proceso de enseñanza aprendizaje, propone con éxito la utilización de estrategias innovadoras en las situaciones de aprendizaje significativo al estudiante, propone con acierto la utilización de diversos materiales de autoinstrucción, conduce con acierto el desarrollo de los eventos del aprendizaje durante el trabajo del estudiante y atiende con éxito las consultas que le formulan los estudiantes durante el proceso de aprendizaje.

3. Disposición para experimentar nuevas cosas.

El docente en el desarrollo de las asignaturas propone situaciones novedosas relacionadas con el futuro

desempeño docente para el tratamiento y aplicación anterior, diseña con éxito varias situaciones de aprendizaje, utiliza con éxito materiales de autoinstrucción, utiliza con acierto el trabajo de campo y de laboratorio con fines de experimentar su validez en el aprendizaje del estudiante.

4. Nivel de dominio de una cultura general.

El docente demuestra un elevado dominio de la cultura general, demuestra poseer dominio de la problemática educativa regional y nacional, demuestra dominio de los factores culturales que condicionan el desarrollo del proceso de aprendizaje, demuestra dominio de información de acontecimientos regionales, nacionales y mundiales.

5. Dominio de la enseñanza cualitativa.

El docente demuestra interés en la previsión de la formación integral del futuro profesional, demuestra esmero en el desarrollo del pensamiento crítico, creativo y constructivo, desarrolla una educación en valores que el profesional y la sociedad actual requiere, se esmera por el desarrollo de la capacidad dialógica y autoreflexiva, así como autoformación de su personalidad y autoestima.

6. Fluidez en la comunicación.

El docente demuestra calidad de comunicación verbal y no verbal con los estudiantes, prevé situaciones de aprendizaje para desarrollar la comunicación entre los estudiantes durante el aprendizaje, brinda igualdad de oportunidades a todos los estudiantes para comunicarse durante el proceso de aprendizaje, logra que los estudiantes sistematicen sus aportes e interpretaciones comunicativas vertidas durante el aprendizaje.

7. Cualidades morales y personales

El docente demuestra poseer un nivel de desempeño ético profesional, influye en los demás docentes a ser responsables en la conducción de las asignaturas a su cargo, se interesa por los problemas académicos y personales de los estudiantes, asumiendo espontáneamente la tutoría de quienes se lo solicitan, se muestra amigable, de buen trato, alegre y comunicativo.

2.2.8 Competencias laborales:

Mertens (2000), sostiene que las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que, aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio. En otras palabras, la competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados. Contar con competencias básicas, ciudadanas y laborales facilita a los docentes construir y hacer realidad su proyecto de vida, ejercer la ciudadanía, explorar y desarrollar sus talentos y potencialidades en el espacio productivo, lo que a la vez les permite consolidar su autonomía e identidad personal y mejorar su calidad de vida y la de sus familias. El concepto de competencia laboral se acuñó primero en los países industrializados a partir de la necesidad de formar personas para responder a los cambios tecnológicos, organizacionales y, en general, a la demanda de un nuevo mercado laboral. A su vez, en los países en desarrollo su aplicación ha estado asociada al mejoramiento de los sistemas de formación para lograr un mayor equilibrio entre las

necesidades de las personas, las empresas y la sociedad en general. La aplicación del enfoque de competencias laborales se inició en el Reino Unido en 1986; posteriormente fue asumido por Australia (1990) y México (1996), a través de políticas impulsadas por los respectivos gobiernos centrales para consolidar sistemas nacionales de elaboración, formación y certificación de competencias, con el propósito de generar competitividad en todos los sectores de la economía. En otros países como Alemania, Francia, España, Colombia y Argentina, dichos sistemas han sido promovidos por la acción de los Ministerios de Educación, Empleo y Seguridad Social. En Estados Unidos, Canadá, Japón y Brasil, entre otros, surgen por iniciativa de empresarios y trabajadores para propiciar la competitividad de algunos sectores económicos.

La competencia laboral es una pieza central de un enfoque integral de formación que, desde su diseño y operación, conecta el mundo del trabajo y la sociedad con la educación, centrando su atención en el mejoramiento del capital humano como fuente principal de innovación, conocimiento, diferenciación y competitividad.

Hurtado (2007), expresa que las competencias laborales han sido definidas como la capacidad real para lograr un objetivo o resultado ocupacional en un contexto dado. Estas competencias van desde las asociadas a actividades predecibles y rutinarias, pasando por las que requieren cierta autonomía y responsabilidad individual, orientar y supervisar trabajos de otros, hasta las que requieren análisis, diagnósticos, planificación, ejecución y evaluación. Estas competencias no siempre se adquieren dentro del sistema formal educativo e incluye aspectos de formación personal y social del egresado.

Los actores del mundo del trabajo definen sus demandas en forma sintética: “competencias de acción”, es decir aquellos

conjuntos de saberes que permiten a los trabajadores enfrentar con solvencia situaciones no previstas, por ello se deben establecer criterios comunes para el desarrollo de las profesiones, buscando una estrecha vinculación con los perfiles educativos que demanda la comunidad. Esto requiere de una ardua tarea de planificación de contenidos en las universidades que apunten a preparar profesionales en función a las demandas del medio.

3. MATERIAL Y MÉTODO.

3.1. Material.

3.1.1. Población.

La población está constituida por los 58 docentes del I.S.T.P. Trujillo y Florencia de Mora, donde se desarrolló la investigación.

Cuadro 01
Población de docentes del I.S.T.P. Trujillo y Florencia de Mora.

Instituto Superior Tecnológico Público	Docentes	%
Trujillo	50	73.53%
Florencia de Mora	18	26.47%
Total	68	100%

Fuente: cuadro de asignación de personal del I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora

3.1.2. Muestra.

La muestra está constituida por 58 docentes del I.S.T.P. Trujillo y Florencia de Mora, donde se desarrolló la investigación.

Cuadro 02
Muestra de docentes del I.S.T.P. Trujillo y Florencia de Mora.

Instituto Superior Tecnológico Público	Docentes	%
Trujillo	43	73.53%
Florencia de Mora	15	26.47%
Total	58	100%

Fuente: Cuadro Nro. 1

3.1.3 Muestreo.

Para el cálculo de muestra se usó la siguiente formula:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 (N - 1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = Muestra

N = Población (68)

p = Eventos favorables (0.50)

q = Eventos desfavorables (0.50)

Z = Nivel de significación (1,96)

E = Margen de error (0.05)

$$n = \frac{1.96^2 (0.5) \cdot (0.5) \cdot 68}{0.05^2 (68 - 1) + 1.96^2 (0.5) \cdot (0.5)} = 58$$

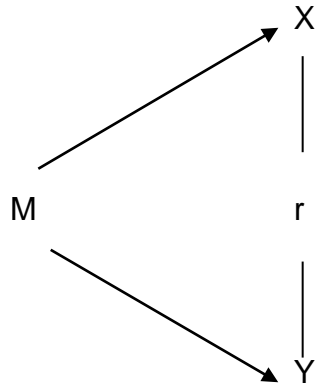
3.2 Método.

3.2.1 Tipo de Estudio:

La investigación por su naturaleza es básica y corresponde al tipo no experimental de carácter descriptiva correlacional, en tanto busca relacionar la variable clima organizacional con el desempeño docente (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)

3.2.2 Diseño de Investigación.

Se utilizó el diseño descriptivo correlacional, cuyo esquema es el siguiente:



Dónde:

M = Muestra.

r = Relación.

X= Clima Organizacional.

Y= Desempeño docente.

3.2.3. Variables de Estudio:

Clima organizacional.

El clima organizacional es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo” (Méndez, 2006, p.108).

Desempeño docente.

Conjuntode competencias que implican el uso de conocimientos, capacidades y actitudes requeridas para cumplir con las responsabilidades y actividades pedagógicas inherentes a la función docente. (Ministerio de Educación 2012).

3.2.4. Operacionalización de Variables.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Clima organizacional	Medio ambiente físico	1. Las condiciones de amplitud y organización del ambiente físico facilita el desempeño de las tareas propias a su cargo.	Cuestionario para evaluar el clima organizacional
		2. El mobiliario y equipamiento con que cuenta el instituto facilita el desempeño individual y grupal de las tareas de su responsabilidad.	
		3. La instituto cuenta con ambientes destinados al intercambio de experiencias entre el personal.	
		4. Los ambientes de la institución cuenta con adecuada iluminación y ventilación.	
	Estructura organizativa	5. Sientes que tu función es importante dentro de la institución.	
		6. La institución posibilita tu autorrealización personal y profesional.	
		7. La estructura de la organización facilita su acceso al personal inmediato superior para formular consultas.	
		8. La organización del personal promueve la confianza y la coordinación efectiva del personal de los diferentes niveles jerárquicos.	
	Estilo de dirección institucional	9. Considera que el comportamiento de los integrantes del órgano de Dirección del Instituto, posibilita la participación efectiva del resto del personal, en la conducción del servicio.	
		10. Se dan oportunidades por delegación de funciones al personal para el ejercicio de funciones propias del órgano de dirección y de la jerarquía.	
		11. Existe un acercamiento consultivo entre los directivos, jerárquicos, administrativos, docentes y estudiantes del Instituto.	
		12. Se observa que los directivos del instituto se esfuerzan por gerenciar el servicio con criterios de calidad.	
	Trabajo en equipo	13. Qué grado de importancia concede Ud. al trabajo en equipo en su institución.	

		14. Se establecen coordinaciones previas en su estamento para la ejecución del trabajo en equipo.	
		15. Qué grado de coordinación se da entre los estamentos del instituto para mejorar el servicio que brinda.	
		16. El trabajo en quipo posibilita la solución de problemas académicos y/o administrativos con eficacia en el instituto.	
	Procesos	17. Estás informado sobre los procesos y procedimientos correspondientes al área en la que estas involucrado.	
		18. Recibes información correspondiente a la conducción de los procesos y procedimientos para tu involucramiento eficaz en el área de tu competencia.	
		19. Los procesos y procedimientos que manejas en las áreas en la cual estás involucrado te facilitan el logro de objetivos y capacidades de tu competencia.	
		20. Los procesos utilizados en el desarrollo de la organización responden a criterios modernos.	
	Variables personales	21. En las relaciones sociales del personal que integra su estamento se aprecian actitudes positivas de compañeros, ayuda mutua y solidaridad.	
		22. Las relaciones indicadas anteriormente se aprecian entre las personas que integran diferentes estamentos.	
		23. La práctica de relaciones sociales en su área, evita conflictos interpersonales que surgen entre los integrantes de su estamento.	
		24. En la organización se superan los conflictos que ocurren entre los integrantes de diferentes estamentos.	
	Estilo de supervisión	25. El estilo de supervisión que se conduce en el instituto precisa la necesidad de obtener un servicio de calidad.	
		26. El estilo de supervisión que se conduce en el instituto, permite visualizar mejoras en el servicio y en la formación profesional.	
		27. La supervisión que se conduce en el instituto, centradas en los directivos y jerárquicos se caracterizan por ser asertivas.	

		28. Si la supervisión que se conduce en el instituto está basada en mecanismos de control de las jerarquías y burocracia, entonces se aprecia el temor y la desconfianza en la organización.	
	Motivación	29. En el desarrollo del servicio se aprecia niveles de desvinculación del personal con las tareas que se realiza.	
		30. Se observa en el personal actitudes rutinarias que no facilitan el logro de la calidad del servicio.	
		31. Se aprecia en el personal un sentimiento de bienestar social asociado al deber cumplido con calidad.	
		32. Se aprecia esfuerzos de la dirección y jerarquía por mejorar el servicio motivando con el ejemplo.	
	Estabilidad laboral	33. Se percibe en el instituto que el tratamiento al personal como seres humanos y el hacer algo por ellos en términos humanos favorece la estabilidad laboral.	
		34. La estabilidad laboral del personal en la organización genera que se sienta como miembro valioso.	
		35. Se dan oportunidades para desarrollar sus capacidades y mejorar su desempeño.	
		36. Se dan situaciones de discriminación en el ambiente laboral o institucional.	
	Objetivos	37. Los objetivos y metas del instituto se formulan con la participación de representantes de todos los estamentos.	
		38. Los objetivos anuales de su instituto se centran en la formación profesional.	
		39. Percibe que los objetivos anuales del instituto se centran en la formación profesional.	
		40. Los objetivos y metas anuales del instituto revisten un elevado nivel de exigencia personal para lograr un servicio de calidad.	

Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Desempeño docente	Motivación del estudiante	1. Promueve un clima favorable para la participación del estudiante en su aprendizaje.	Cuestionario para medir el desempeño docente
		2. En su desempeño utiliza recursos pedagógicos para interesar a sus estudiantes por la formación profesional de calidad.	
		3. Utiliza dinámicas de trabajo en equipos para motivar el aprendizaje?	
		4. Promueve la búsqueda de capacidades de calidad para motivar un aprendizaje de calidad?	
	Habilidad para orientar el aprendizaje	5. Propone con éxito la utilización de estrategias innovadoras en las situaciones de aprendizaje significativo al estudiante.	
		6. Propone con acierto la utilización de diversos materiales de autoinstrucción.	
		7. Conduce con acierto el desarrollo de los eventos del aprendizaje durante el trabajo del estudiante?	
		8. Atiende con éxito las consultas que le formulan los estudiantes durante el proceso de aprendizaje?	
	Disposición para experimentar nuevas cosas	9. En el desarrollo de las asignaturas propone situaciones novedosas relacionadas con el futuro desempeño docente para el tratamiento y aplicación anterior?	
		10. Diseña con éxito varias situaciones de aprendizaje.	
		11. Utiliza con éxito materiales de autoinstrucción.	
		12. Utiliza con acierto el trabajo de campo y de laboratorio con fines de experimentar su validez en el aprendizaje del estudiante.	
	Nivel de dominio de una cultura	13. Demuestra un elevado dominio de la cultura general.	
		14. Demuestra poseer dominio de la problemática educativa regional y nacional?	

	general.	15. Demuestra dominio de los factores culturales que condicionan el desarrollo del proceso de aprendizaje.
		16. Demuestra dominio de información de acontecimientos regionales, nacionales y mundiales.
	Dominio de la enseñanza cualitativa	17. Demuestra interés en la previsión de la formación integral del futuro profesional.
		18. Demuestra esmero en el desarrollo del pensamiento crítico, creativo y constructivo.
		19. Desarrolla una educación en valores que el profesional y la sociedad actual requiere.
		20. Se esmera por el desarrollo de la capacidad dialógica y autoreflexiva, así como autoformación de su personalidad y autoestima.
	Fluidez en la comunicación	21. Demuestra calidad de comunicación verbal y no verbal con los estudiantes.
		22. Prevé situaciones de aprendizaje para desarrollar la comunicación entre los estudiantes durante el aprendizaje.
		23. Brinda igualdad de oportunidades a todos los estudiantes para comunicarse durante el proceso de aprendizaje.
		24. Logra que los estudiantes sistematicen sus aportes e interpretaciones comunicativas vertidas durante el aprendizaje.
	Cualidades morales y personales	25. Demuestra poseer un nivel de desempeño ético profesional.
		26. Influye en los demás docentes a ser responsables en la conducción de las asignaturas a su cargo.
27. Se interesa por los problemas académicos y personales de los estudiantes, asumiendo espontáneamente la tutoría de quienes se lo solicitan.		
28. Se muestra amigable, de buen trato, alegre y comunicativo.		

3.2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

8. Técnicas.

Encuesta: Es una técnica de investigación social que comprende preguntas elaboradas con la finalidad de conocer las opiniones de los encuestados, a fin de encauzar certeramente temas o actividades específicas, en este caso el clima organizacional y el desempeño docente. (Hernández, Fernández y Baptista 2010 p.324).

9. Instrumentos.

Cuestionario sobre el clima organizacional:

Permitió verificar el nivel de clima organizacional y está conformado por 40 indicadores, de los cuales 4 se relacionan con la dimensión Medio ambiente físico, 4 con la dimensión Estructura organizativa, 4 con la dimensión Estilo de dirección institucional, 4 con la dimensión Trabajo en equipo. 4 con la dimensión Procesos, 4 con la dimensión Variables personales, 4 con la dimensión Estilo de supervisión, 4 con la dimensión Motivación, 4 con la dimensión Estabilidad laboral y 4 con la dimensión Objetivos. (Anexo 1)

Cuestionario sobre el desempeño docente:

Permitió verificar el nivel de desempeño docente y está conformada por 28 indicadores, de los cuales 4 se relacionan con la dimensión Motivación del estudiante, 4 con la dimensión Habilidad para orientar el aprendizaje, 4 con la dimensión Disposición para experimentar nuevas cosas, 4 con la dimensión Nivel de dominio de una cultura general, 4 con la dimensión Dominio de la

enseñanza cualitativa, 4 con la dimensión, Fluidez en la comunicación, 4 con la dimensión Cualidades morales y personales. (Anexo N° 2)

3.2.6 Control de Calidad de los Datos

a) Validez

Para validar los instrumentos se recurrió a los expertos en el tema, quienes emitieron sus observaciones, las mismas que fueron subsanadas antes de someter a pruebas de confiabilidad.

b) Confiabilidad

El cuestionario de Clima organizacional y desempeño docente, tienen una fuerte confiabilidad ya que en los coeficiente alfa de Cronbach se obtuvieron puntajes de 0,836 y 0.832, respectivamente.

3.2.7 Diseño de procesamiento y análisis de datos.

A. Estadística descriptiva

a. Distribución de frecuencia

Conjunto de puntuaciones ordenadas con sus respectivas categorías: Clima organizacional (Alto, medio, bajo); Desempeño docente (Alto, medio, bajo) que se presentan, en forma de histogramas. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p.290)

b. Medidas de tendencia central.

La media es el promedio aritmético de una distribución y es la suma de todos los valores dividida entre el número de casos. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p.293).

Esta medida permitió identificar el nivel promedio de clima organizacional y desempeño de los docentes

Su fórmula es:

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{n} \quad n : \text{total de datos}$$

c. Medidas de la variabilidad

La desviación estándar o típica.

Es el promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la media que se expresa en las unidades originales de medición de la distribución. La desviación estándar se interpreta como cuánto se desvía, en promedio, de la media un conjunto de puntuaciones. Cuando mayor sea la dispersión de los datos alrededor de la media, mayor es la desviación estándar. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p.293)

Su fórmula es:

Varianza:

$$S^2 = \frac{\sum X_i^2 - \frac{(\sum X_i)^2}{n}}{n-1} \quad n: \text{total de datos}$$

Desviación Estándar.- es la raíz cuadrada positiva de la **varianza**.

$$S = \sqrt{S^2}$$

Coefficiente de variabilidad.

Permitió determinar si los grupos son homogéneos o heterogéneos. Es homogéneo si el coeficiente de variabilidad es menor al 33% y es heterogéneo si es mayor al 33%. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 293)

Su fórmula es:

$$CV_{muestra} = \frac{s}{\bar{x}} \times 100$$

CV es igual a la desviación estándar entre el promedio multiplicado por 100.

B. Análisis inferencial de prueba de hipótesis

Para ver la correlación entre las variables se empleó el Coeficiente de correlación “r” de Pearson, que mide el grado de asociación entre dos variables.

Para ver la significancia se utilizó la T de student.

El procedimiento estadístico se realizó empleando el paquete estadístico SPSS, versión 20.

El estadístico de prueba es el siguiente:

COEFICIENTE DE CORRELACION “r” DE PEARSON

$$r = \frac{n \sum x_i \cdot y_i - (\sum x_i) \cdot (\sum y_i)}{\sqrt{[n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2][n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2]}}$$

Prueba “t” de student para la significancia del coeficiente “r”

$$t_v = \frac{r \cdot \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \quad v = n-2 \text{ Grados de libertad}$$

4. RESULTADOS

A continuación, se presentan, en tablas y/o gráficos, los resultados obtenidos en el presente estudio.

Tabla 1

Parámetros estadísticos de los resultados obtenidos en clima organizacional y sus dimensiones, en la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora

Variable y Dimensiones	Trujillo		Florencia de Mora	
	x	C.V.	x	C.V.
CLIMA ORGANIZACIONAL	30.65	20.69	29.93	22.98
Medio Ambiente físico	3.30	23.88	3.00	29.46
Estructura organizativa	3.33	24.10	3.07	28.07
Estilo de dirección institucional	3.16	34.66	2.87	40.57
Trabajo en equipo	3.14	32.28	3.00	29.46
Procesos	2.98	29.32	3.07	30.66
Variables personales	2.84	36.82	3.00	34.43
Estilo de supervisión	2.91	22.41	2.87	40.57
Motivación	3.02	33.46	2.87	34.90
Estabilidad laboral	2.91	24.68	3.07	27.17
Objetivos	3.07	31.30	3.13	27.46

Fuente: Base de datos, anexo nº 3

Interpretación

Los docentes del I.S.T.P Trujillo, obtuvieron en promedio un nivel Bajo en el clima organizacional (30.65), en cuanto a las dimensiones de esta variable, el promedio de las dimensiones: Medio Ambiente físico (3.30), Estructura organizativa (3.33), Estilo de dirección institucional (3.16), Trabajo en equipo (3.14), Procesos (2.98), Variables personales (2.84), Estilo de supervisión (2.91), Motivación (3.02), Estabilidad laboral (2.91) y Objetivos (3.07), también se encuentra en el nivel bajo.

Como los coeficientes de variabilidad son menores al 33%, los datos del grupo son homogéneos, a excepción de las dimensiones: Estilo de dirección institucional, Variables personales y Motivación, sus coeficientes de variabilidad son mayores a 33%, los datos del grupo son heterogéneos.

Los docentes del I.S.T.P Florencia de Mora, obtuvieron en promedio un nivel Bajo en el clima organizacional (29.93), en cuanto a las dimensiones de esta variable, el promedio de las dimensiones: Medio Ambiente físico (3.00), Estructura organizativa (3.07), Estilo de dirección institucional (2.87), Trabajo en equipo (3.00), Procesos (3.07), Variables personales (3.00), Estilo de supervisión (2.87), Motivación (2.87), Estabilidad laboral (3.07) y Objetivos (3.13), también se encuentra en el nivel bajo.

Como los coeficientes de variabilidad son menores al 33%, entonces los datos obtenidos del grupo son homogéneos, a excepción de las dimensiones: Estilo de dirección institucional, Variables personales, Estilo de supervisión y Motivación, sus coeficientes de variabilidad son mayores a 33%, entonces los datos del grupo son heterogéneos.

Tabla 2
Nivel de clima organizacional, en los docentes del I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora

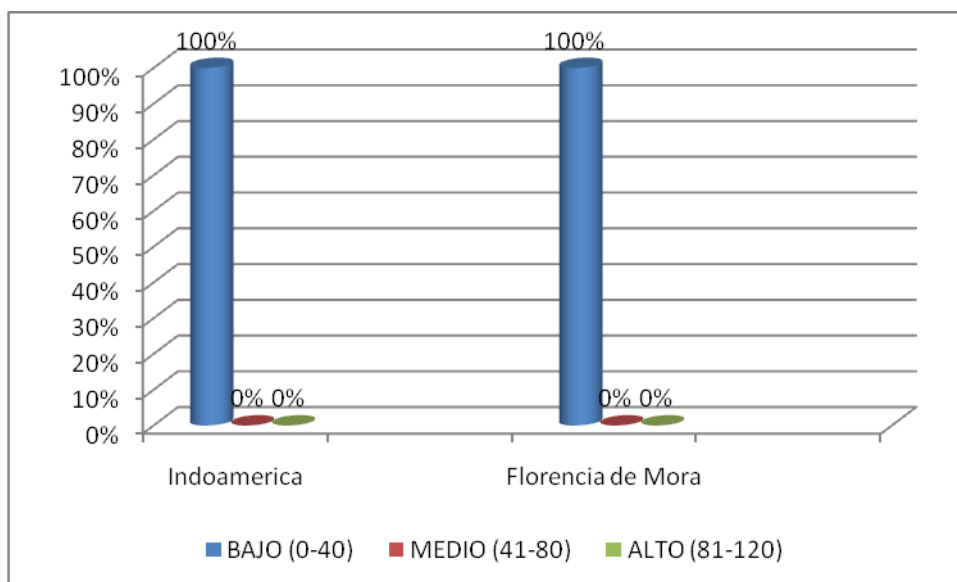
Nivel	Escala	Trujillo		Florencia de Mora	
		Docente	Porcentaje	Docente	Porcentaje
Bajo	0-40	43	100%	15	100%
Medio	41-80	0	0%	0	0%
Alto	81-120	0	0%	0	0%
TOTAL		43	100%	15	100%

Base de datos, anexo n° 3

Interpretación

En la tabla 2, se observa que los docentes del I.S.T.P Trujillo, en su totalidad 100% (43), se ubican en el nivel bajo, lo mismo ocurre con la I.S.T.P Florencia de Mora, por cuanto en su totalidad 100% (15), se ubican en el nivel bajo, es decir, en ambas instituciones, 10 de cada 10 docentes no tienen un nivel de clima organizacional esperado.

Gráfico n° 1:
Nivel de Clima organizacional, en los docentes de las I.S.T.P Trujillo
y Florencia de Mora



Fuente: Tabla n° 2

Tabla 3
Nivel de Clima organizacional, según dimensión medio ambiente
físico, en los docentes de las I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora

Nivel	Escala	Trujillo		Florencia de Mora	
		Docente	Porcentaje	Docente	Porcentaje
Bajo	0-5	43	100%	15	100%
Medio	6-10	0	0%	0	0%
Alto	11-16	0	0%	0	0%
TOTAL		43	100%	15	100%

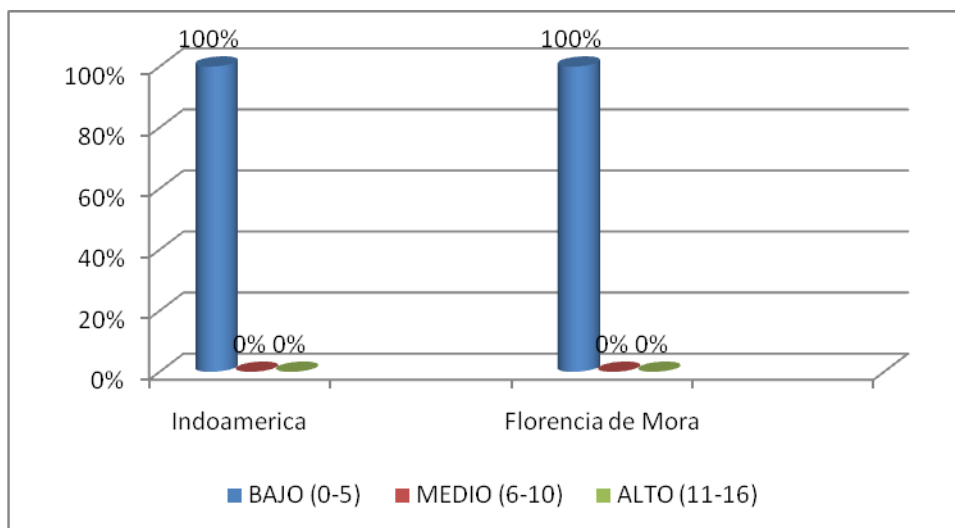
Base de datos, anexo n° 3

Interpretación

En la tabla 3, se observa que los docentes del I.S.T.P Trujillo, en su totalidad 100% (43), se ubican en el nivel bajo, lo mismo ocurre con la I.S.T.P Florencia de Mora, ya que en su totalidad 100% (15), se ubican en el nivel bajo, es decir, en ambas instituciones, 10 de cada 10 docentes no tienen un nivel medio ambiental físico esperado.

Gráfico n° 2

Nivel de Clima organizacional, según dimensión medio ambiente físico, en los docentes de las I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora



Fuente: Tabla n° 3

Tabla 4

Nivel de clima organizacional, según dimensión estructura organizativa, en los docentes de la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora

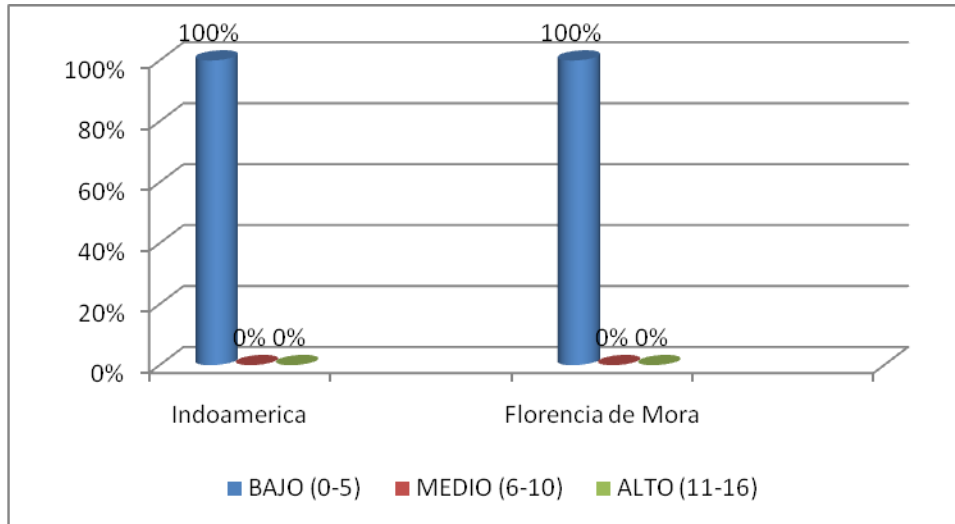
NIVEL	ESCALA	Trujillo		Florencia de Mora	
		DOCENTE	PORCENTAJE	DOCENTE	PORCENTAJE
BAJO	0-5	43	100%	15	100%
MEDIO	6-10	0	0%	0	0%
ALTO	11-16	0	0%	0	0%
TOTAL		43	100%	15	100%

Base de datos, anexo n° 3

Interpretación

En la tabla 4, se observa que los docentes del I.S.T.P Trujillo, en su totalidad 100% (43), se ubican en el nivel bajo, lo mismo ocurre con la I.S.T.P Florencia de Mora, ya que en su totalidad 100% (15), se ubican en el nivel bajo, es decir, 10 de cada 10 docentes no tienen un nivel estructura organizativa esperado.

Gráfico n° 3: Nivel de clima organizacional, según dimensión estructura organizativa, en los docentes de las I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora



Fuente: Tabla n° 4

Tabla 5

Nivel de clima organizacional, según dimensión estilo de dirección institucional, en los docentes de las I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora

NIVEL	ESCALA DOCENTE	Trujillo		Florencia de Mora	
		DOCENTE	PORCENTAJE	DOCENTE	PORCENTAJE
BAJO	0-5	43	100%	15	100%
MEDIO	6-10	0	0%	0	0%
ALTO	11-16	0	0%	0	0%
TOTAL		43	100%	15	100%

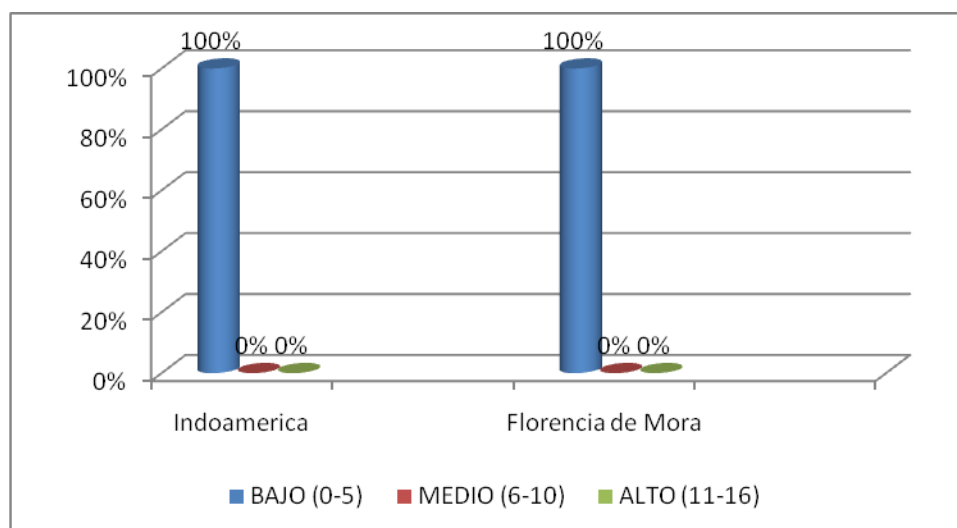
Base de datos, anexo n° 3

Interpretación

En la tabla 5, se observa que los docentes del I.S.T.P Trujillo, en su totalidad 100% (43), se ubican en el nivel bajo, lo mismo ocurre con la I.S.T.P Florencia de Mora, ya que en su totalidad 100% (15), se ubican en el nivel bajo, es decir, 10 de cada 10 docentes no tienen un estilo de dirección esperado.

Gráfico n° 4

Nivel de clima organizacional, según dimensión estilo de dirección institucional, en los docentes de las I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora



Fuente: Tabla n° 3

Tabla 6

Nivel de clima organizacional, según dimensión trabajo en equipo, en los docentes de las I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora

NIVEL	ESCALA DOCENTE	Trujillo		Florencia de Mora	
		DOCENTE	PORCENTAJE	DOCENTE	PORCENTAJE
BAJO	0-5	43	100%	15	100%
MEDIO	6-10	0	0%	0	0%
ALTO	11-16	0	0%	0	0%
TOTAL		43	100%	15	100%

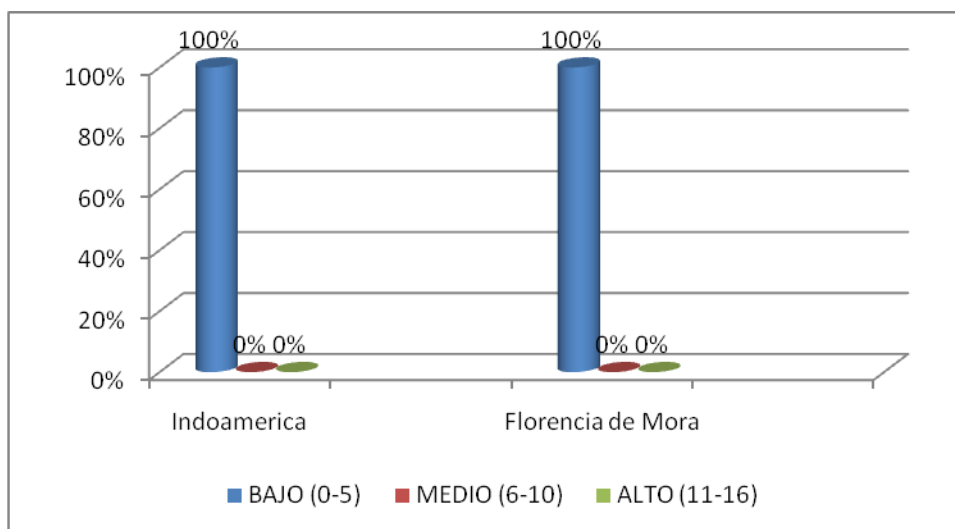
Base de datos, anexo n° 3

Interpretación

En la tabla 6, se observa que los docentes del I.S.T.P Trujillo, en su totalidad 100% (43), se ubican en el nivel bajo, lo mismo ocurre con la I.S.T.P Florencia de Mora, ya que en su totalidad 100% (15), se ubican en el nivel bajo, es decir, 10 de cada 10 docentes no realizan un trabajo en equipo esperado.

Gráfico n° 5

Nivel de clima organizacional, según dimensión trabajo en equipo, de los docentes de las I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora



Fuente: Tabla n° 6

Tabla 7

Nivel de clima organizacional, según dimensión procesos, en los docentes de la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora

NIVEL	ESCALA	Trujillo		Florencia de Mora	
		DOCENTE	PORCENTAJE	DOCENTE	PORCENTAJE
BAJO	0-5	43	100%	15	100%
MEDIO	6-10	0	0%	0	0%
ALTO	11-16	0	0%	0	0%
TOTAL		43	100%	15	100%

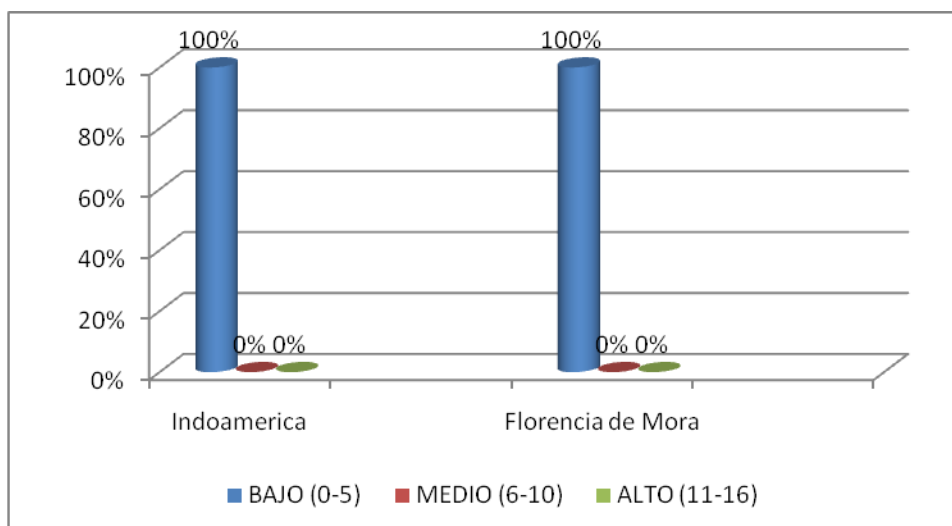
Base de datos, anexo n° 3

Interpretación

En la tabla 7, se observa que los docentes del I.S.T.P Trujillo, en su totalidad 100% (43), se ubican en el nivel bajo, lo mismo ocurre con la I.S.T.P Florencia de Mora, ya que en su totalidad 100% (15), se ubican en el nivel bajo, es decir, 10 de cada 10 docentes realizan procesos inadecuados.

Gráfico n° 6

Nivel de clima organizacional, según dimensión procesos, en los docentes de la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora



Fuente: Tabla n° 7

Tabla 8

Nivel de clima organizacional, según dimensión variables personales, en los docentes de la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora

NIVEL	ESCALA	Trujillo		Florencia de Mora	
		DOCENTE	PORCENTAJE	DOCENTE	PORCENTAJE
BAJO	0-5	43	100%	15	100%
MEDIO	6-10	0	0%	0	0%
ALTO	11-16	0	0%	0	0%
TOTAL		43	100%	15	100%

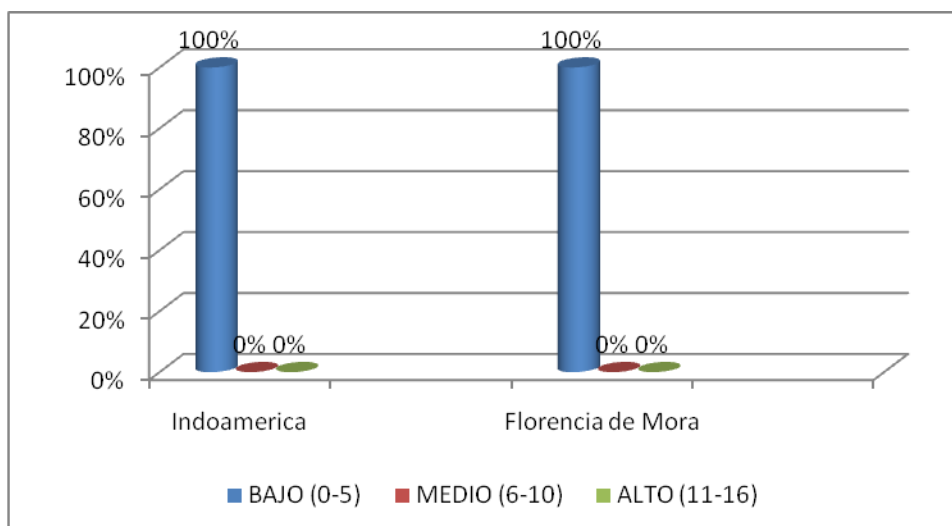
Base de datos, anexo n° 3

Interpretación

En la tabla 8, se observa que los docentes del I.S.T.P Trujillo, en su totalidad 100% (43), se ubican en el nivel bajo, lo mismo ocurre con la I.S.T.P Florencia de Mora, ya que en su totalidad 100% (15), se ubican en el nivel bajo, es decir, 10 de cada 10 docentes no cuentan con las variables personales esperadas.

Gráfico n° 7

Nivel de clima organizacional, según dimensión variables personales, en los docentes de la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora



Fuente: Tabla n° 8

Tabla 9

Nivel de clima organizacional, según dimensión estilo de supervisión, en los docentes de las I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora

NIVEL	ESCALA	Trujillo		Florencia de Mora	
		DOCENTE	PORCENTAJE	DOCENTE	PORCENTAJE
BAJO	0-5	43	100%	15	100%
MEDIO	6-10	0	0%	0	0%
ALTO	11-16	0	0%	0	0%
TOTAL		43	100%	15	100%

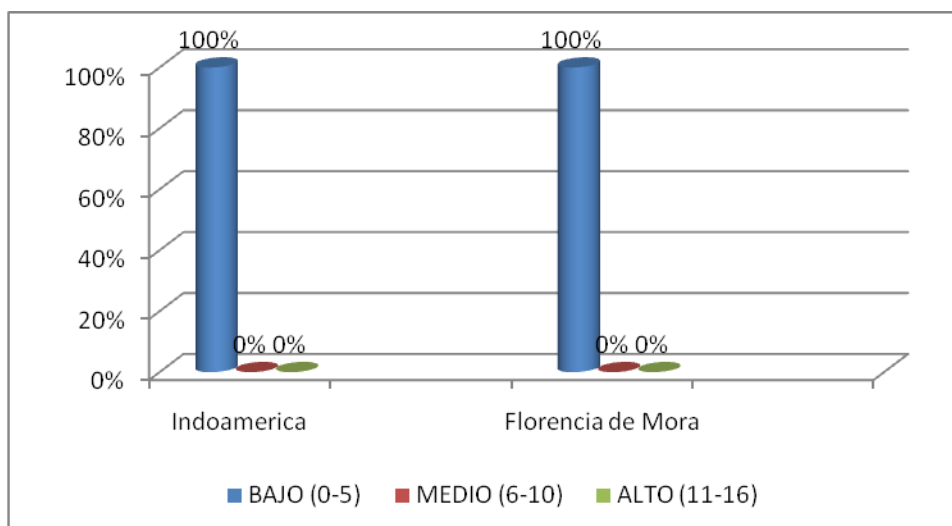
Base de datos, anexo n° 3

Interpretación

En la tabla 9, se observa que los docentes del I.S.T.P Trujillo, en su totalidad 100% (43), se ubican en el nivel bajo, lo mismo ocurre con la I.S.T.P Florencia de Mora, ya que en su totalidad 100% (15), se ubican en el nivel bajo, es decir, 10 de cada 10 docentes no reciben un nivel de estilo de supervisión esperado.

Gráfico n° 8

Nivel de clima organizacional, según dimensión estilo de supervisión, en los docentes de la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora



Fuente: Tabla n° 9

Tabla 10

Nivel de clima organizacional, según dimensión motivación, en los docentes de las I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora

NIVEL	ESCALA DOCENTE	Trujillo		Florencia de Mora	
		DOCENTE	PORCENTAJE	DOCENTE	PORCENTAJE
BAJO	0-5	43	100%	15	100%
MEDIO	6-10	0	0%	0	0%
ALTO	11-16	0	0%	0	0%
TOTAL		43	100%	15	100%

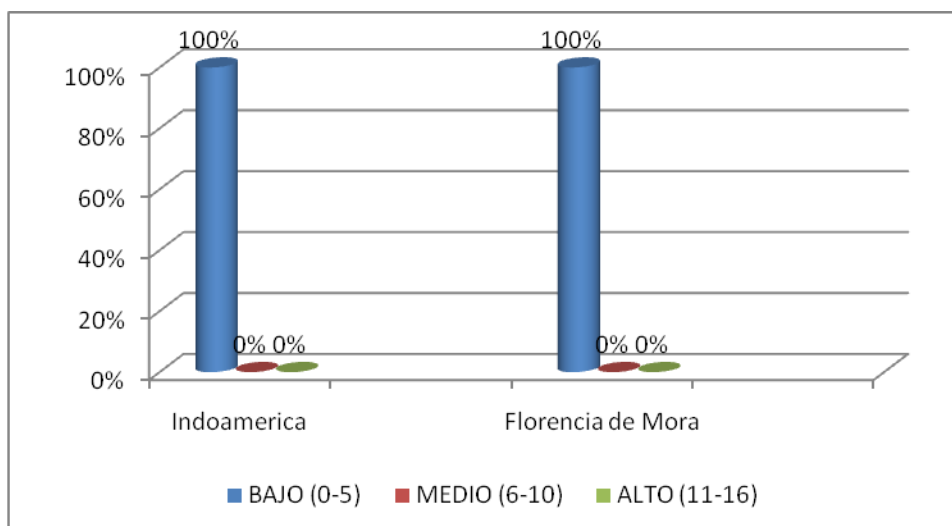
Base de datos, anexo n° 3

Interpretación

En la tabla 10, se observa que los docentes del I.S.T.P Trujillo, en su totalidad 100% (43), se ubican en el nivel bajo, lo mismo ocurre con la I.S.T.P Florencia de Mora, ya que en su totalidad 100% (15), se ubican en el nivel bajo, es decir, 10 de cada 10 docentes no reciben un nivel de estilo de motivación esperado.

Gráfico n° 9

Nivel de clima organizacional, según dimensión motivación, en los docentes de la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora



Fuente: Tabla n° 10

Tabla 11

Nivel de clima organizacional, según dimensión estabilidad laboral, en los docentes de la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora

NIVEL	ESCALA	Trujillo		Florencia de Mora	
		DOCENT E	PORCENTAJ E	DOCENT E	PORCENTAJ E
BAJO	0-5	43	100%	15	100%
MEDIO	6-10	0	0%	0	0%
ALTO	11-16	0	0%	0	0%
TOTAL		43	100%	15	100%

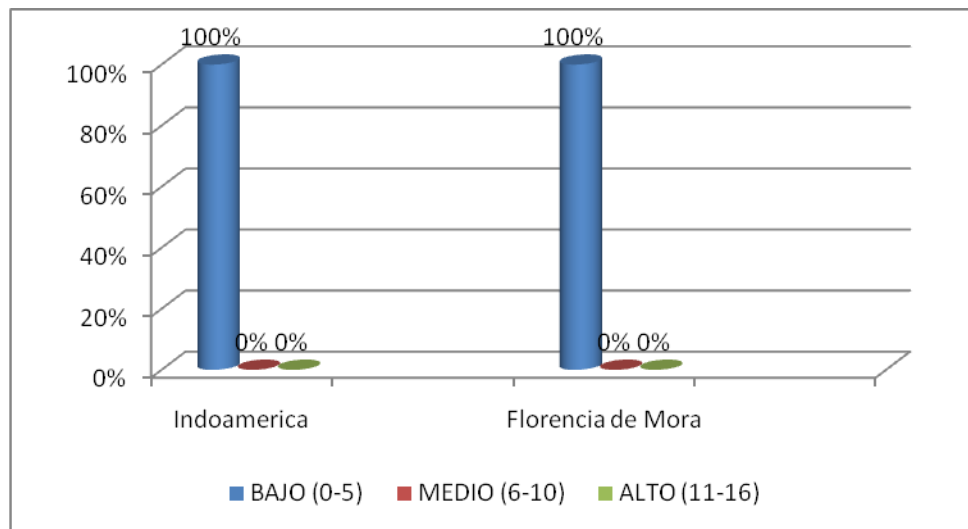
Base de datos, anexo n° 3

Interpretación

En la tabla 11, se observa que los docentes del I.S.T.P Trujillo, en su totalidad 100% (43), se ubican en el nivel bajo, lo mismo ocurre con la I.S.T.P Florencia de Mora, ya que en su totalidad 100% (15), se ubican en el nivel bajo, es decir, 10 de cada 10 docentes no tienen un nivel estabilidad laboral esperado.

Gráfico n°10

Nivel de clima organizacional, según dimensión estabilidad laboral, en los docentes de la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora



Fuente: Tabla n° 3

Tabla 12

Nivel de clima organizacional, según dimensión objetivos, en los docentes de la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora

NIVEL	ESCALA	Trujillo		Florencia de Mora	
		DOCENTE	PORCENTAJE	DOCENTE	PORCENTAJE
BAJO	0-5	43	100%	15	100%
MEDIO	6-10	0	0%	0	0%
ALTO	11-16	0	0%	0	0%
TOTAL		43	100%	15	100%

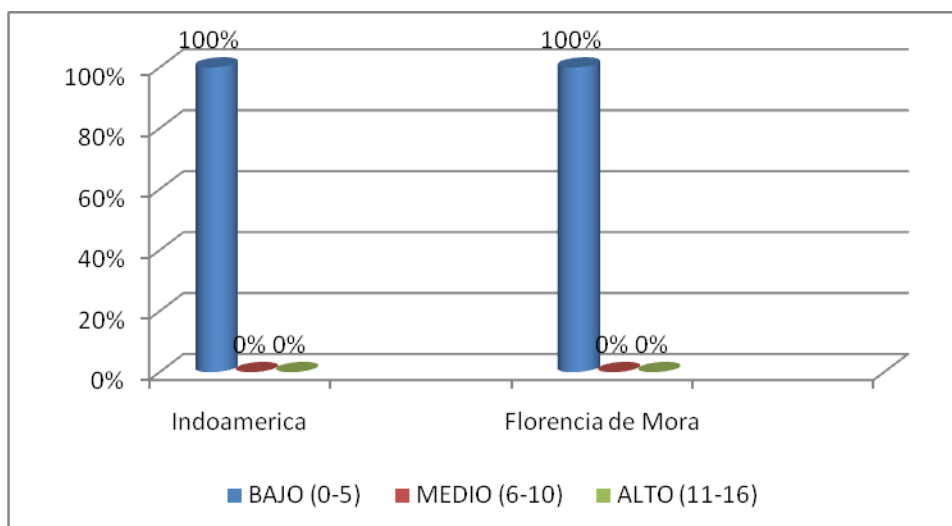
Base de datos, anexo n° 3

Interpretación

En la tabla 12, se observa que los docentes del I.S.T.P Trujillo, en su totalidad 100% (43), se ubican en el nivel bajo, lo mismo ocurre con la I.S.T.P Florencia de Mora, ya que en su totalidad 100% (15), se ubican en el nivel bajo, es decir, 10 de cada 10 docentes no tienen objetivos claros esperados.

Gráfico n° 11

Nivel de clima organizacional, según dimensión objetivos, en los docentes de la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora



Fuente: Tabla n° 12

Tabla 13

Parámetros estadísticos de los resultados obtenidos en desempeño docente y sus dimensiones, en la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora

Variable y Dimensiones	Trujillo		Florencia de Mora	
	x	C.V.	x	C.V.
DESEMPEÑO DOCENTE	24.26	12.89	21.87	17.13
Motivación del estudiante	3.40	15.00	3.12	19.04
Habilidad para orientar el aprendizaje	3.38	15.57	3.00	22.32
Disposición para experimentar nuevas cosas	3.37	17.84	2.87	19.95
Nivel de dominio de una cultura general	3.48	12.03	3.20	14.12
Dominio de la enseñanza cualitativa	3.52	13.52	3.25	16.41
Fluidez de la comunicación	3.55	13.76	3.13	22.20
Cualidades morales y personales	3.55	14.40	3.30	19.78

Fuente: Base de datos, anexo n° 3

Interpretación

Los docentes del I.S.T.P Trujillo, obtuvieron en promedio un nivel Bajo en el desempeño docente (24.26), en cuanto a las dimensiones de esta variable, el promedio de las dimensiones: Motivación del estudiante (3.40), Habilidad para orientar el aprendizaje (3.38), Disposición para experimentar nuevas cosas (3.37), Nivel de dominio de una cultura

general (3.48), Dominio de la enseñanza cualitativa (3.52), Fluidez de la comunicación (3.55) y Cualidades morales y personales (3.55), se encuentra en el nivel bajo.

Como los coeficientes de variabilidad son menores al 33%, entonces el grupo es homogéneo.

Los docentes del I.S.T.P Florencia de Mora, obtuvieron en promedio un nivel Bajo en el desempeño docente (21.87), en cuanto a las dimensiones de esta variable, el promedio de las dimensiones: Motivación del estudiante (3.12), Habilidad para orientar el aprendizaje (3.00), Disposición para experimentar nuevas cosas (2.87), Nivel de dominio de una cultura general (3.20), Dominio de la enseñanza cualitativa (3.25), Fluidez de la comunicación (3.13) y Cualidades morales y personales (3.30), se encuentra en el nivel bajo.

Como los coeficientes de variabilidad son menores al 33%, entonces el grupo es homogéneo.

Tabla 14
Nivel de desempeño docente, en los docentes de la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora

NIVEL	ESCALA	Trujillo		Florencia de Mora	
		DOCENTE	PORCENTAJE	DOCENTE	PORCENTAJE
BAJO	0-28	43	100%	15	100%
MEDIO	29-56	0	0%	0	0%
ALTO	57-84	0	0%	0	0%
TOTAL		43	100%	15	100%

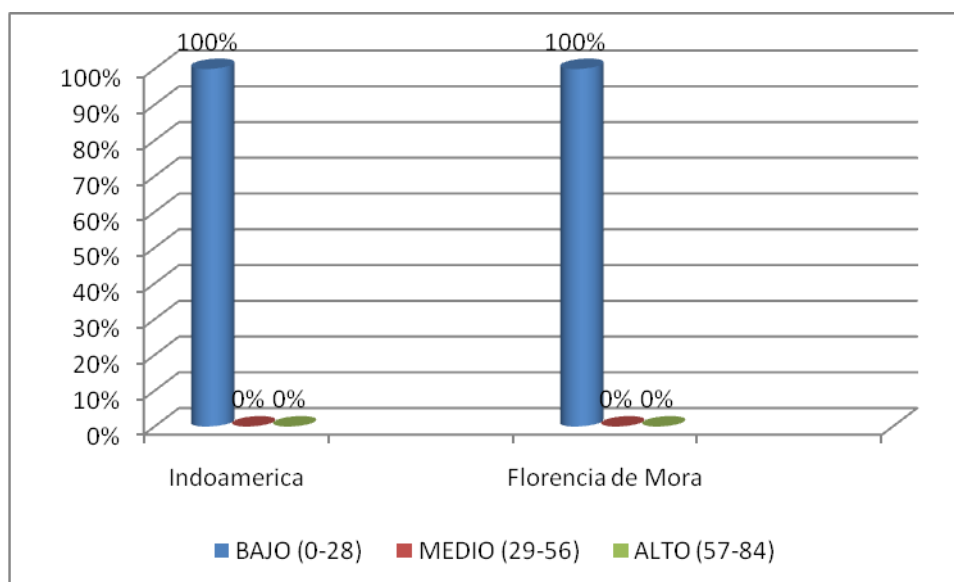
Base de datos, anexo n° 3

Interpretación

En la tabla 14, se observa que los docentes del I.S.T.P Trujillo, en su totalidad 100% (43), se ubican en el nivel de desempeño bajo, lo mismo ocurre con la I.S.T.P Florencia de Mora, ya que en su totalidad 100% (15), se ubican en el nivel de desempeño bajo, es decir, 10 de cada 10 docentes no tienen un nivel de desempeño esperado.

Gráfico n° 12

Nivel de Desempeño, en los docentes de la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora



Fuente: Tabla n° 14

Tabla 15

Nivel de Desempeño docente, según dimensión motivación del estudiante, en los docentes de la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora

NIVEL	ESCALA DOCENTE	Trujillo		Florencia de Mora	
		DOCENTE	PORCENTAJE	DOCENTE	PORCENTAJE
BAJO	0-4	43	100%	15	100%
MEDIO	5-8	0	0%	0	0%
ALTO	9-12	0	0%	0	0%
TOTAL		43	100%	15	100%

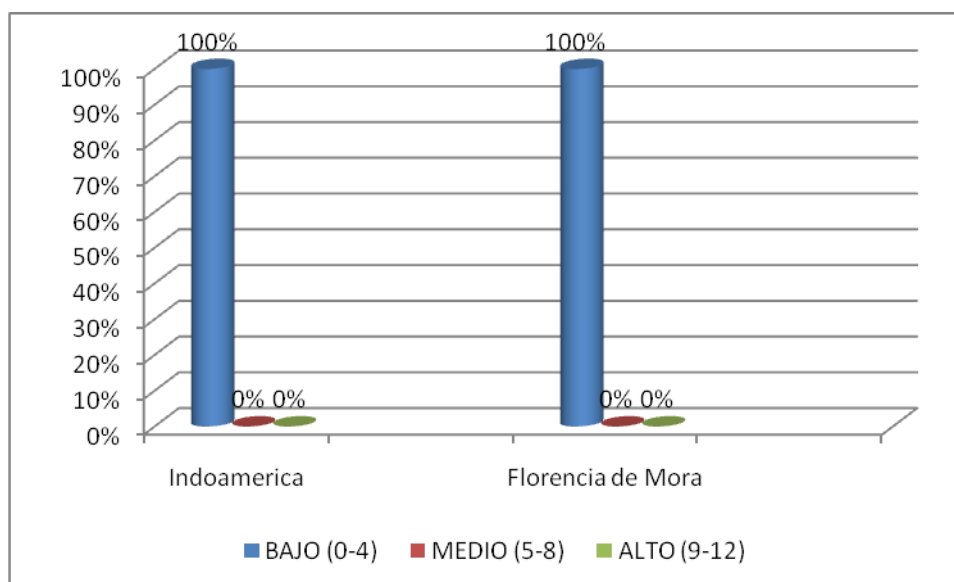
Base de datos, anexo n° 3

Interpretación

En la tabla 15, se observa que los docentes del I.S.T.P Trujillo, en su totalidad 100% (43), se ubican en el nivel bajo de motivación del estudiante, lo mismo ocurre con la I.S.T.P Florencia de Mora, ya que en su totalidad 100% (15), se ubican en el nivel bajo, es decir, 10 de cada 10 docentes no tienen un nivel de motivación del estudiante esperado.

Gráfico n° 13

Nivel de desempeño docente, según dimensión motivación del estudiante, en los docentes de la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora



Fuente: Tabla n° 15

Tabla 16

Nivel de Desempeño docente, según dimensión habilidad para orientar el aprendizaje, en los docentes de las I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora

NIVEL	ESCALA	Trujillo		Florencia de Mora	
		DOCENTE	PORCENTAJE	DOCENTE	PORCENTAJE
BAJO	0-4	43	100%	15	100%
MEDIO	5-8	0	0%	0	0%
ALTO	9-12	0	0%	0	0%
TOTAL		43	100%	15	100%

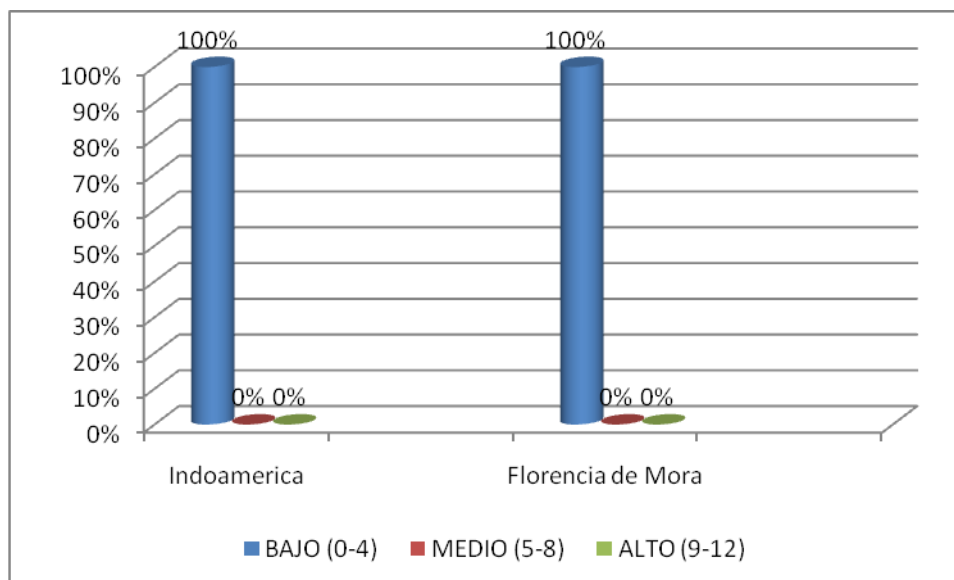
Base de datos, anexo n° 3

Interpretación

En la tabla 16, se observa que los docentes del I.S.T.P Trujillo, en su totalidad 100% (43), se ubican en el nivel bajo de habilidad para orientar el aprendizaje, lo mismo ocurre con la I.S.T.P Florencia de Mora, ya que en su totalidad 100% (15), se ubican en el nivel bajo, es decir, 10 de cada 10 docentes no tienen un nivel esperado de habilidad para orientar el aprendizaje.

Gráfico n° 14

Nivel de desempeño docente, según dimensión habilidad para orientar el aprendizaje, en los docentes de las I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora



Fuente: Tabla n° 16

Tabla 17

Nivel de Desempeño docente, según dimensión disposición para orientar nuevas cosas, en los docentes de la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora

NIVEL	ESCALA	Trujillo		Florencia de Mora	
		DOCENTE	PORCENTAJE	DOCENTE	PORCENTAJE
BAJO	0-4	43	100%	15	100%
MEDIO	5-8	0	0%	0	0%
ALTO	9-12	0	0%	0	0%
TOTAL		43	100%	15	100%

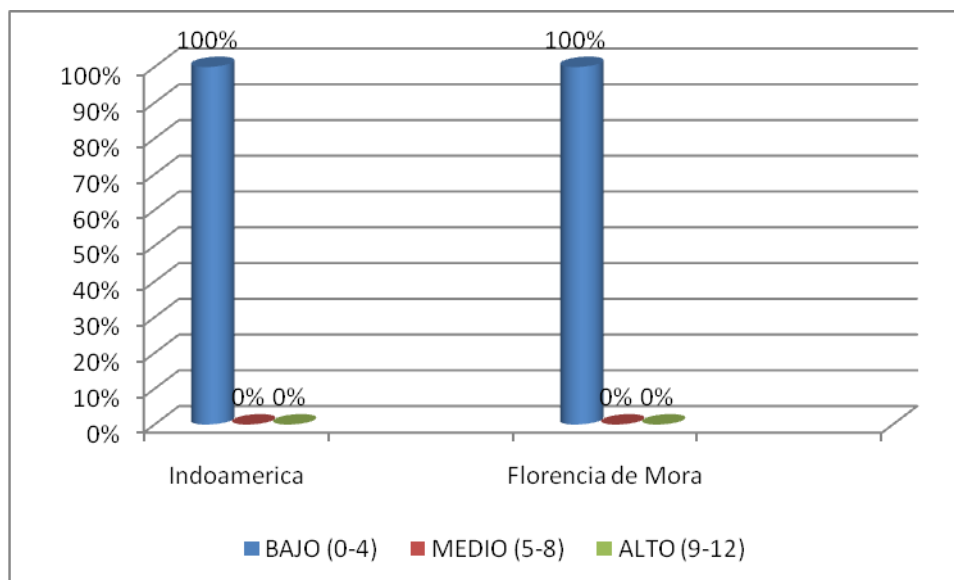
Base de datos, anexo n° 3

Interpretación

En la tabla 17, se observa que los docentes del I.S.T.P Trujillo, en su totalidad 100% (43), se ubican en el nivel bajo de disposición para orientar nuevas cosas, lo mismo ocurre con la I.S.T.P Florencia de Mora, ya que en su totalidad 100% (15), se ubican en el nivel bajo, es decir, 10 de cada 10 docentes no tienen un nivel esperado de disposición para orientar nuevas cosas.

Gráfico n° 15

Nivel de desempeño docente, según dimensión disposición para orientar nuevas cosas, en los docentes de la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora



Fuente: Tabla n° 17

Tabla 18

Nivel de Desempeño docente, según dimensión nivel de dominio de una cultura general, en los docentes de las I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora

NIVEL	ESCALA	Trujillo		Florencia de Mora	
		DOCENTE	PORCENTAJE	DOCENTE	PORCENTAJE
BAJO	0-4	43	100%	15	100%
MEDIO	5-8	0	0%	0	0%
ALTO	9-12	0	0%	0	0%
TOTAL		43	100%	15	100%

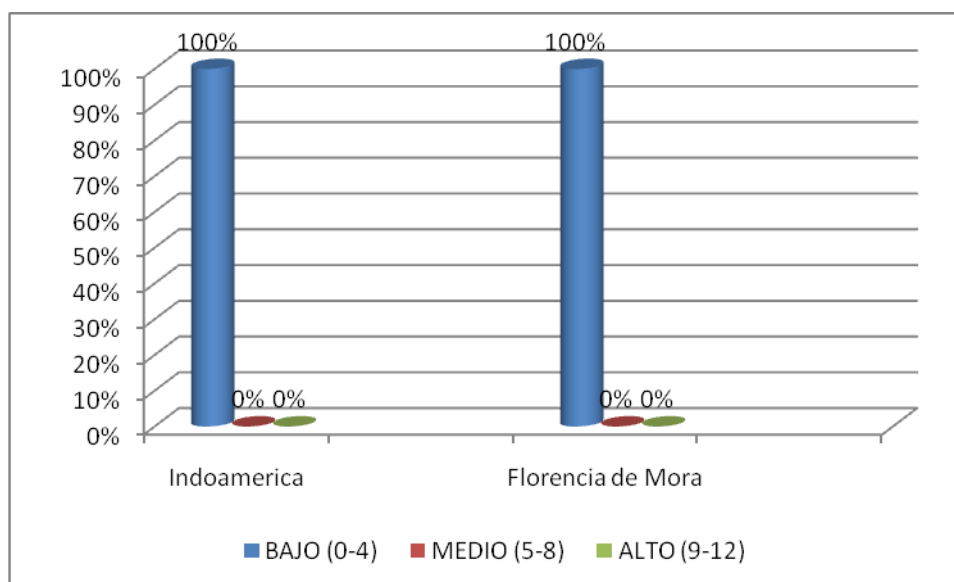
Base de datos, anexo n° 3

Interpretación

En la tabla 18, se observa que los docentes del I.S.T.P Trujillo, en su totalidad 100% (43), se ubican en el nivel bajo de dominio de una cultura general, lo mismo ocurre con la I.S.T.P Florencia de Mora, ya que en su totalidad 100% (15), se ubican en el nivel bajo, es decir, 10 de cada 10 docentes no tienen un nivel esperado de dominio de una cultura general.

Gráfico n° 16

Nivel de desempeño docente, según dimensión nivel de dominio de una cultura general, en los docentes de la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora



Fuente: Tabla n° 18

Tabla 19

Nivel de Desempeño docente, según dimensión dominio de la enseñanza cualitativa, en los docentes de la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora

NIVEL	ESCALA	Trujillo		Florencia de Mora	
		DOCENTE	PORCENTAJE	DOCENTE	PORCENTAJE
BAJO	0-4	43	100%	15	100%
MEDIO	5-8	0	0%	0	0%
ALTO	9-12	0	0%	0	0%
TOTAL		43	100%	15	100%

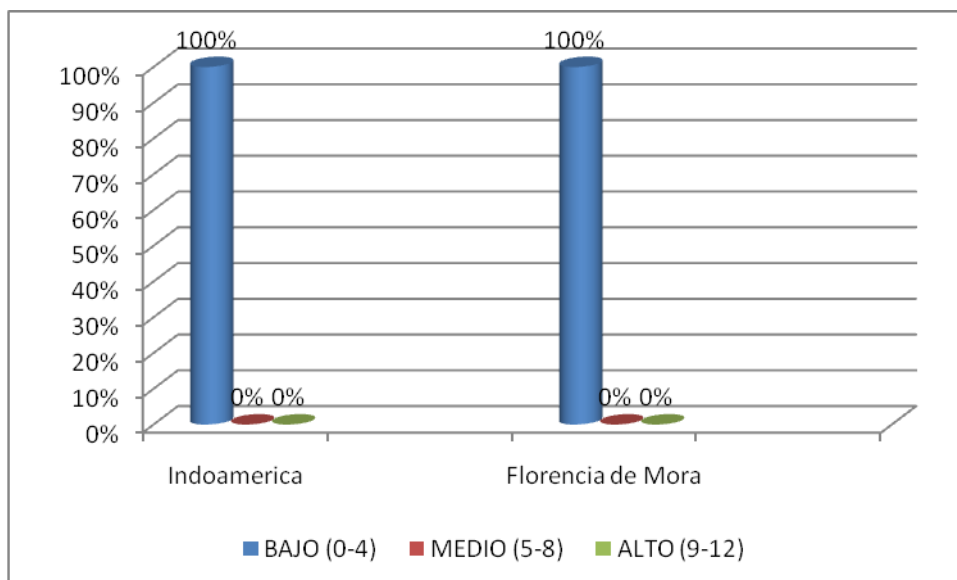
Base de datos, anexo n° 3

Interpretación

En la tabla 19, se observa que los docentes del I.S.T.P Trujillo, en su totalidad 100% (43), se ubican en el nivel bajo de dominio de la enseñanza cualitativa, lo mismo ocurre con la I.S.T.P Florencia de Mora, ya que en su totalidad 100% (15), se ubican en el nivel bajo, es decir, 10 de cada 10 docentes no tienen un nivel esperado de dominio de la enseñanza cualitativa.

Gráfico n° 17

Nivel de desempeño docente, según dimensión dominio de la enseñanza cualitativa, en los docentes de las I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora



Fuente: Tabla n° 19

Tabla 20

Nivel de Desempeño docente, según dimensión fluidez de la comunicación, en los docentes de la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora

NIVEL	ESCALA	Trujillo		Florencia de Mora	
		DOCENTE	PORCENTAJE	DOCENTE	PORCENTAJE
BAJO	0-4	43	100%	15	100%
MEDIO	5-8	0	0%	0	0%
ALTO	9-12	0	0%	0	0%
TOTAL		43	100%	15	100%

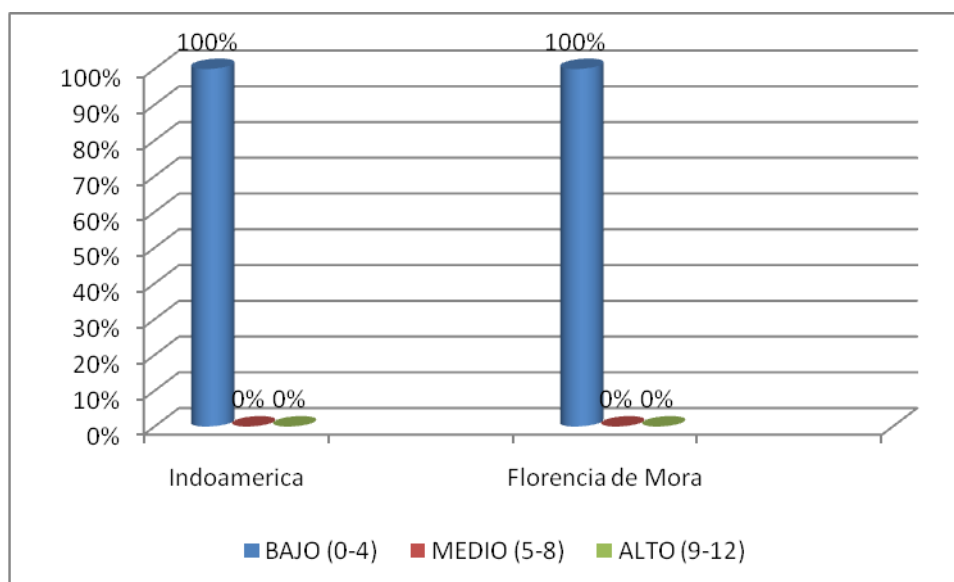
Base de datos, anexo n° 3

Interpretación

En la tabla 20, se observa que los docentes del I.S.T.P Trujillo, en su totalidad 100% (43), se ubican en el nivel bajo de fluidez en la comunicación, lo mismo ocurre con la I.S.T.P Florencia de Mora, ya que en su totalidad 100% (15), se ubican en el nivel bajo, es decir, 10 de cada 10 docentes no tienen un nivel esperado de fluidez en la comunicación.

Gráfico n° 18

Nivel de desempeño docente, según dimensión fluidez de la comunicación, en los docentes de las I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora



Fuente: Tabla n° 20

Tabla 21

Nivel de Desempeño docente, según dimensión cualidades morales y personales, en los docentes de la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora

NIVEL	ESCALA DOCENTE	Trujillo		Florencia de Mora	
		DOCENTE	PORCENTAJE	DOCENTE	PORCENTAJE
BAJO	0-4	43	100%	15	100%
MEDIO	5-8	0	0%	0	0%
ALTO	9-12	0	0%	0	0%
TOTAL		43	100%	15	100%

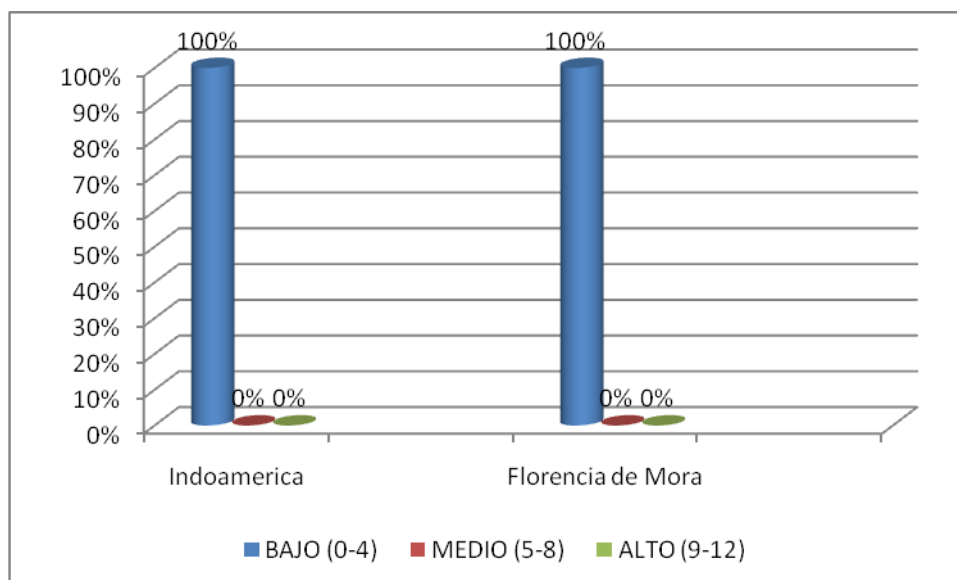
Base de datos, anexo n° 3

Interpretación

En la tabla 21, se observa que los docentes del I.S.T.P Trujillo, en su totalidad 100% (43), se ubican en el nivel bajo en cualidades morales y personales, lo mismo ocurre con la I.S.T.P Florencia de Mora, ya que en su totalidad 100% (15), se ubican en el nivel bajo, es decir, 10 de cada 10 docentes no tienen un nivel esperado en cualidades morales y personales.

Gráfico n° 19

Nivel de desempeño docente, según dimensión cualidades morales y personales, en los docentes de la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora



Fuente: Tabla n° 21

Tabla 22

Correlación entre las dimensiones Clima organizacional y el Desempeño docente, en la I.S.T.P Trujillo

Dimensiones	Desempeño docente	
Medio ambiente físico	Correlación de Pearson	0.312*
	Sig. (bilateral)	0.042
	N	43
Estructura organizativa	Correlación de Pearson	0.307*
	Sig. (bilateral)	0.045
	N	43
Estilo de dirección institucional	Correlación de Pearson	0.433**
	Sig. (bilateral)	0.004
	N	43
Trabajo en equipo	Correlación de Pearson	0.331*
	Sig. (bilateral)	0.030
	N	43
Procesos	Correlación de Pearson	0.406**
	Sig. (bilateral)	0.007
	N	43
Variables personales	Correlación de Pearson	0.421**
	Sig. (bilateral)	0.005
	N	43
Estilo de supervisión	Correlación de Pearson	0.427**

	Sig. (bilateral)	0.004
	N	43
Motivación	Correlación de Pearson	0.459**
	Sig. (bilateral)	0.002
	N	43
Estabilidad laboral	Correlación de Pearson	0.412**
	Sig. (bilateral)	0.006
	N	43
Objetivos	Correlación de Pearson	0.391**
	Sig. (bilateral)	0.010
	N	43
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	0.579**
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	43

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

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

Interpretación:

De los resultados del software SPSS, se observa en la Tabla 22 que existe una correlación significativa fuerte entre el clima organizacional y el desempeño docente, habiéndose obtenido un p - valúe= 0,579 > 0.01 y como la correlación es positiva, indica que a medida que los puntajes de valoración de los docentes de la I.S.T.P Trujillo sobre el clima institucional aumenta entonces, también aumentará la valoración realizada en el desempeño docente.

Existe una correlación significativa fuerte entre las dimensiones del clima institucional: Medio ambiente, Estructura organizativa, Estilo de dirección institucional, Trabajo en equipo, Procesos, Variables personales, Estilo de supervisión, Motivación, Estabilidad laboral y Objetivos; y el Desempeño docente, habiéndose obtenido (p - valúe= 0,312; 0,307; 0,433; 0,331; 0,406; 0,421; 0,427; 0,459; 0,412 y 0,391 > 0.01) y como las correlaciones son positivas, indica que a medida que los puntajes de valoración de los docentes de la I.S.T.P Trujillo sobre las dimensiones del clima institucional aumenta entonces, también aumentará la valoración realizada en el desempeño docente.

Tabla 23
Correlación entre las dimensiones Clima organizacional y el
Desempeño docente, en las I.S.T.P Florencia de Mora

Dimensiones	Desempeño docente	
Medio ambiente físico	Correlación de Pearson	0.681**
	Sig. (bilateral)	0.005
	N	15
Estructura organizativa	Correlación de Pearson	0.646**
	Sig. (bilateral)	0.009
	N	15
Estilo de dirección institucional	Correlación de Pearson	0.531*
	Sig. (bilateral)	0.042
	N	15
Trabajo en equipo	Correlación de Pearson	0.525*
	Sig. (bilateral)	0.044
	N	15
Procesos	Correlación de Pearson	0.819**
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	15
Variables personales	Correlación de Pearson	0.860**
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	15
Estilo de supervisión	Correlación de Pearson	0.713**
	Sig. (bilateral)	0.003
	N	15
Motivación	Correlación de Pearson	0.672**
	Sig. (bilateral)	0.006
	N	15
Estabilidad laboral	Correlación de Pearson	0.673**
	Sig. (bilateral)	0.006
	N	15
Objetivos	Correlación de Pearson	0.728**
	Sig. (bilateral)	0.002
	N	15
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	0.916**
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	15

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

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

Interpretación:

De los resultados del software SPSS, se observa en la Tabla 23 que existe una correlación significativa fuerte entre el clima organizacional y el desempeño docente, habiéndose obtenido un $p - \text{valúe} = 0,916 > 0.01$ y como la correlación es positiva, indica que a medida que los puntajes de valoración de los docentes de la I.S.T.P Trujillo sobre el clima institucional aumenta entonces, también aumentará la valoración realizada en el desempeño docente.

Existe una correlación significativa fuerte entre las dimensiones del clima institucional: Medio ambiente, Estructura organizativa, Estilo de dirección institucional, Trabajo en equipo, Procesos, Variables personales, Estilo de supervisión, Motivación, Estabilidad laboral y Objetivos; y el Desempeño docente, habiéndose obtenido ($p - \text{valúe} = 0,681; 0,646; 0,531; 0,525; 0,819; 0,860; 0,713; 0,672; 0,673$ y $0,728 > 0.01$) y como las correlaciones son positivas, indica que a medida que los puntajes de valoración de los docentes de la I.S.T.P Trujillo sobre las dimensiones del clima institucional aumenta entonces, también aumentará la valoración realizada en el desempeño docente.

5. DISCUSIÓN.

Considero que el desempeño docente como conjunto de competencias que implican el uso de conocimientos, capacidades y actitudes requeridas para cumplir con las responsabilidades y actividades pedagógicas inherentes a la función docente. (Programa Nacional de Formación y Capacitación Docente [PRONAFCAD], 2012); su estudio es importante para diseñar políticas y planes de mejora como parte del mejoramiento continuo en el marco del buen desempeño docente para dar cumplimiento del tercer objetivo estratégico del Proyecto Educativo Nacional “Maestros preparados ejercen profesionalmente la docencia” (Ministerio de Educación, 2014).

También considero que tener un adecuado clima organizacional implica que el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tiene de su experiencia en y con el sistema organizacional, deben ser positivas; para ello se debe motivar los logros y tener una adecuada relación director-docente para lograr la productividad laboral y calidad de un servicio.

Debido a estos planteamientos es que se ha identificado el nivel de clima organizacional y el nivel de desempeño docente para luego determinar la relación entre dichas variables.

En relación al clima organizacional los resultados según las tablas refiere que el nivel promedio de Clima organizacional que poseen los docentes de las I.S.T.P. Trujillo (30,65) y Florencia de Mora (24,26), es Bajo. En cuanto a las dimensiones de esta variable, el promedio de las dimensiones: Medio Ambiente físico (3.30, 3.00), Estructura organizativa (3.33, 3.07), Estilo de dirección institucional (3.16, 2.87), Trabajo en equipo (3.14, 3.00), Procesos (2.98, 3.07), Variables personales (2.84, 3.00), Estilo de supervisión (2.91, 2.87), Motivación (3.02, 2.87), Estabilidad laboral (2.91, 3.07) y Objetivos (3.07, 3.13) se encuentra en el nivel bajo.

En relación al desempeño docente los resultados según las tablas refieren que el nivel promedio de desempeño que poseen los docentes, del I.S.T.P. Trujillo (24.26) y Florencia de Mora (21.87), es Bajo, en

cuanto a las dimensiones de esta variable, el promedio de las dimensiones: Motivación del estudiante (3.40, 3.12), Habilidad para orientar el aprendizaje (3.38, 3.00), Disposición para experimentar nuevas cosas (3.37, 2.87), Nivel de dominio de una cultura general (3.48, 3.20), Dominio de la enseñanza cualitativa (3.52, 3.25), Fluidez de la comunicación (3.55, 3.13) y Cualidades morales y personales (3.55, 3.30), se encuentra en el nivel bajo

Estos datos se ven respaldados por Rincón (2005) quien concluye que el nivel de desempeño de los docentes es bajo y que está afectado por el estilo de liderazgo y que debido a estos factores el clima organizacional bajo, conlleva al rompimiento de relaciones humanas entre sus miembros, debilitando la integración y una buena organización que les permite mejorar la calidad educativa. Y agrega Asencio (2007) que en un ambiente hostil, con rompimiento de relaciones humanas, él personal se sentirá frustrado en sus aspiraciones y en su desempeño. Por su parte Coligiore (2005), sus resultados reflejan que el puntaje de la valoración global del clima fue de 2.96 en un rango del 1 al 5, ubicándose esto en la categoría en desacuerdo, en cuanto al funcionamiento organizacional de la facultad por ser mecánica e ineficiente

Con los resultados obtenidos podemos confirmar lo expuesto por Robbins (1999), quien define el entorno o Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. Igualmente aceptamos a Goncalves (2000), quien menciona que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

Otro hallazgo encontrado es que existe una correlación significativa fuerte y positiva entre el clima organizacional y el desempeño docente del I.S.T.P. Trujillo y Florencia de Mora, obteniéndose $p - \text{valúe} = 0,579 > 0.01$ y $p - \text{valúe} = 0,916 > 0.01$. (Tabla 22). Estos resultados indican que a medida que los puntajes de

valoración de los docentes de la I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora sobre el clima organizacional, también aumentará la valoración realizada en el desempeño docente. Así mismo, Existe una correlación significativa entre la dimensión Medio ambiente físico, Estructura organizativa, Estilo de dirección institucional, Trabajo en equipo, Procesos, Variables personales, Estilo de supervisión, Motivación, Estabilidad laboral, Objetivos y el Nivel de Desempeño docente, obteniéndose el I.S.T.P Indoamérica (p - valúe= 0,312, 0.307, 0.433, 0.331, 0.406, 0.421, 0.427, 0,459, 0.412, 0,391 > 0.01 y en el I.S.T.P. Florencia de Mora (p - valúe= 0.681, 0.646, 0.531, 0,525, 0.819, 0.860, 0.713, 0.672, 0.673, 0.728 > 0.01 (Tabla 23).

Estos datos se ven respaldados por Asencio (2007), Mori (2008) y Urtecho (2007), quienes también concluyen que existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño docente

6. CONCLUSIONES.

- a. El nivel promedio de Clima organizacional que poseen los docentes de la I.S.T.P. Trujillo, es Bajo (30.65), en cuanto a las dimensiones de esta variable, el promedio de las dimensiones: Medio Ambiente físico (3.30), Estructura organizativa (3.33), Estilo de dirección institucional (3.16), Trabajo en equipo (3.14), Procesos (2.98), Variables personales (2.84), Estilo de supervisión (2.91), Motivación (3.02), Estabilidad laboral (2.91) y Objetivos (3.07) se encuentra en el nivel bajo. Y de los docentes de la I.S.T.P. Florencia de Mora, es Bajo (29.93), en cuanto a las dimensiones de esta variable, el promedio de las dimensiones: Medio Ambiente físico (3.00), Estructura organizativa (3.07), Estilo de dirección institucional (2.87), Trabajo en equipo (3.00), Procesos (3.07), Variables personales (3.00), Estilo de supervisión (2.87), Motivación (2.87), Estabilidad laboral (3.07) y Objetivos (3.13) se encuentra en el nivel bajo. (Tabla 1)
- b. El nivel promedio de desempeño que poseen los docentes, de la I.S.T.P. Trujillo, es Bajo (24.26), en cuanto a las dimensiones de esta variable, el promedio de las dimensiones: Motivación del estudiante (3.40), Habilidad para orientar el aprendizaje (3.38), Disposición para experimentar nuevas cosas (3.37), Nivel de dominio de una cultura general (3.48), Dominio de la enseñanza cualitativa (3.52), Fluidez de la comunicación (3.55) y Cualidades morales y personales (3.55), se encuentra en el nivel bajo. Y de los docentes, de la I.S.T.P. Florencia de Mora, es Bajo (21.87), en cuanto a las dimensiones de esta variable, el promedio de las dimensiones: Motivación del estudiante (3.12), Habilidad para orientar el aprendizaje (3.00), Disposición para experimentar nuevas cosas (2.87), Nivel de dominio de una cultura general (3.20), Dominio de la enseñanza cualitativa (3.25), Fluidez de la comunicación (3.13) y Cualidades morales y personales (3.30), se encuentra en el nivel bajo. (Tabla 13)

- c. Existe una correlación significativa entre el clima organizacional y el desempeño docente, en el I.S.T.P. Trujillo y Florencia de Mora, respectivamente, obteniéndose p - valúe= 0,579 y 0,916 > 0.01 (Tabla 22 y 23)
- d. Existe una correlación significativa entre la dimensión Medio ambiente físico y el Nivel de Desempeño docente, en las I.S.T.P. Trujillo y Florencia de Mora obteniéndose p - valúe= 0,312 y 0.681 > 0.01 (Tabla 22 y 23).
- e. Existe una correlación significativa entre la dimensión Estructura organizativa y el Nivel de Desempeño docente, en el I.S.T.P. de Trujillo y Florencia de Mora obteniéndose p - valúe= 0,307 y 0.646 > 0.01 (Tabla 22 y 23)
- f. Existe una correlación significativa entre la dimensión Estilo de dirección institucional y el Nivel de Desempeño docente, en las I.S.T.P. de Trujillo y Florencia de Mora, obteniéndose p - valúe= 0,433 y 0,531 > 0.01 (Tabla 22) (Tabla 22 y 23),
- g. Existe una correlación significativa entre la dimensión Trabajo en equipo y el Nivel de Desempeño docente en el I.S.T.P. Trujillo y Florencia de Mora, obteniéndose p - valúe= 0,331 y 0,525 > 0.01 (Tabla 22 y 23)
- h. Existe una correlación significativa entre la dimensión Procesos y el Nivel de Desempeño docente, del I.S.T.P. Trujillo y Florencia de Mora, obteniéndose p - valúe= 0,406 y 0.819 > 0.01 (Tabla 22 y 23)
- i. Existe una correlación significativa entre la dimensión Variables personales y el Nivel de Desempeño docente, del I.S.T.P. de Trujillo y Florencia de Mora obteniéndose p - valúe= 0,421 y 0.860 > 0.01 (Tabla 22 y 23)

- j. Existe una correlación significativa entre la dimensión Estilo de supervisión y el Nivel de Desempeño docente, del I.S.T.P. Trujillo y Florencia de Mora obteniéndose p - valúe= 0,427 y 0.713 > 0.01 (Tabla 22 y 23)

- k. Existe una correlación significativa entre la dimensión Motivación y el Nivel de Desempeño docente, del I.S.T.P. Trujillo y Florencia de Mora obteniéndose p - valúe= 0,459 y 0.672 > 0.01 (Tabla 22) y p - valúe= 0.672 > 0.01 (Tabla 22 y 23)

- l. Existe una correlación significativa entre la dimensión Estabilidad laboral y el Nivel de Desempeño docente, del I.S.T.P. Trujillo y Florencia de Mora, obteniéndose p - valúe= 0,412 y 0.673 > 0.01 (Tabla 22) y p - valúe= > 0.01 (Tabla 22 y 23)

- m. Existe una correlación significativa entre la dimensión Objetivos y el Nivel de Desempeño docente, del I.S.T.P. Trujillo y Florencia de Mora, obteniéndose p - valúe= 0,391 y 0.728 > 0.01 (Tabla 22 y 23).

7. RECOMENDACIONES.

a. A los directores del I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora.

10. Capacitar a los docentes en “Clima organizacional” con incidencia en las dimensiones: Medio ambiente, Estructura organizativa, Estilo de dirección institucional, Trabajo en equipo, Procesos, Variables personales, Estilo de supervisión, Motivación, Estabilidad laboral y Objetivos para mejorarlas del nivel bajo al nivel alto, puesto que ello incide directamente en el desempeño docente.

- Capacitar a los docentes en las dimensiones: Motivación del estudiante, Habilidad para orientar el aprendizaje, Disposición para experimentar nuevas cosas, Nivel de dominio de una cultura general, Dominio de la enseñanza cualitativa, Fluidez en la comunicación, Cualidades morales y personales; para mejorar el desempeño docente del nivel bajo al nivel alto.

b. A los docentes del I.S.T.P Trujillo y Florencia de Mora.

- Asumir el compromiso de propiciar un clima organizacional favorable
- Asistir a las capacitaciones que lleven a cabo los directores del I.S.T.P Indoamérica y Florencia de Mora clima organizacional y desempeño docente.

c. A los investigadores.

- Utilizar los instrumentos: Cuestionario de Clima Organizacional y Cuestionario de Desempeño docente por ser instrumentos válidos y confiables.
- Sugerir a los investigadores en el campo del desempeño docente que a nivel de redes educativas propongan estrategias para fortalecer en forma conjunta el desempeño docente y el clima institucional

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Ascencio, A. (2007). Clima institucional y desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico Simón Bolívar del Callao. Tesis de maestría no publicada. Universidad Nacional de Educación "Enrique Guzmán y Valle". Lima, Perú.
- Brunet, L. (1987). El clima de Trabajo en las organizaciones. Definición, Diagnóstico y Consecuencias. México DF.: Trillas
- Brunet, L. (2004). El clima de Trabajo en las organizaciones. México DF.: Trillas
- Caligiore, C. I (2005). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. Recuperado de: www.redalyc.org/redalyc/pdf/290/2900.pdf
- Castro, J. y Paz, R. (2010). Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. México: Séptima edición
- Chiveanto (2000). Administración de Recursos Humanos, 5ta. Ed. McGraw. Hill, Colombia.
- Cortés, N. (2009). Diagnóstico del Clima Organizacional. Hospital "Dr. Luis f. Nachón". Xalapa, Veracruz, 2009. (Tesis). Xalapa: Universidad Veracruzana. México.
- Díaz, H. (2006). Gestión Educativa: Crisis y Desafíos. Lima: Consejo Nacional de Educación en Perú. Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica "Modelo de gestión educativa estratégica" Consultado el día 17 de Agosto a las 3.00 p.m. de 2015 de <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/dprograma/MatGestModulo1.pdf>
- Fernández, F. (1992). Relación entre el Estilo Gerencial del Personal Directivo de las Escuelas Básicas del Altagracia de Orituco de la

3ª Etapa, y el Clima Organizacional de Dichas Instituciones. (Trabajo de Maestría). Universidad Bicentennial de Aragua.

García, J. (2001). Relación entre ejecución curricular y el desempeño docente según los estudiantes de la facultad de educación de la universidad nacional Federico Villareal. Lima.

Goncalves, A. (2000). El Clima como término Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). Bogotá. Recuperado en: http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_md/maestria_en_educacion/desarrollo_y_com_en_los_r_h/sesion4/actividades/ClimaTerminoOrganizacional.pdf

Goncalves, A. (2002). Dimensiones del clima organizacional. <http://www.calidad.org/articulos/dec02/artdec02.htm>

Hernández, R.S., Fernández, C. C. y Baptista, P.L. (2010). Metodología de la Investigación, 3ra Edición, México: Mc. Graw Hill.

Hurtado, J. (2007), *El proyecto de investigación. Metodología de la investigación holística*. 4ta ed. Colombia: Quirón.

Konx, D. (2000). *Evaluación del desempeño docente*. México: Prentice Hall.

Lepeley, M., T. (2000). Gestión y Calidad en Educación. Chile: Mc Graw Hill S.A

Mañas, A., González, V. y Peiro, J. (1999), El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias. Almería: Universidad de Almería.

Méndez, C. (2006), Clima organizacional en Colombia. Bogotá: Universidad del Rosario.

Mertens, L. (2000). Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones. Santo Domingo: Cinterfor.

- Ministerio de Educación (2002). Propuesta Pedagógica; Guía Curricular. Lima: MED.
- Ministerio de Educación (2004). Ley General de Educación No 28044. Lima- Perú: Imprenta del Ministerio de Educación.
- Montenegro A, (2003). Evaluación del Desempeño Docente. Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Mori, A. (2008). *Clima organizacional y su incidencia significativa en el desempeño docente de los Institutos Privados de Educación Superior " Los libertadores " y "Santo Tomas de Aquino"*. (Tesis). Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo.
- Montenegro, A. (2003). Evaluación la gestión pedagógica. Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Páramo, P. (2004). Tres enfoques teóricos relacionados con el Clima Institucional. (Tesis de Grado). Universidad de la Sabana. Chía, Condinamarca.
- Programa Nacional de Formación y Capacitación Docente [PRONAFCAD], 2012). Plan piloto de evaluación del desempeño docente: Evaluación del desempeño docente. Programa de formación y Capacitación Permanente. Lima: MINEDU
- Rincón, J. (2005). Relación entre estilo de liderazgo del director y desempeño de docentes del valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas. Tesis de maestría no publicada. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Robbins, S. (1987). Comportamiento Organizacional. (3ª edic.). México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Robbins, S. (1994). Comportamiento Organizacional. México: Editorial Prentice Hall
- Rodríguez, D. (1999). Diagnostico Organizacional. Chile: Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez, B. (2010). Percepción del clima organizacional por los empleados, caso de una dependencia del gobierno de

Tamaulipas. (Tesis de Maestría). Universidad autónoma de Tamaulipas. Tamaulipas, México.

Rodríguez, L., Vera. W. (2013). *Relación entre la motivación y el rendimiento laboral de los trabajadores del área comercial de SEDALIB S.A.* (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. Perú.

Salazar, J., G., Guerrero, J., C., Machado, B., Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED* 20(4):67-75.

Sánchez, J.A. (2007). La Importancia del Desarrollo Organizacional en una Institución Pública de Educación Superior. www.eumed.net/libros/2008b/390/ Consultada en Abril 2011.

Sandoval, M. (2004). Concepto y Dimensiones Del Clima Organizacional - Hitos de Ciencias Económico Administrativas (Ensayo), consultado en: http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf (10.02.2014).

Silva, M. (1996), El clima en las organizaciones. Barcelona: EUB.

Shemelkes, S. (2013). *Evaluación docente. México: Instituto Nacional para la Evaluación Docente.*

Silva, O. (2011) "Clima Organizacional en los Centros Educativos Estatales de Cajamarca". Perú.

Torrecilla, O. (2008). Clima organizacional y su relación con la productividad laboral. Consultado en <http://www.buenastareas.com/ensayos/Clima-Organizacional/29837.html> (10.02.2014).

Urtecho, A. (2007). Relación entre competencias gerenciales y desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Gran Chimú – Trujillo (Tesis para obtener el grado de magister). Trujillo. Universidad César Vallejo.

- Valdés, H. (2004). Desempeño del maestro y su evaluación. Cuba: Editorial pueblo y educación.
- Valdés, H. (2009). Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes. Lima: Consejo Nacional de Educación.
- Valenzuela, R. (2003). Encuesta de Clima Organizacional. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Estado de México.
- Vigotsky, L., S. (1978). El desarrollo de los procesos psicológicos superiores. Barcelona: GRIJALJO.
- Werther, W. B. y Keith, D. (1994). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Mc.Graw-Hill Interamericana Editores

ANEXOS

ANEXO 1
CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE
UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SUPERIOR

Instrucciones: La presente encuesta debe ser contestada por el personal directivo, docente y jerárquico de la institución educativa. Marcar con X la respuesta que considere más apropiada a cada situación que se plantee. Todas las situaciones deben ser respondidas.

CONTENIDO DEL TEST:

Dimensión	Preguntas	Siempre	A menudo	Escasamente	Poco	Nada
Medio ambiente físico	1. Las condiciones de amplitud y organización del ambiente físico facilita el desempeño de las tareas propias a su cargo.					
	2. El mobiliario y equipamiento con que cuenta el instituto facilita el desempeño individual y grupal de las tareas de su responsabilidad.					
	3. La instituto cuenta con ambientes destinados al intercambio de experiencias entre el personal.					
	4. Los ambientes de la institución cuenta con adecuada iluminación y ventilación.					
Estructura organizativa	5. Sientes que tu función es importante dentro de la institución.					
	6. La institución posibilita tu autorrealización personal y profesional.					
	7. La estructura de la organización facilita su acceso al personal inmediato superior para formular consultas.					
	8. La organización del personal promueve la confianza y la coordinación efectiva del personal de los diferentes niveles jerárquicos.					
Estilo de dirección institucional	9. Considera que el comportamiento de los integrantes del órgano de Dirección del Instituto, posibilita la participación efectiva del resto del personal, en la conducción del servicio.					
	10. Se dan oportunidades por delegación de funciones al personal para el ejercicio de funciones propias del órgano de dirección y de la jerarquía.					
	11. Existe un acercamiento consultivo entre los directivos, jerárquicos, administrativos, docentes y estudiantes del Instituto.					

	12. Se observa que los directivos del instituto se esfuerzan por gerenciar el servicio con criterios de calidad.					
Trabajo en equipo	13. Qué grado de importancia concede Ud. al trabajo en equipo en su institución.					
	14. Se establecen coordinaciones previas en su estamento para la ejecución del trabajo en equipo.					
	15. Qué grado de coordinación se da entre los estamentos del instituto para mejorar el servicio que brinda.					
	16. El trabajo en equipo posibilita la solución de problemas académicos y/o administrativos con eficacia en el instituto.					
Procesos	17. Estás informado sobre los procesos y procedimientos correspondientes al área en la que estas involucrado.					
	18. Recibes información correspondiente a la conducción de los procesos y procedimientos para tu involucramiento eficaz en el área de tu competencia.					
	19. Los procesos y procedimientos que manejas en las áreas en la cual estás involucrado te facilitan el logro de objetivos y capacidades de tu competencia.					
	20. Los procesos utilizados en el desarrollo de la organización responden a criterios modernos.					
Variables personales	21. En las relaciones sociales del personal que integra su estamento se aprecian actitudes positivas de compañeros, ayuda mutua y solidaridad.					
	22. Las relaciones indicadas anteriormente se aprecian entre las personas que integran diferentes estamentos.					
	23. La práctica de relaciones sociales en su área, evita conflictos interpersonales que surgen entre los integrantes de su estamento.					
	24. En la organización se superan los conflictos que ocurren entre los integrantes de diferentes estamentos.					
Estilo de supervisión	25. El estilo de supervisión que se conduce en el instituto precisa la necesidad de obtener un servicio de calidad.					
	26. El estilo de supervisión que se conduce en el instituto, permite visualizar mejoras en el servicio y en la formación profesional.					
	27. La supervisión que se conduce en el instituto, centradas en los directivos y					

	jerárquicos se caracterizan por ser asertivas.					
	28. Si la supervisión que se conduce en el instituto está basada en mecanismos de control de las jerarquías y burocracia, entonces se aprecia el temor y la desconfianza en la organización.					
Motivación	29. En el desarrollo del servicio se aprecia niveles de desvinculación del personal con las tareas que se realiza.					
	30. Se observa en el personal actitudes rutinarias que no facilitan el logro de la calidad del servicio.					
	31. Se aprecia en el personal un sentimiento de bienestar social asociado al deber cumplido con calidad.					
	32. Se aprecia esfuerzos de la dirección y jerarquía por mejorar el servicio motivando con el ejemplo.					
Estabilidad laboral	33. Se percibe en el instituto que el tratamiento al personal como seres humanos y el hacer algo por ellos en términos humanos favorece la estabilidad laboral.					
	34. La estabilidad laboral del personal en la organización genera que se sienta como miembro valioso.					
	35. Se dan oportunidades para desarrollar sus capacidades y mejorar su desempeño.					
	36. Se dan situaciones de discriminación en el ambiente laboral o institucional.					
Objetivos	37. Los objetivos y metas del instituto se formulan con la participación de representantes de todos los estamentos.					
	38. Los objetivos anuales de su instituto se centran en la formación profesional.					
	39. Percibe que los objetivos anuales del instituto se centran en la formación profesional.					
	40. Los objetivos y metas anuales del instituto revisten un elevado nivel de exigencia personal para lograr un servicio de calidad.					

ANEXO 2

CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL NIVEL DE DOMINIO DEL DESEMPEÑO DOCENTE

Instrucciones: La presente encuesta debe ser contestada por el personal directivo, jerárquico y estudiantes de la institución educativa para evaluar el desempeño laboral de los docentes de la institución. Marcar con X la respuesta que considere más apropiada a cada situación que se plantee. Todas las situaciones deben ser respondidas.

CONTENIDO DEL TEST:

Dimensión	Preguntas	Siempre	A menudo	Escasamente	Poco	Nada
Motivación del estudiante	1. Promueve un clima favorable para la participación del estudiante en su aprendizaje.					
	2. En su desempeño utiliza recursos pedagógicos para interesar a sus estudiantes por la formación profesional de calidad.					
	3. Utiliza dinámicas de trabajo en equipos para motivar el aprendizaje?					
	4. Promueve la búsqueda de capacidades de calidad para motivar un aprendizaje de calidad?					
Habilidad para orientar el aprendizaje	5. Propone con éxito la utilización de estrategias innovadoras en las situaciones de aprendizaje significativo al estudiante.					
	6. Propone con acierto la utilización de diversos materiales de autoinstrucción.					
	7. Conduce con acierto el desarrollo de los eventos del aprendizaje durante el trabajo del estudiante?					
	8. Atiende con éxito las consultas que le formulan los estudiantes durante el proceso de aprendizaje?					
Disposición para experimentar nuevas cosas	9. En el desarrollo de las asignaturas propone situaciones novedosas relacionadas con el futuro desempeño docente para el tratamiento y aplicación anterior?					
	10. Diseña con éxito varias situaciones de aprendizaje.					
	11. Utiliza con éxito materiales de autoinstrucción.					
	12. Utiliza con acierto el trabajo de campo y de laboratorio con fines de experimentar su validez en el aprendizaje del estudiante.					
Nivel de dominio de una	13. Demuestra un elevado dominio de la cultura general.					

cultura general.	14. Demuestra poseer dominio de la problemática educativa regional y nacional?					
	15. Demuestra dominio de los factores culturales que condicionan el desarrollo del proceso de aprendizaje.					
	16. Demuestra dominio de información de acontecimientos regionales, nacionales y mundiales.					
Dominio de la enseñanza cualitativa	17. Demuestra interés en la previsión de la formación integral del futuro profesional.					
	18. Demuestra esmero en el desarrollo del pensamiento crítico, creativo y constructivo.					
	19. Desarrolla una educación en valores que el profesional y la sociedad actual requiere.					
	20. Se esmera por el desarrollo de la capacidad dialógica y autoreflexiva, así como autoformación de su personalidad y autoestima.					
Fluidez en la comunicación	21. Demuestra calidad de comunicación verbal y no verbal con los estudiantes.					
	22. Prevee situaciones de aprendizaje para desarrollar la comunicación entre los estudiantes durante el aprendizaje.					
	23. Brinda igualdad de oportunidades a todos los estudiantes para comunicarse durante el proceso de aprendizaje.					
	24. Logra que los estudiantes sistematicen sus aportes e interpretaciones comunicativas vertidas durante el aprendizaje.					
Cualidades morales y personales	25. Demuestra poseer un nivel de desempeño ético profesional.					
	26. Influye en los demás docentes a ser responsables en la conducción de las asignaturas a su cargo.					
	27. Se interesa por los problemas académicos y personales de los estudiantes, asumiendo espontáneamente la tutoría de quienes se lo solicitan.					
	28. Se muestra amigable, de buen trato, alegre y comunicativo.					

CLIMA ORGANIZACIONAL: TRUJILLO

N°	Medio ambiente físico		Estructura organizativa		Estilo de dirección institucional		Trabajo en equipo		Procesos		Variables personales		Estilo de supervisión		Motivación		Estabilidad laboral		Objetivos		Clima organizacional	
	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel
1	5	Bajo	4	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	31	Bajo
2	4	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	4	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	31	Bajo
3	5	Bajo	5	Bajo	5	Bajo	4	Bajo	5	Bajo	3	Bajo	5	Bajo	5	Bajo	5	Bajo	5	Bajo	47	Bajo
4	3	Bajo	2	Bajo	2	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	25	Bajo
5	4	Bajo	5	Bajo	3	Bajo	5	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	5	Bajo	4	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	37	Bajo
6	3	Bajo	2	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	26	Bajo
7	4	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	27	Bajo
8	4	Bajo	2	Bajo	2	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	2	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	24	Bajo
9	3	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	2	Bajo	2	Bajo	1	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	2	Bajo	22	Bajo
10	4	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	1	Bajo	2	Bajo	2	Bajo	2	Bajo	2	Bajo	4	Bajo	3	Bajo	25	Bajo
11	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	1	Bajo	2	Bajo	2	Bajo	2	Bajo	24	Bajo
12	3	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	2	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	26	Bajo
13	3	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	27	Bajo
14	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	1	Bajo	2	Bajo	2	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	24	Bajo
15	4	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	2	Bajo	2	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	26	Bajo
16	5	Bajo	5	Bajo	4	Bajo	5	Bajo	5	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	5	Bajo	4	Bajo	5	Bajo	43	Bajo
17	3	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	26	Bajo
18	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	4	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	28	Bajo

19	2	Bajo	3	Bajo	1	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	2	Bajo	2	Bajo	22	Bajo
20	2	Bajo	5	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	2	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	27	Bajo
21	3	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	28	Bajo
22	3	Bajo	4	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	4	Bajo	3	Bajo	32	Bajo
23	3	Bajo	4	Bajo	5	Bajo	4	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	2	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	30	Bajo
24	4	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	2	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	27	Bajo
25	3	Bajo	3	Bajo	4	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	4	Bajo	30	Bajo
26	5	Bajo	3	Bajo	5	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	4	Bajo	34	Bajo
27	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	28	Bajo
28	4	Bajo	3	Bajo	4	Bajo	5	Bajo	5	Bajo	5	Bajo	5	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	5	Bajo	42	Bajo
29	3	Bajo	3	Bajo	5	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	5	Bajo	4	Bajo	3	Bajo	4	Bajo	2	Bajo	35	Bajo
30	3	Bajo	3	Bajo	4	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	4	Bajo	3	Bajo	31	Bajo
31	3	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	32	Bajo
32	3	Bajo	5	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	5	Bajo	3	Bajo	5	Bajo	35	Bajo
33	2	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	26	Bajo
34	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	5	Bajo	4	Bajo	5	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	35	Bajo
35	3	Bajo	3	Bajo	4	Bajo	5	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	4	Bajo	34	Bajo
36	2	Bajo	3	Bajo	5	Bajo	5	Bajo	4	Bajo	5	Bajo	3	Bajo	5	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	37	Bajo
37	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	4	Bajo	2	Bajo	2	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	28	Bajo
38	3	Bajo	3	Bajo	4	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	28	Bajo
39	3	Bajo	3	Bajo	4	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	30	Bajo
40	2	Bajo	4	Bajo	3	Bajo	4	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	31	Bajo
41	5	Bajo	5	Bajo	5	Bajo	3	Bajo	5	Bajo	5	Bajo	5	Bajo	5	Bajo	4	Bajo	5	Bajo	47	Bajo
42	3	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	27	Bajo
43	3	Bajo	3	Bajo	5	Bajo	5	Bajo	4	Bajo	5	Bajo	5	Bajo	5	Bajo	3	Bajo	5	Bajo	43	Bajo

DESEMPEÑO DOCENTE: TRUJILLO

N°	Motivación del estudiante		Habilidad para orientar el aprendizaje		Disposición para experimentar nuevas cosas		Nivel de dominio de una cultura general		Dominio de la enseñanza cualitativa		Fluidez en la comunicación		Cualidades morales y espirituales		Desempeño docente	
	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel
1	4	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	25	Bajo
2	4	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	26	Bajo
3	4	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	28	Bajo
4	4	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	25	Bajo
5	4	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	28	Bajo
6	3	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	2	Bajo	2	Bajo	2	Bajo	2	Bajo	23	Bajo
7	3	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	23	Bajo
8	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	24	Bajo
9	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	21	Bajo
10	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	23	Bajo
11	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	22	Bajo
12	4	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	24	Bajo
13	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	24	Bajo
14	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	23	Bajo
15	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	24	Bajo
16	4	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	28	Bajo
17	3	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	25	Bajo
18	4	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	26	Bajo
19	4	Bajo	3	Bajo	4	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	24	Bajo

