

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
VICERRECTORADO  
CENTRO PSICOPEDAGOGICO Y DE INVESTIGACION EN  
EDUCACION SUPERIOR - CEPIES



RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA  
CARRERA DE EDUCACIÓN PARVULARIA DE LA  
UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO

Tesis de Maestría para optar el Grado Académico de Magister Scientiarum en Educación  
Superior

Mención: Psicopedagogía y Educación Superior

MAESTRANTE: Lic. LICETT BRISCILIA MENA CUSSI

TUTOR: Mg. Sc. NOHELIA URTEAGA M.

LA PAZ – BOLIVIA

2019

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**VICERRECTORADO**  
**CENTRO PSICOPEDAGÓGICO Y DE INVESTIGACIÓN EN**  
**EDUCACIÓN SUPERIOR**

**Tesis de Maestría:**

**RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO**  
**LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA CARRERA DE EDUCACIÓN**  
**PARVULARIA DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO.**

Para optar el Grado Académico de Magister Scientiarum en Educación Superior,  
Mención: Elaboración y evaluación de proyectos educativos, del Postulante:

**LIC. LICETT BRISCILIA MENA CUSSI**

Nota Numeral: .....

Nota Literal: .....

Significado de Calificación: .....

Director CEPIES: ..... .....

Sub Director CEPIES: ..... .....

Tutor: ..... .....

Tribunal: ..... .....

Tribunal: ..... .....

La Paz, Agosto de 2019

Escala de Calificación para programas Postgraduales Según el Reglamento para la elaboración y Sustentación de Tesis de Grado vigente en el Centro Psicopedagógico y de Investigación en Educación Superior CEPIES: a) Summa cum laude (91-100) Rendimiento Excelente; b) Magna cum laude (83-90) Rendimiento Muy Bueno; c) Cum laude (75-82) Rendimiento Bueno; d) Rite (66-74) Rendimiento Suficiente; e) (0-65) Insuficiente.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
Capítulo I	
Presentación del Problema .....	1
1.1 Planteamiento del Problema.....	1
1.1.1 Formulación del Pregunta de Investigación .....	4
1.1.2 Preguntas Secundarias.....	5
1.2 Planteamiento de Objetivos de Investigación .....	5
1.2.1 Formulación de Objetivo General.....	5
1.2.2 Objetivos Específicos.....	5
1.3 Justificación .....	6
Capítulo II	
Referencia Teórica.....	8
2.1 Estado de Arte .....	8
Contextualización teórica .....	13
2.2 Clima organizacional .....	13
2.2.1 Cultura Organizacional.....	14
2.2.2 Características del Clima Organizacional .....	16
2.2.3 Tipos de Clima Organizacional .....	19
2.2.4 Dimensiones del clima organizacional .....	21
2.2.5 Factores del clima organizacional .....	23
2.2.6 Participación y clima organizacional .....	24
2.3 Desempeño docente.....	29
2.3.1 Concepto de Desempeño Profesional del Docente.....	30
2.3.2 Factores que Influyen al Desempeño Docente. ....	32
2.3.2.1 Formación inicial y Capacitación Permanente de los profesores. ....	32
2.3.2.2 Motivación .....	36
2.3.2.3 La relación profesor – alumno. ....	40
2.3.3 Características del Desempeño Docente.....	43
2.3.4 Desafíos del desempeño profesional docente. ....	47
2.4 Marco Legal o Institucional .....	50
2.4.1 Constitución Política del Estado.....	50

2.4.2	Ley educativa N° 070. “Avelino Siñani – Elizardo Pérez” .....	51
2.5	Planteamiento de Hipótesis .....	54
2.5.1	Definición de Variables .....	54
2.5.1.1	Variable Dependiente .....	54
2.5.1.2	Variable Independiente.....	55
2.5.2	Operacionalización Variables.....	56

### Capítulo III

Marco Metodológico .....	59	
3.1	Diseño Metodológico de la Investigación.....	59
3.2	Tipo de Investigación.....	60
3.3	Método.....	60
3.4	Técnicas de Investigación .....	61
3.5	Universo o Población de Referencia.....	67
3.6	Muestra o Población de Estudio .....	67
3.7	Objeto de Estudio .....	67
3.8	Delimitación Geográfica.....	67
3.9	Delimitación Temporal del Estudio .....	68
3.10	Fases o Pasos Metodológicos .....	68

### Capítulo IV

Resultados de la investigación .....	69	
4.1	Aspectos sociodemográficos .....	69
4.1.1	Distribución de los docentes, según sexo .....	69
4.1.2	Distribución de los docentes, según edad.....	70
4.1.3	Distribución de los docentes, según tiempo de servicio .....	71
4.2	Resultados de la Encuesta de Clima organizacional .....	72
4.2.1	Relaciones interpersonales .....	72
4.2.2	Estilos de Dirección.....	73
4.2.3	Retribución .....	74
4.2.4	Sentido de pertenencia .....	75
4.2.5	Disponibilidad de Recursos.....	76
4.2.6	Estabilidad.....	77
4.2.7	Coherencia de dirección .....	78

4.2.8	Valores Colectivos.....	79
4.3	Resultados de la Encuesta de Desempeño Laboral .....	80
4.3.1	Preparación y desarrollo de la enseñanza .....	80
4.3.2	Creación de ambientes favorables para el aprendizaje.....	81
4.3.3	Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes .....	82
4.3.4	Profesionalismo docente .....	83
4.4	Relación entre clima organizacional y desempeño laboral docente .....	83
4.5	Diagrama de dispersión .....	85
Capítulo V .....		87
Conclusiones y Recomendaciones .....		87
Bibliografía .....		92
Anexos .....		104

# Capítulo I

## Presentación del Problema

### 1.1 Planteamiento del Problema

Una institución educativa está integrada por diversos actores, dentro de los cuales se destaca el docente, como uno de los elementos fundamentales para contribuir al logro de los objetivos educacionales. Durante su actividad, los docentes interactúan con otros docentes, estudiantes, personal administrativo y de servicio, en un ambiente denominado “clima organizacional”, que es un factor que todo directivo debe tener en cuenta.

La Universidad Pública de El Alto (UPEA) es base fundamental de la población alteña considerando que tuvo muchos acontecimientos revolucionarios para su creación y su reconocimiento de su autonomía universitaria. Estas conquistas sólo fueron posibles gracias a la lucha de sus docentes y estudiantes, con el apoyo de las organizaciones sociales de El Alto.

El 2003 los estudiantes hacen prevalecer el voto universal y la periodicidad de cátedra. “...Después de tantas luchas sociales. Al año siguiente, en 2004, se crea el Estatuto Orgánico, que tuvo que esperar otros cuatro años para ser ratificado. Éste señala que la UPEA es “científica, democrática, popular y antiimperialista...”.(El Cambio,2017:2).

De las cuatro universidades públicas más grandes del país, la Universidad Pública de El Alto (UPEA) y la Universidad Mayor de San Simón (UMSS), de Cochabamba, tienen más del 50% de docentes interinos, lo que repercute en lo laboral y académico. Siendo un problema que hasta la

actualidad ha definido sus características peculiares en el área laboral de los docentes de la UPEA.

Ahora si hablamos de la UPEA podemos resaltar muchas características políticas que resaltan su complejidad. La crisis de la Universidad Pública de El Alto refleja la crisis de la sociedad boliviana y especialmente el momentos de decisión tanto electoral o en situaciones donde se trata de reformar una situación política. La pugna por controlar el poder en la Universidad tiene como válido cualquier método: corrupción, ilegalidad, utilización de mercenarios, oferta de favores, matonaje, etcétera; se oferta y se vende todo al mejor postor, algo similar a lo que sucede en el conjunto de la sociedad con dirigentes y personajes que se están promocionando a los partidos políticos del momento.

Hablar de un clima laboral en la Universidad Publica de El Alto tiene que tener un análisis de varios factores. Un buen o mal clima organizacional puede tener consecuencias positivas o negativas para la organización como también en su contexto político económico y social. Entre las consecuencias positivas se pueden mencionar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación etc. Entre las consecuencias negativas se pueden señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, insatisfacción, poca innovación, baja productividad etc. Esto implica que un ambiente laboral inadecuado puede afectar el nivel de satisfacción del personal de cualquier organización. (Upea digital, 12 noviembre, 2018).

En el ámbito educativo, un clima organizacional inadecuado constituye una fuente de desmotivación e insatisfacción de los docentes, incidiendo en su desempeño laboral, lo que consecuentemente afectará el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

En el punto de vista del análisis de la investigación del comportamiento organizacional indica que entre las causas que ocasionarían un inadecuado clima organizacional están la deficiencia en la calidad de los procesos de trabajo, una mala comunicación interpersonal y/o deficiencia en la infraestructura donde se labore. Así se originan disfunciones en el individuo como en la organización; a) con respecto al trabajador aparecen las de tipo físico y mental como son: insatisfacción en el trabajo, desmotivación, distanciamiento social o mala relación interpersonal, inadaptabilidad al puesto, mal manejo del estrés laboral, entre otras; b) el funcionamiento de la organización se ve afectado por la presencia de: ausentismo, abandono del trabajo u omisión de funciones, disminución de la cantidad y calidad del trabajo, incremento de la accidentabilidad de tipo laboral, con altas pérdidas económicas pues la influencia del clima se torna negativa en relación al comportamiento de toda la organización (Quevedo y otros 2005).

Para Torres en su investigación en el área organizacional señala que “...Una de las relaciones entre, un inadecuado clima organizacional es un factor que produce, entre otros aspectos, la disminución de la cantidad y calidad del trabajo; en este caso, provocaría un bajo rendimiento o desempeño del docente...” (2008: 34), señala también de manera amplia que el desempeño docente es el conjunto de acciones que realiza el maestro, durante el desarrollo de su actividad pedagógica, que se concretan en el proceso de cumplimiento de sus funciones básicas y en sus resultados, para lograr el fin y los objetivos formativos del nivel educativo donde trabaje. Todos estos aspectos se verían afectados por un deficiente clima organizacional, perjudicando el logro de los objetivos educacionales.

### **1.1.1 Formulación de la Pregunta de Investigación**

¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la Carrera de Educación Parvularia de la Universidad Pública de El Alto?

### **1.1.2 Preguntas Secundarias**

1. ¿Cuál es la percepción de los docentes sobre el clima organizacional de su centro de trabajo, según sexo, edad y tiempo de servicio?
2. ¿Cómo es el desempeño laboral de los docentes, según sexo, edad y tiempo de servicio?
3. ¿Cuál es el grado de correlación estadística entre el clima organizacional y desempeño laboral de los docentes?
4. ¿Qué alternativas se pueden proponer para mejorar el clima organizacional en la Carrera de Educación Parvularia de la UPEA, como herramienta para mejorar el desempeño laboral de los docentes?

## **1.2 Planteamiento de Objetivos de Investigación**

### **1.2.1 Formulación de Objetivo General**

Determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la Carrera de Educación Parvularia de la Universidad Pública de El Alto.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

1. Describir la percepción de los docentes sobre el clima organizacional de su centro de trabajo, según sexo, edad y tiempo de servicio.
2. Evaluar el desempeño laboral de los docentes, según sexo, edad y tiempo de servicio.
3. Efectuar una correlación estadística para determinar el grado de asociación entre el clima organizacional y desempeño laboral de los docentes.

4. Elaborar una propuesta para mejorar el clima organizacional en la Carrera de Educación Parvularia de la UPEA, como herramienta para mejorar el desempeño laboral de los docentes.

### **1.3 Justificación**

El clima organizacional, es un factor importante en la satisfacción laboral de los trabajadores. En la medida en que un trabajador desempeñe su labor en un ambiente favorable, es decir, con buenas relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos eficientes, oportunidades de crecimiento profesional y otros, se sentirá satisfecho y motivado para realizar su trabajo de mejor manera.

En este sentido, se asume que un clima organizacional óptimo, es una condición para que los docentes de la Carrera de Educación Parvularia de la Universidad Pública de El Alto, puedan mejorar su desempeño, así como sentirse satisfechos con el trabajo que realizan. Pero además, incidirá en el bienestar de las familias y la sociedad. Ernesto García, señala que el beneficio resultante de la aplicación de políticas o programas que promuevan un buen clima organizacional, “se ha de manifestar en una mejor calidad de vida laboral, la cual se hará extensiva a la familia de quienes trabajan en la organización y a la sociedad en general” (García, 2007: 156).

Una institución de educación superior, o cualquier otra organización, “busca un funcionamiento óptimo y eficaz, esperando que sus trabajadores sean proactivos y muestren iniciativa, que colaboren con los demás, que sean responsables en su propio desarrollo de la carrera, y que se comprometan con la excelencia” (Salanova, Martínez y Llorenz, 2008).

Este objetivo, solo se logra, cuando se establecen prácticas saludables y estrategias de acción e intervención positivas, para que los trabajadores, estén satisfechos, y puedan aprovechar sus capacidades y destrezas de la mejor manera, para incrementar la productividad.

En este sentido, la presente investigación busca establecer la relación entre clima organizacional y desempeño laboral de los docentes de la Carrera de Educación Parvularia de la Universidad Pública de El Alto. Considerando las características de esta carrera como conflictiva en todos sus ámbitos políticos y administrativos.

Los temas sobre desempeño docente y clima organizacional tienen en la actualidad una especial trascendencia, por lo que es necesario prestar atención a los requerimientos de un buen desempeño docente en un clima adecuado, donde el estudiante será el mayor beneficiario y alcance a desarrollar las capacidades y competencias trazadas.

Además, la presente investigación responde a las demandas planteadas para la mejora de la calidad educativa y que se encuentra cuestionada en la actualidad. Por lo tanto se requiere un cambio de punto de vista metodológico, en donde se establezcan: criterios, procedimientos e instrumentos para establecer la relación entre clima organizacional y el desempeño laboral docente.

## **Capítulo II**

### **Referencia Teórica**

#### **2.1 Estado de Arte**

La revisión de literatura efectuada para iniciar el presente estudio, ha permitido conocer diversos trabajos de investigación relacionados con el clima organizacional y satisfacción laboral; sin embargo, la mayoría de ellos proviene de otros contextos. Dentro de los estudios de interés se pueden destacar los siguientes:

- En la investigación titulada “ La influencia de la Ejecución Curricular y el Desempeño docente en el Rendimiento Académico de los Estudiantes de la Carrera de ciencias de la Educación de la UMSA” es así que la misma tiene como objetivo determinar si la ejecución curricular y el desempeño influyen en el rendimiento académico de los estudiantes de primer semestre de la carrera de Ciencias de la Educación del 2008 resalta: “...que las instituciones de educación superior desempeñan un rol muy importante en la formación de recursos humanos , con un alto nivel y en la generación, manejo y constante cambio de tecnología. Por lo tanto considera importante indagar en cómo influye el desempeño docente y la ejecución curricular en el rendimiento académico de los estudiantes. Es así que en esta investigación se determina como influye el desempeño docente y la ejecución curricular en el rendimiento académico de los estudiantes además que existe relación correlacional entre ambas variables analizando ampliamente su relación de contexto. (Bustamante, 2008)
- Entre otra investigación titulada “ evaluación del desempeño docente y su relación con el rendimiento académico de los estudiantes de lingüística idiomas del CEPIES” en la cual expresa:

Una investigación que se llevo de tipo descriptivo y correlacional. El diseño es no experimental transeccional – longitudinal. En esta investigación se determino usar una muestra no probabilística donde participen todos los

docentes titulares de idiomas y todos los estudiantes de idioma, en la cual indica que no existe una relación significativa entre las dos variables estudiadas lo cual significa que los resultados obtenidos en la evaluación docente y el rendimiento académico de los estudiantes no se correlaciona o no están asociadas en segundo lugar, se indica que no hay relación significativa entre la evaluación en aula y la evaluación fuera del aula al docente lo cual puede ser resultado de la forma en la cual se lleva a cabo los procesos de evaluación docente en la Universidad Mayor de San Andres (Quina, 2015)

- En el año 2006, Chiang Vega; Nuñez Partido, y Huerta Rivera, desarrollan el estudio que trata del análisis de las relaciones entre el clima organizacional, la satisfacción laboral y los resultados, en grupos de trabajo formados por profesores y/o investigadores que trabajan en un departamento de una universidad.

La muestra del presente estudio está compuesta profesores e investigadores miembros de 42 grupos de trabajo (departamentos), 18 de universidades españolas y 24 de universidades chilenas.

Para lograr los objetivos descritos se procedió a la aplicación de un instrumento para la recolección de los datos. El instrumento elegido para medir las variables clima organizacional y satisfacción laboral.

Los resultados del estudio en España indican que el grupo de profesores tiene una relación significativa y negativa con su percepción de un clima de presión laboral. En esta misma muestra en los departamentos donde existe una mayor asistencia a seminarios, los profesores tienen una relación significativa y positiva con la satisfacción con su universidad (institución) y con las posibilidades de continuar su formación.

Los resultados obtenidos en Chile muestran que en los departamentos donde existe un mayor número de títulos otorgados por el departamento, el grupo de docentes tiene una relación estadísticamente significativa con su percepción de un clima de libertad de cátedra. Respecto a la relación

entre las dimensiones de la satisfacción laboral y los resultados en los departamentos donde existe una mayor publicación de libros y artículos, los profesores tienen una relación significativa y positiva con la satisfacción con su departamento. La satisfacción con el trabajo en general y con las relaciones con los alumnos, en general no parecen estar relacionadas con los resultados estudiados. (Chiang Vega, Nuñez y Huerta, 2006)

- El año 2004, Nuñez, Partido Antonio en su trabajo: Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Docentes de Informática y Sistemas de Información, en este estudio analiza las relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en equipos de trabajo (formados por docentes de informática y sistemas de información). Se han hecho comparaciones de los resultados entre distintos equipos de trabajo de centros académicos de TIC.

La muestra del presente estudio está compuesta profesores e investigadores miembros de 3 grupos de trabajo, de una universidad privada española; y de una universidad estatal chilena.

Para alcanzar los objetivos propuestos procedió a la aplicación del instrumento para la recolección de los datos. El instrumento elegido fue elaborado para una investigación previa, consta de 70 ítems repartidos en tres escalas: Clima, Satisfacción con el Trabajo y Satisfacción con el departamento al que se pertenece.

Los resultados obtenidos muestran que el instrumento utilizado, para medir Clima organizacional, Satisfacción por el trabajo y Satisfacción con el equipo de trabajo, arroja para la muestra del presente estudio una fiabilidad adecuada en cada una de las tres escalas que componen este cuestionario. (Nuñez, 2004)

- El año 2011, se presentó el trabajo sobre satisfacción laboral, que según su autor, esta problemática se ha desarrollado durante el siglo pasado y

ha demostrado su importancia en el ámbito de las organizaciones. Actualmente sigue siendo protagonista de un gran número de investigaciones, sin embargo no ha aparecido un modelo que explique en su totalidad el constructo e inclusive siguen apareciendo investigadores que proponen variables que pueden influir en este. Este trabajo pretende reunir la información de las investigaciones realizadas durante la década 2000-2010 para enunciar las razones necesarias y suficientes para una teoría actual e integradora de la Satisfacción laboral. Para ello, se realizó un recorrido de las distintas definiciones de este constructo y se analizaron los instrumentos de medición más utilizados y se recurrió a bibliografía adicional para completar la información en aquellas situaciones que se consideraran necesarias.

Con la información obtenida se plantean distintas relaciones con el constructo Satisfacción laboral, para posteriormente definirla como un constructo formado por un conjunto de actitudes frente a distintos aspectos relacionados con la situación laboral, considerando más útil al ámbito organizacional la medición por facetas que la medición global y definiendo su escala como un continuo que va de la satisfacción a la insatisfacción, dependiendo de la influencia y valor que tenga cada una de las facetas que la hacen más o menos favorable en la totalidad de la Satisfacción laboral.

- De acuerdo a Montoya, (2017) en un estudio con docentes universitarios de Chile concluye en su investigación que la percepción de un clima organizacional alto se asocia a un mayor nivel de satisfacción laboral de docentes y administrativos. En tal contexto laboral, considerando los cambios del entorno en la cual se encuentran insertas estas instituciones y las modificaciones periódicas en los modelos educativos, factores que podrían influir en la satisfacción laboral y en el nivel percibido de clima organizacional de trabajadores, es que el primer objetivo de este estudio fue determinar la satisfacción laboral y el clima organizacional en

funcionarios de una institución pública de educación superior, estratificando de acuerdo a variables sociodemográficas y laborales

- La (Razón, 2011) entre tantas complicaciones políticas, un 31 de julio, los estudiantes llevaron a cabo las elecciones, sin el apoyo docente. El 2 de agosto, el Honorable Consejo Universitario (HCU) fue asaltado por este grupo de alumnos.

El 15 de agosto se llevó a cabo la segunda vuelta de esos comicios. Los universitarios del Comité Electoral contrataron guardias de seguridad privada que agredieron a estudiantes y docentes. Tuvo que intervenir la Policía, que arrestó a, al menos, 11 de ellos.

El ganador de la contienda fue Rime Choquehuanca, pero no pudo ejercer el cargo porque no contaba con el reconocimiento del HCU, que designó a otro interino: Edilberto Tarqui, quien actualmente ocupa esas funciones.

La Razón revisó uno de esos documentos, el de 2010, y halló 21 resoluciones que revelan problemas administrativos, peleas internas, procesos penales y judiciales, censuras a actos de agresiones, congelamiento de cuentas estudiantiles, entre otros problemas internos.

Este tipo de pugnas fue la característica de los 13 años de vida institucional de la UPEA, de modo que suman 13 los rectores que la dirigieron en sus 13 años.

## **Contextualización teórica**

### **2.2 Clima organizacional**

El clima organizacional se define como las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral: estilo de supervisión, calidad de la capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general (Brown y Moberg, 1990).

Según Chiang, Salazar, y Núñez (2007) el clima organizacional hace referencia a las características de la organización a partir de las percepciones de los trabajadores, los esquemas cognoscitivos y las percepciones globales. Estos autores resaltan la presencia de dos aspectos fundamentales: a) el clima organizacional se mide a partir de percepciones y b) dichas percepciones son de tipo descriptivo (Chiang, Salazar y Núñez, 2007).

Para Tagiuri, “el clima es una cualidad relativamente estable del entorno total, que es experimentada por los ocupantes e influye en su conducta, y puede ser descrito en términos de valores de un conjunto particular de atributos de un entorno cualquiera” (Ruiz, 1999: 284); para Payne y Pugh, “el clima es un concepto molar que refleja el contenido y fuerza de los valores prevalentes, las normas, las actitudes, conducta y sentimientos de los miembros de un sistema social” (Tagiuri, en Ruiz, 1999: 284).

Palma define el término clima organizacional como: “la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función de aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información

relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea" (Palma, 2004: 58).

El clima organizacional no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de un medio y a la vez éste modifica lo que pasa dentro del mismo. Al clima organizacional se le define como el conjunto de descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona dentro de una organización (Chiang, Salazar y Núñez, 2007: 61); son percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales sean formales o informales. Incluye al medio ambiente humano y físico donde se desarrolla el trabajo cotidiano que genera experiencia y la forma de cómo éste es percibido.

### **2.2.1 Cultura Organizacional**

Se entiende como Cultura Organizacional la forma característica de pensar y hacer las cosas en una organización, producto de las interacciones del pasado y presente para adaptarse a circunstancias del entorno y a tensiones internas. Interviene una acción colectiva, un lapso de tiempo en el que se han desarrollado acciones, políticas o decisiones; así como un gradual establecimiento de procedimientos formales e informales (Schein, 1996) Esto implica reconocer mecanismos de desarrollo y consolidación de una cultura organizacional como son rituales, símbolos, lenguajes propios, transmisión oral de leyendas y mitos; sistemas de recompensas económicas y no económicas.

La cultura organizacional es, pues, el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. Se refiere a un sistema de significados compartidos por

una gran parte de los miembros de una organización que distinguen de una organización a otras.

Existen 10 características primarias que concentran la esencia de la cultura organizacional (Pelaes, 2010):

- **La identidad de sus miembros.**- el grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.
- **Énfasis en el grupo.**- las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- **El enfoque hacia las personas.**- las decisiones de la administración, toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- **La integración de unidades.**- la forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.
- **El control.**- el uso de reglamentos procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
- **Tolerancia al riesgo.**- el grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- **Los criterios para recompensar.**- como se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismo u otros factores ajenos al rendimiento
- **El perfil hacia los fines o los medios.**- de qué manera la admón. Se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- **El enfoque hacia un sistema abierto.**- el grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.

- **Tolerancia al conflicto.**- grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos y críticas.

Según Kolb, Rubin y Mcintyre (2001), la cultura se expresa en un nivel observable a través de la imagen externa y los procedimientos de la empresa y en un plano no observable a nivel de las creencias y valores empresariales. La expresión de la cultura se da fundamentalmente en el comportamiento de las personas, a través de lo que se ha denominado Clima Organizacional, definida entonces como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influyen sobre su conducta. Es el patrón total de expectativas y valores de incentivo que existen en un medio organizacional dado.

### **2.2.2 Características del Clima Organizacional**

El clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización. El sistema organizacional, constituye un tema de reflexiones sobre el que se construye la definición de clima. En otras palabras, el clima puede construirse como una autorreflexión de la organización acerca de su devenir. La experiencia organizacional que tienen los miembros es auto-observada por éstos, que la evalúan colectivamente.

El clima organizacional tiene las siguientes características (Maturana, 1999):

- Hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.

- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto de no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y - sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas

variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización. Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección -clima organizacional parecería requerir.

- El ausentismo y la rotación excesiva puede ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.
- En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración.

En otras palabras, aunque es relativamente sencillo obtener cambios dramáticos y notorios en el clima organizacional mediante políticas o decisiones efectivas, es difícil lograr que el clima no vuelva a su situación anterior una vez que se han disipado los efectos de las medidas adoptadas. (Maturana, 1999) Por ejemplo, en una organización cuyo clima se caracteriza por el descontento generalizado, es posible lograr una mejora importante,

pero pasajera, mediante la promesa de un aumento de remuneraciones. El efecto de este anuncio, no obstante, pronto, será olvidado si no llevan a cabo otros cambios que permitan llevar a la organización a otra situación, a una diferente configuración del clima. Incluso es frecuente el caso en que un anuncio de mejoramientos de las remuneraciones, instalaciones físicas, relaciones laborales, etc., provoca expectativas y mejorías en el clima organizacional, para luego, ante la concreción efectiva de los cambios anunciados, volver a un clima organizacional que puede ser peor que inicial, debido a que los cambios anunciados generaron expectativas que no pudieron satisfacer. En este caso, se producen frustraciones, desconfianza y una actitud desesperanzada y altamente negativa hacia la organización, con el correspondiente efecto sobre el clima organizacional.

### **2.2.3 Tipos de Clima Organizacional**

Como el Clima Organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral. El Clima Organizacional, es pues, una variante interviniente que media entre los factores organizacionales y los individuales. Las características de la organización son relativamente estables en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización. El Clima Organizacional afecta el comportamiento y la percepción del individuo tanto dentro de la misma organización como en el cambio de una organización a otra.

Barroso (2004) distingue los siguientes tipos de Climas existentes en las organizaciones:

1. **Clima tipo Autoritario - Explotador:** La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de ordenes e instrucciones específicas.
  
2. **Clima tipo Autoritario – Paternalista:** Es aquel en que la dirección tiene 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. Bajo este tipo de Clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.
  
3. **Clima tipo Participativo - Consultivo:** Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.
  
4. **Clima tipo Participativo – Grupal:** Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente,

sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

#### **2.2.4 Dimensiones del clima organizacional**

Litwin y Stringer (citado en Kolb, Rubin y McIntyre, 2001) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada organización, cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. **Estructura:** representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
2. **Responsabilidad:** es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con 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 no tener doble chequeo en el trabajo.
3. **Desafío:** corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo, es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

4. **Relaciones:** es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
5. **Cooperación:** es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo, el énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
6. **Estándares:** es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
7. **Conflictos:** es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
8. **Identidad:** es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo, en general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Por su parte, Robbins (2004) menciona las siguientes dimensiones del clima organizacional:

1. **Relaciones interpersonales;** se refiere al grado en que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas.
2. **Estilo de Dirección;** grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores.

3. **Sentido de pertinencia**; grado de orgullo derivado de la vinculación a la compañía, sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.
4. **Retribución**; grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.
5. **Disponibilidad de recursos**; es el grado en que los trabajadores cuentan con la información, los equipos y el colaboración requerido de otras personas y dependencias para llevar a cabo su trabajo.
6. **Estabilidad**; grado en que los empleados ven en la compañía claras y posibilidades de pertinencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.
7. **Claridad y coherencia en la dirección**; grado de claridad sobre el futuro de la compañía, medida en que las metas y programas son consistentes con las políticas de la gerencia.
8. **Valores colectivos**; grado en el que se perciben en el medio interno, cooperación y respeto.

### 2.2.5 Factores del clima organizacional

Los principales factores que influyen en el clima organizacional son (Izquierdo, Sánchez y Zuluaga, 2005):

- **Medio Ambiente Físico de Trabajo.** Se trata de los factores de orden físico en general que, aparte de sus influencias directas como causas de accidentes y enfermedades profesionales, tienen una potencialidad estresante que incide en el bienestar y satisfacción del trabajador:

- **Factores Intrínsecos del trabajo.** Hace referencia al contexto del trabajo, entre los que se encuentran:
  - Imposibilidad de utilizar en el trabajo las propias aptitudes.
  - Tareas repetitivas y monótonas
  - Bajo nivel de responsabilidad y baja capacidad de decisión frente al trabajo que se realiza.
  
- **Organización del tiempo en el Trabajo.** Son los aspectos negativos que se relacionan con la organización del tiempo en el trabajo como son el horario, tipo de trabajo, establecimiento de descansos dentro de la jornada laboral y ritmos de trabajo.
  
- **Factores Propios de la Tarea.** Dentro de éstos puntos se incluye la sobrecarga de trabajo que puede ser cuantitativa (cuando hay demasiado que hacer) o cualitativa (cuando el trabajo se torna difícil).
  
- **Organización del Tiempo de Trabajo.** La duración de la jornada laboral, los turnos, el tipo de horario, el establecimiento de pautas y descansos y los ritmos de trabajo (impuestos y fijos).

### 2.2.6 Participación y clima organizacional

Respecto a la participación y su importancia en el establecimiento de un clima motivado, ha sido discutida desde diversos ángulos. En los comienzos de la preocupación por la investigación del clima organizacional, se postulaba la participación como una forma de conseguir que los miembros de la organización se sintieran integrados a los procesos de toma de decisiones del misma. Coincide esta preocupación, con el interés de algunos trabajos provenientes de la Escuela de

Relaciones Humanas, que veían en la participación una forma de conseguir que los miembros de la organización pudieran alcanzar sus niveles de necesidades superiores, en el esquema de la escala de necesidades de Maslow. (Pelaes, 2010: 201).

Abraham Maslow, con su influyente escala de necesidades, había indicado que las necesidades superiores se plantean en el individuo una vez que éste veía relativamente satisfechas sus necesidades fisiológicas y de seguridad.

Las necesidades que seguían en la escala a las seguridades, eran las de pertenencia. El saberse perteneciendo a un grupo, el sentirse integrado una organización, podría ser altamente motivador para una persona que hubiera superado sus inquietudes de seguridad. Este sentimiento de pertenencia podría ser fomentado en una organización que se preocupara de mantener informado a su personal de las decisiones adoptadas en ella. Así, cada individuo miembro de la organización podría percibir que era parte del sistema y satisfacer de esta manera su necesidad de pertenencia.

Una vez razonablemente satisfechas las necesidades de pertenencia, comienza a aparecer -según Maslow- las necesidades de estima y autoestima. La estima y la autoestima se encuentran relacionadas, porque Mead (1992) ha demostrado que la persona construye su percepción de sí misma a partir de la percepción que tiene de la apreciación que los demás hacen de sí. Un individuo que se ve reconocido y estimado por quienes lo rodean y son importantes para él, es probable que desarrolle una imagen favorable de sí mismo. Estas necesidades de estima y autoestima podrían ser desarrolladas por un sistema organizacional que permitiera y fomentara el reconocimiento del trabajo de sus miembros. Este reconocimiento puede ser hecho parte de un sistema de recompensas y,

también, parte de un estilo participativo consultivo, en que cada persona puede sentir que su aporte es valioso para la organización a la que pertenece (Pelaes, 2010).

El más alto nivel de necesidades considerado por Maslow, es el de autorrealización. Sólo se presenta cuando el individuo puede ver medianamente satisfechas sus necesidades de estima y autoestima. La autorrealización está muy relacionada con la auto-determinación y la autoexpresión, vale decir, que la persona sienta que es ella la que determina sus actividades y que en ellas puede expresarse creativamente. Esta necesidad superior puede ser favorecida por un sistema organizacional que utilice el talento creativo de sus miembros, fomentando su participación resolutiva en la toma de decisiones. Una persona que participa en tal sistema, tendrá la oportunidad de contribuir a la adopción de las decisiones que afectarán su propio trabajo y, estará en cierta medida auto-determinándolo. Además, su creatividad será utilizada en su decidir, por lo que también se estará expresando, auto-expresándose en esta labor co-decisora.

En la adaptación realizada, también los niveles de participación pueden ser vistos como siguiendo un ordenamiento escalonado, tal como el escalonamiento sugerido por Maslow para la aparición sucesiva de las necesidades. En otras palabras, lo primero que se plantearía a las personas sería tener un nivel mínimo y aceptable de sueldos, que les permitiera asegurar la satisfacción de sus necesidades fisiológicas. Apenas este nivel remunerativo se encuentra razonablemente satisfecho, aparece inmediatamente la necesidad de contar con seguridad laboral, que permita que las personas puedan estar tranquilas respecto al futuro cercano (Pelaes, 2010).

Una vez que el trabajo se presenta como estable la persona desearía estar informada de lo que ocurre en la organización, sentirse -a través de la información- como un miembro con derecho propio a ser considerado parte de la organización. Esto puede ser ofrecido a través de una adecuada información, o participación informativa, pero -en los casos en que ésta no se da- es posible que surja el rumor como una manera informal que tiene el colectivo laboral de sentirse participando de la información organizacional.

La participación consultiva corresponde a las necesidades de estima y autoestima y surgirá en sistemas organizacionales que entregan información adecuada a sus miembros. Es posible que sea el sistema organizacional el que -una vez que ha entregado información a sus miembros- desee obtener de ellos sugerencias que pudieran ser de utilidad. Puede, también, ocurrir que sea el colectivo laboral el que sienta la necesidad de realizar sugerencias y aportar sus opiniones acerca de temas atinentes a su labor.

La participación resolutive tiene -a su vez- diversos grados, desde una participación minoritaria en la toma de decisiones, hasta la autogestión laboral, pasando por la congestión y por diversos esquemas en que se considera la posibilidad de permitir que los miembros de un sistema organizacional sean parte de su decidir. Este tipo de participación, en todo caso, también puede plantearse como una reivindicación por parte de los miembros de un sistema organizacional, que quieran tener una injerencia mayor en la toma de decisiones, o ser producto de la definición misma del sistema, en que se busca un mayor compromiso, responsabilidad e involucramiento de los miembros con la organización, sus tareas y su destino (Pelaes, 2010).

En todos los estudios acerca de la participación hechos en esa primera época, sin embargo, había poco énfasis en la productividad. El interés se ponía fundamentalmente en el individuo y en conseguir un clima laboral más grato para él. La subyacente a este tipo de propuestas era tanto proveniente de la Escuela de Relaciones Humanas, con su énfasis en los fenómenos de psicología grupal, como de movimientos políticos que veían en la participación una forma de superar la dicotomía capital/trabajo.

El tema de la participación y del clima vuelve a estar en el tapete de la discusión organizacional. El interés ya no viene de la psicología ni de grupos políticos, sino de la ingeniería y de sectores empresariales y de asesores de organizaciones. Los círculos de la calidad, las fuerzas de tarea y otros tantos esquemas grupales de resolución de problemas y de generación de soluciones y sugerencias, aparecen como alternativas interesantes a ser exploradas. El desafío del momento es el de la productividad y se ha descubierto que el clima laboral puede contribuir eficazmente a esta tarea:

Un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y aparte, puede tanto ayudar a la generación de este clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de productividad, a través de sugerencias útiles, que pueden surgir en, por ejemplo, los círculos de calidad (Pelaes, 2010).

La participación vuelve a ser un tema de discusión. Sin embargo, la última palabra no está dicha y los criterios para medir su utilidad son ahora mucho más pragmáticos que lo que fue en los comienzos de la discusión. Parece, en todo caso, que no es conveniente pensar en modelos universalmente válidos, sino que sería aconsejable estudiar las conveniencias y los grados de una propuesta participativa, en los marcos

de cada organización concreta, los que de su cultura organizacional y los de la cultura de la sociedad en que esta organización está inmersa (Pelaes, 2010: 212).

### **2.3 Desempeño docente**

Las transformaciones que se da en la sociedad, ha transformado no sólo los roles de docentes y/o profesores, sino además de las funciones en la escuela, todo el trabajo o desempeño profesional del docente. Marcelo y Vaillant (2009) afirman que las transformaciones sociales se aplican también al contexto del aula y obligan a una revisión en profundidad de la actuación docente, los contenidos del aprendizaje y las condiciones de trabajo.

El desempeño profesional del docente es un tema de progresivo interés e importancia para la sociedad sobre todo para las Instituciones Educativas. Apostar por la calidad de la educación es un gran reto y una tarea comprometida y onerosa. Existe la necesidad de recuperar la pasión de los profesores por su trabajo, mantener la ilusión hacia su tarea a pesar de todas las dificultades del contexto y ante las nuevas exigencias y necesidades que permanentemente surgen en las escuelas.

Como indica Bazarra, Casanova y García (2007 p.18): “Ante el reto de este tiempo lleno de cambios y de incertidumbres, los colegios, los profesores, no podemos intentar seguir respondiendo a los retos desde el coraje individual, desde la urgencia de lo inmediato. La educación de los niños y adolescentes del siglo XXI merece más dedicación, creatividad, profesionalidad, esperanza e ilusión...es un reto fundamental que todos debemos sentirnos implicados”.

Realmente, en el día de hoy supone un gran desafío llegar a todo lo que plantean Bazarra, Casanova y García porque sabemos que las presiones que

experimentan los profesores en las aulas, el manejo de la disciplina de los alumnos, la falta de la colaboración de los padres de familia, el uso de las nuevas tecnologías y metodologías en la escuela afectan de manera importante al ejercicio de la actividad docente y a la propia persona del enseñante.

Para poder abarcar el tema, se necesita tener claro el concepto de desempeño profesional docente, aspecto que se desarrolla en el siguiente punto.

### **2.3.1 Concepto de Desempeño Profesional del Docente.**

El concepto del desempeño profesional es muy amplio y está caracterizado de diversa manera por los distintos autores que lo tratan.

Peña (2002, p.6), define el desempeño profesional como *“...toda acción realizada o ejecutada por un individuo, en respuesta, de lo que se le ha designado como responsabilidad y que será medido en base a su ejecución.”* Esta primera definición expresa *una acción que se reduce al proceso de su cumplimiento* y no incluye su resultado o efecto.

Remedios (2005, p.5) dice que el desempeño profesional se refiere *“...a cualquier actividad, si alguien sabe hacer algo o si está capacitado para efectuar una tarea en particular, o sea se vincula a la preparación de las personas para desarrollar una actividad en su interacción social, que le permite transformar, conocer y valorar esa realidad que le rodea.”*

Por otra parte, Ponce (2005) señala que el desempeño profesional se refiere a la actuación del docente, que expresa la interrelación dialéctica de las competencias profesionales pedagógicas para orientar, guiar, controlar y evaluar el proceso educativo y la producción intelectual del profesorado en formación,

con la que demuestra el dominio de las tareas y funciones diseñadas para ese rol, en los diferentes contextos de actuación.

Añorga (2006) señala que el desempeño profesional es la capacidad del profesor para efectuar acciones, deberes y obligaciones propias de su cargo y las funciones profesionales que exige un puesto de trabajo. Esta definición trata de la conducta real del trabajador en relación con las otras tareas a cumplir en el ejercicio de su profesión. Este concepto trata sobre lo que el docente en realidad hace y no sólo lo que sabe hacer.

Para Ledo (2007, p. 30), el desempeño profesional es *“la conducta mantenida por el trabajador en el desarrollo de una tarea o actividad durante el ejercicio de la profesión”*. Es una definición que se centra en el comportamiento en la actuación profesional o en el proceso de desarrollo de la profesión.

Según Olivero (2007), el término desempeño profesional: se refiere al carácter y la calidad del quehacer y práctica docentes de acuerdo con ciertos criterios y pautas que se valoran como un buen desempeño, dentro de determinados estándares.

En este estudio, el desempeño profesional docente se refiere a la capacidad para llevar a cabo, de manera competente, las funciones inherentes al desarrollo de su actividad educativa y de manera más específica al ejercicio de la docencia. Así mismo, con una visión integrada y renovada, puede entenderse como el proceso de desarrollo de sus habilidades, competencias y capacidades profesionales, su disposición personal y su responsabilidad social para articular relaciones significativas entre los agentes sociales que intervienen en la formación de los alumnos y participan en la gestión y fortalecimiento de una cultura institucional democrática.

### **2.3.2 Factores que Influyen al Desempeño Docente.**

En estos momentos de cambio, son muchos los factores que influyen en el desempeño docente. Mencionamos algunos factores que tienen influencia significativa en el desempeño docente: formación y capacitación permanente de los profesores, motivación, relación profesor-alumno, vinculación escuela-familia, perfil y condiciones laborales, organización y clima institucional, uso de las nuevas tecnologías y políticas educativas.

#### **2.3.2.1 Formación inicial y Capacitación Permanente de los profesores.**

Uno de los factores que inciden en la vida escolar sobre todo en la actuación docente es la formación inicial y capacitación permanente de los profesores. Para afrontar los efectos de los cambios sociales, muchos autores ven de suma importancia la necesidad de que los profesores reciban una formación adecuada y permanente.

Marcelo (2008) afirma que el nivel de formación de los ciudadanos, y sus capacidades de emprendimiento e innovación está directamente relacionado con el valor de las sociedades actuales. Él dice: *“... los conocimientos, en nuestros días, tienen fecha de caducidad; y ello nos obliga, ahora más que nunca, a establecer garantías formales e informales para que los ciudadanos y profesionales actualicen constantemente su competencia. Hemos entrado en una sociedad que exige de los profesionales una permanente actividad de formación y aprendizaje”* (p.37).

Mañú, y Goyarrola, (2011, p.35) señalan que: *“Con una actitud positiva hacia la formación estaremos en condiciones de usar los nuevos recursos de manera que mejoren la calidad de nuestro trabajo. Las nuevas tecnologías permiten*

*descargar al profesor de tareas repetitivas y dedicar tiempo a atender otras tareas”.*

Esteve (2006) propone la formación inicial y la formación permanente del profesorado como uno de las medidas concretas para enfrentar los problemas del sistema educativo en la sociedad actual. Sobre la formación inicial subraya su importancia tanto por razones de prestigio social como por la necesidad de responder a unas demandas de formación que cada vez más amplias y complejas. Piensa que en la formación inicial está el origen y muchas de las claves de los actuales problemas de desmoralización, de imagen social y de identidad profesional de los profesores. En cuanto a la formación permanente del profesorado, hace las siguientes recomendaciones:

- a) Cursos y seminarios de reflexión sobre los objetivos y valores educativos en una sociedad democrática y pluralista para que ellos reflexionen sobre el sentido de su trabajo frente a un cambio social acelerado.
- b) Cursos y seminarios sobre los problemas educativos sobre la actual sociedad multicultural y multilingüe, con el fin de aceptar sin ansiedad las diferencias en el alumnado, reafirmando la tolerancia y el respeto a las minorías.
- c) Apoyo de la Administración a los Seminarios Permanentes, Grupos de

Trabajo y Movimientos de Renovación Pedagógica como motores del cambio educativo, elementos dinamizadores de la renovación pedagógica y lugar de encuentro para la comunicación entre profesores.

- d) d. Formación específica sobre la función directiva para los equipos de dirección de los centros de enseñanza para dar mayor calidad al sistema educativo y fomentar la interrelación con la Universidad, como centro de investigación.

El trabajo de Marcelo (Coord. 1995) ofrece datos de gran interés sobre la formación y los comienzos del ejercicio de la docencia. Una de las modalidades de formación que ha empleado para profesores principiantes fueron los seminarios y grupos de trabajo. En esta modalidad los profesores puedan trabajar junto a otros compañeros, dentro de un ambiente positivo para abordar un problema.

Los seminarios y grupos de trabajo de profesores pretenden propiciar el desarrollo profesional de los profesores, incrementar la interacciones entre compañeros, que ayuden a superar el aislamiento y soledad de la profesión docente, y por último ayudar a reducir la fragmentación de un programa, en los momentos en que introduce un nuevo currículum. El énfasis de los grupos de trabajo está en la participación de los profesores asistentes, mediante la cual pueden compartir sus conocimientos y destrezas, e implicarse en determinadas tareas, en resolver problemas o en planificar nuevas actividades (Marcelo, Coord. 1995).

Cabe mencionar algunos estudios e investigaciones que evidencian la importancia del docente para la obtención de buenos resultados en los aprendizajes de los alumnos; entre ellos los de Ingvarson, Meiers y Beavis (2005) que revelan la relación entre el tipo de certificación de los docentes y los aprendizajes de los alumnos.

De la misma línea, los trabajos realizados por Darling – Hammond (2000) y otros investigadores; Holtzman, Gatlin y Vásquez (2005) que confirman que el nivel y calidad de la formación de un profesor se correlacionan de forma significativa con los resultados de aprendizajes de los alumnos, más allá de las condiciones económicas.

Por otro lado, el informe publicado por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2005) también, menciona el papel clave de los profesores en la obtención de buenos resultados educativos de los alumnos y se da cuenta de las tendencias y los desarrollos del sector laboral en otros países.

En América Latina, según los estudios, las investigaciones y los informes de los últimos años, coordinados por Vaillant y Cuba (2008), consideran la formación inicial como el primer punto de acceso al desarrollo profesional continuo y también que es clave para determinar la cantidad y calidad de nuevos docentes. Como resultados de sus estudios e investigaciones señalan que hay un bajo prestigio de las carreras pedagógicas, que los métodos y técnicas pedagógicas no son apropiadas para los alumnos de escuelas multigrado y rurales, y que este déficit se ve aumentado por la mala calidad de la educación escolar básica y media que muchos de los alumnos de pedagogía reciben antes de ingresar a estudiar en una universidad o en un centro de formación.

Por eso, según Vaillant y Cuba (2008), en América Latina existe una fuerte preocupación por mejorar la calidad de la formación y además en los últimos años se constata un interés por precisar la base de conocimientos que necesita el docente para enseñar. También, han surgido una serie de documentos ministeriales con orientaciones para la formación docente en los que se explicita el bagaje que necesita un maestro para su buen desempeño.

Ellos describieron las características dominantes de la formación de los profesores en América Latina que son diversificación y heterogeneidad. Significa que los profesores de todos los niveles se forman en escuelas normales, en institutos de enseñanza superior, en institutos provinciales o municipales, en instituciones superiores de enseñanza técnica, en universidades, en instituciones privadas; y además están los que se desempeñan como docentes sin tener un título apropiado para ejercer la tarea.

(Terigi, 2008:54) expresa que la formación docente debería estar centrada en las necesidades de los docentes; por otro lado Marcelo (2008) plantea que la formación debería estar centrada en las necesidades de los alumnos, en cuanto aprendizajes y logro de competencias. Por eso, Marcelo sugiere un cambio del enfoque de la formación de los docentes.

Otro aspecto que destaca Marcelo (2008) es el contenido de la formación; que los profesores trabajen sobre cómo transformar el currículo directamente con sus alumnos y toman como objeto de estudio, las prácticas y las tareas de enseñanza que realizan los estudiantes.

Según Cuba (2008), la formación del maestro en Perú, ha de estar centrada en su papel como sujeto protagonista de la enseñanza y en su responsabilidad social frente a los estudiantes. El indica que: *“...no existen maestros porque sí sino porque tenemos generaciones que requieren ser formadas, y la docencia es una función social profesional. En este sentido, el papel del maestro tiene que redimensionarse.*

### **2.3.2.2 Motivación**

La motivación de los profesores es un requisito previo para conseguir alumnos motivados. Mañú y Goyarrola, (2011, p. 52), define la palabra motivación *“como una simpatía hacia un objetivo que impulsa a realizar el esfuerzo necesario para alcanzarlo.”* Mientras Gómez (2008, citando a Tapia 1991) presenta el concepto de motivación definida por los procesos y factores que determinan la dirección, persistencia, intensidad de las conductas con las que el alumno persigue adquirir conocimientos o cualquier otro objetivo.

Normalmente, la motivación está a la base de las respuestas a las necesidades, deseos, objetivos, metas, y expectativas. Sirve como un motor que da fuerza

para lograr algo. También, despierta ilusión e interés hacia el trabajo y hace más ágil y fácil la tarea educativa. Gómez (2008) afirma que si el docente es eficaz en la intervención sobre la motivación del alumnado, puede conducir su conducta y determinar el ambiente del aula y el rendimiento académico.

El organigrama siguiente relaciona los principales aspectos del concepto de motivación de Gómez (2008).

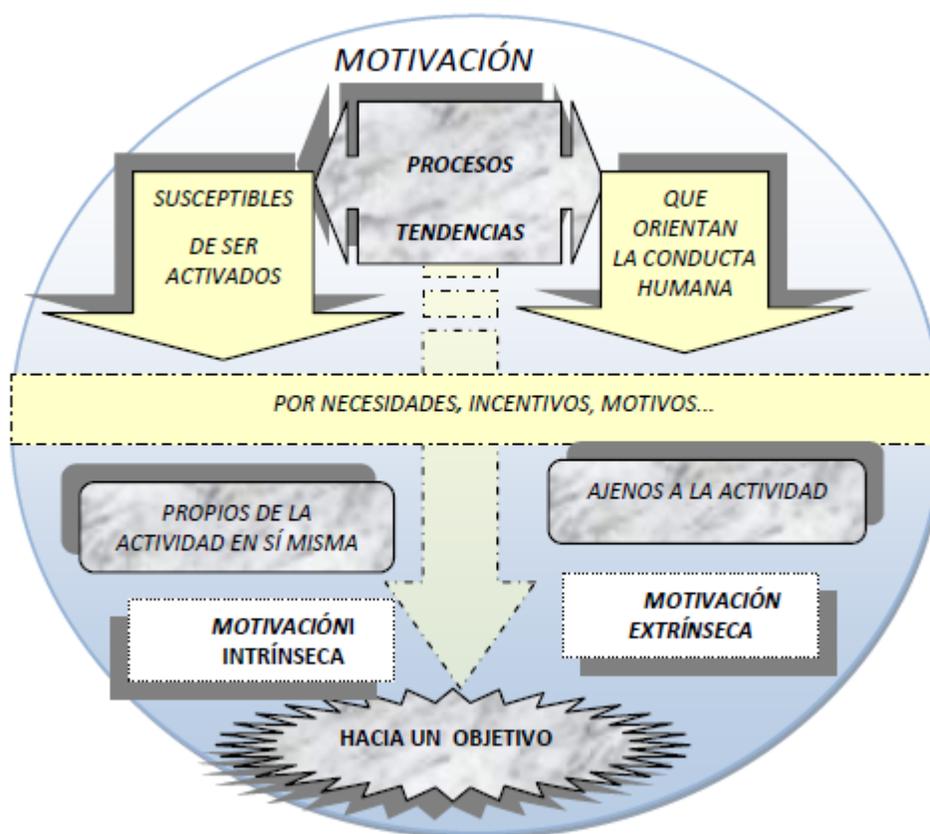


Figura 2: Organigrama de los principales conceptos de Motivación.

Según Mañú y Goyarrlla (2011) hay distintos tipos de motivación vinculadas bien a factores internos como a externos. Un ejemplo de la motivación intrínseca se centra en despertar el interés de los alumnos en aprender.

Otro tipo de motivación está relacionada con la autoestima; a través de ella el sujeto afianza sus capacidades, intereses y habilidades. Cuando los alumnos descubren sus competencias, tienen mayor interés y esfuerzo en el desarrollo del aprendizaje y en la superación y la mejora personal. La autoestima parte del conocimiento de la realidad personal; en consecuencia, para acometer cualquier trabajo es importante el conocimiento previo de las propias capacidades.

Otro tipo de motivación se apoya en la valoración social, que supone la aceptación, aprecio y aprobación que la persona recibe de los demás. Esta motivación extrínseca se basa en los refuerzos, recompensas o premios que sirven de estímulos para el logro de objetivos o metas.

Gómez (2008 citando a Santillana, 1989) expresa que los motivos son definidos como variables internas y externas que configuran el tipo y la dirección de la conducta que pretende lograr un fin. Los motivos internos suelen ser calificados como *necesidades*, su cualidad atractiva es que permiten satisfacer las necesidades. Los motivos externos suelen ser denominados *incentivos*.

El *incentivo* es considerado frecuentemente como aquello que mueve a desear o a hacer algo, como un aditivo, añadido a la tarea en sí, independiente de la satisfacción intrínseca por la actividad. *Mueven desde fuera de la actividad*.

Los *motivos personales o internos* se refieren a necesidades a satisfacer, entre ellas se incluyen necesidades de lograr las metas propias, de obtener satisfacciones, de autorealizarse, donde la tarea en sí y su calidad son elementos esenciales.

Algunos motivos son generados desde el propio individuo y otros son facilitados por otras personas: se habla de *automotivación* y de *motivación* inducida Gómez (2008), sintetizado estos puntos en el siguiente esquema:

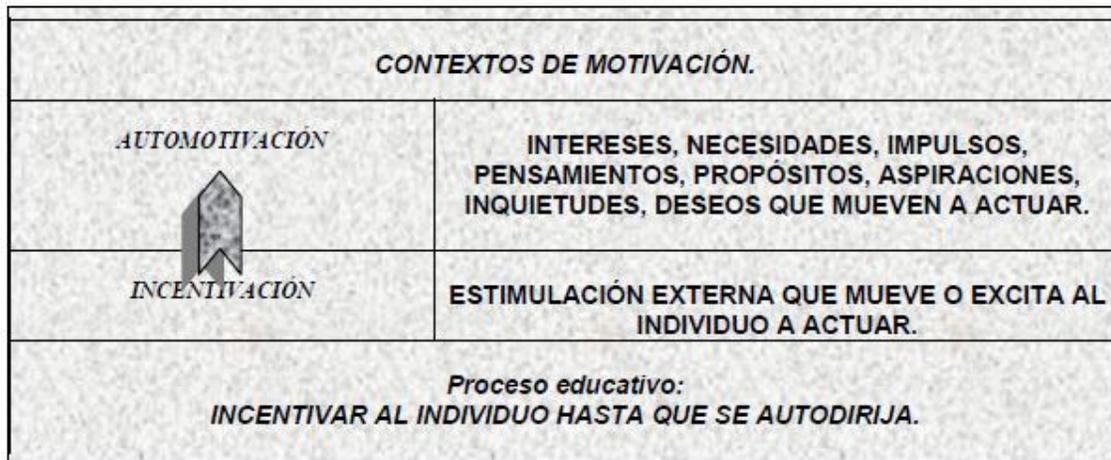


Figura 3: Contextos de Motivación.

Por otro lado, podemos hablar, siguiendo el pensamiento de (Gómez, 2008 citando a Emmer, 1987) de la motivación referida tanto al alumnado, como al profesorado. Las investigaciones sobre la enseñanza por una parte y la experiencia por otra, demuestran que la buena gestión y la organización de las clases repercuten en la obtención de mejores rendimientos educativos del mismo modo que el control del aula y la disciplina, que son componentes principales de la enseñanza eficaz.

Cuando la motivación es *intrínseca*, la conducta está asociada a sentimientos de satisfacción por el logro y la autorealización personal. Los expertos hablan de procesos cognitivos que vinculan la tarea de la satisfacción como guía del comportamiento de la persona. Respecto al aprendizaje, los motivos intrínsecos están relacionados con aspectos como la curiosidad, la expectativa de éxito o el compromiso con el aprendizaje.

La motivación *extrínseca* dirige la conducta en función de la consecución de beneficios y de la evitación de perjuicios que se generan colateralmente a la tarea. En el contexto educativo es tradicional utilizar los refuerzos mediante

premios para los comportamientos deseables y extinción de los no deseables y de castigos proporcionados para las conductas indeseadas.

El siguiente cuadro muestra una síntesis comparativa entre ambos tipos de motivación.

#### Motivación extrínseca e intrínseca

	<b>Alumnado</b>	<b>Profesorado</b>
<b>Extrínseca</b> Conducta por logro de beneficios y evitación de perjuicios generados colateralmente a la tarea.	Conseguir premios, evitar castigos, destacar, ser considerado, lograr buenas calificaciones...	Estabilidad laboral, horarios compatibles con otras actividades, periodos vacacionales mayores que en otras opciones laborales, autonomía, falta de control de productividad...
<b>Intrínseca</b> Conductas asociadas a sentimientos de satisfacción y autorealización por la propia tarea.	Curiosidad por el conocimiento. Expectativa de éxito. Compromiso con el aprendizaje. Sensación de dominio de técnicas y procedimientos.	Satisfacción por ser eficaz como guía del alumnado, por descubrir el progreso en los aprendizajes, por comprobar su progreso profesional, por ensayar procedimientos didácticos, organizativos...

Tabla 2: Síntesis comparativa entre la motivación extrínseca e intrínseca. Conceptos y ejemplos de aplicación adaptada por Gómez (2008).

#### 2.3.2.3 La relación profesor – alumno.

La relación maestro-alumno es compleja pero juega un papel importante para lograr y facilitar la adquisición de aprendizajes significativos en este momento. Cámere (2009) considera la relación profesor-alumno en el aula como eje medular en la actuación docente.

Moya (2010), indica que el cómo y la calidad de nuestra relación con los alumnos y el impacto global en ellos, depende sobre todo de nuestras actitudes y de cómo nos vemos nosotros como profesores. Por eso señala que es importante saber

crear un ambiente de paz, de confianza, de seguridad donde los alumnos se sientan libres.

Morales (2008, pp.115-118) señala cómo claves de la relación profesor – alumno dentro del aula las siguientes:

- a. La importancia de la relación profesor- alumno es en los resultados no pretendidos, pero sí conseguidos. El impacto e influjo de la relación profesor–alumno va más allá de los conocimientos y habilidades que enseñan. Lo más importante de la actividad como profesores son: Incidencia en valores, actitudes, hábitos, motivación, en cómo se ven a sí mismos. Desde esta perspectiva, que no se limita a contemplar el mero aprendizaje de las asignaturas como el único o más importante objetivo, la relación con los alumnos dentro del aula cobra toda su importancia.
- b. El cómo de la relación de los profesores con los alumnos, la calidad de la relación y el impacto global en ellos va a depender sobre todo de las propias actitudes de los profesores y cómo se ven a ellos mismos como profesores.
- c. La relación de los profesores con los alumnos no se limita a lo que suele asociar a la expresión relaciones humanas (ser abiertos, amables, etc.); abarca todas las dimensiones del proceso de enseñanza – aprendizaje que se desarrolla en el aula, se comunica con lo que hace: dando estructura de aprendizaje, orientando y etc...Una buena relación con los alumnos sin eficacia en la tarea docente no es una buena relación vista desde una perspectiva integral.
- d. La influencia es mutua entre profesores- alumnos. La actitud de los profesores hacia los alumnos condiciona la actitud de los alumnos hacia

ellos. Las expectativas de los profesores hacia algunos alumnos se traducen en conductas que les orientan y estimulan; esa misma actitud deben tenerla con todos. Una mala relación de los profesores con los alumnos, les pueden causar la falta de interés, motivación, etc. a los alumnos. Los profesores siempre pueden explorar recursos y estrategias para mejorar la relación y estimular a los alumnos.

- e. Procurar esta buena relación puede ser difícil con algunos alumnos: con frecuencia los que van peor son los que más guerra le dan a los profesores y a veces unos pocos consumen de casi todas las energías de los profesores. Es difícil prescindir de las emociones y sentimientos pero esos alumnos también son los alumnos de los profesores.
- f. Hay momentos y situaciones dentro del aula que se prestan más a examinar, y a potenciar, la relación de los profesores con los alumnos. Una de esas situaciones son las preguntas orales hechas en clase, momentos en los que literalmente se relacionan activamente con los alumnos.
- g. Otro ámbito importante de relación – comunicación con los alumnos es el que se da en torno a la evaluación y los exámenes. En este terreno tiene más garantizada la receptividad de los alumnos en dos puntos, clave de la tarea docente: orientar y motivar. En la evaluaciones frecuentes, breves y más informales, el beneficio de los alumnos y al mismo tiempo de los profesores se puede superar con mucho el coste (de tiempo, energías) que supone para el profesor.
- h. La relación personal de los profesores con los alumnos dentro del aula abarca todo lo que ya hacen como profesores y se puede convertir como un vehículo para que la tarea docente trascienda la propia asignatura y los

alumnos pueden aprender cosa importante para su propia vida. Descuidar la relación con los alumnos puede ser la gran ocasión de pérdida en el desempeño docente.

### **2.3.3 Características del Desempeño Docente.**

Las características del desempeño docente en el Siglo XXI son muy variadas y a veces son contradictorias según los distintos autores e investigaciones.

Marchesi (2007, pp. 30-31) señala que el desempeño docente se aparta en dos aspectos básicos de las características básicas propias de una profesión: Primero, la autonomía en su ejercicio está limitada por un conjunto de prescripciones y regulaciones que tratan de asegurar el derecho a la educación de todos los alumnos y la oferta del servicio educativo en condiciones equitativas.

Day (2007, p. 95 tomado de Darling-Hammond, 1996, p.7) opina que:

Si queremos que todos los alumnos aprendan del modo que indican las nuevas normas y exige la compleja sociedad actual, tenemos que desarrollar una enseñanza que vaya mucho más allá de disponer información, administrar un test y poner una nota. Tenemos que comprender como enseñar de manera que respondamos a los diversos enfoques del aprendizaje, lo que las escuelas tienen que hacer para organizarse con el fin de prestar apoyo a esa enseñanza y a ese aprendizaje.

Segundo, la enseñanza se aleja de la imparcialidad y del distanciamiento personal de la mayoría de las profesiones e incluye como una de sus señas de identidad el cuidado de la relación interpersonal, la implicación afectiva y el compromiso personal.

Por eso, Marchesi (2007) afirma que la profesión docente es un “arte” refiriéndose a las actividades que realizan los profesores que exige conocer a cada uno de los alumnos, entender el contexto en el que viven y aprenden, y adaptar a los métodos de enseñanza a las necesidades de cada uno de ellos. Además exige una forma de relación y un compromiso personal para contribuir activamente al desarrollo personal, intelectual, social y afectivo de los alumnos.

Según la investigación sobre la buena enseñanza y el buen aprendizaje, llevada a cabo con 133 docentes y 207 alumnos, Day (2007, p.96, citando a Morgan y Morris 1999, pp.132-133) concluyen que el principal mensaje es que los alumnos *“dan mucho valor a la capacidad que tienen los maestros de influir en su aprendizaje”*.

Exponen tres consecuencias generales:

- a. Los maestros necesitan mayor fe en sí mismos con respecto a la influencia positiva que pueden tener.
- b. Hay más posibilidades de dar un giro general a una mayor selección en la enseñanza de clase, con mayor conciencia y más uso de métodos de actividad, y un diálogo más abierto sobre los conceptos y las prácticas pedagógicas.
- c. Es necesario aumentar la conciencia y aplicar estrategias de relación interpersonal para garantizar un equilibrio mejor entre los aspectos afectivos y técnicos de su enseñanza.

Como resultado de la investigación, los autores citados intentan construir un modelo de perspectivas de los docentes que presenta una perspectiva sobre las relaciones entre los puntos de vista de los maestros acerca de su papel, las posibles formas de recibirlos los alumnos y los efectos sobre la calidad del aprendizaje.

<i>Perspectiva del docente con respecto a la clase</i>	<i>Visión de la identidad del alumno</i>	<i>Perspectiva de la respuesta del alumno</i>
Se basa en la supervivencia y el control (grita a los alumnos)	Adversario	Conducta de "oposición" y aprendiz reactivo
Se basa en gran medida en la transmisión de conocimientos (habla a los alumnos)	Receptor de la verdad y del saber	Aprendiz pasivo; aburrido, a veces
Se basa en la negociación (habla con los alumnos)	Copartícipe del éxito de su aprendizaje	Aprendiz

*Tabla 3: Modelo de perspectivas de los docentes.*

Day (2007, p.97, tomado de Brighthouse, 1994, p.29) opina que:

Para influir en la mente del aprendiz, tenemos que conocer su complejidad, sus estilos preferidos de aprendizaje, sus diferentes clases de inteligencia, etc. Tenemos que saber que la mente del alumno está dispuesta a llegar a un acuerdo con la otra parte: la extraordinaria destreza del maestro como alquimista de la mente para transformar la esclavitud mental en libertad. Aquí se encuentra la cima dorada de la destreza del maestro: su capacidad de abrir la mente.

Según Carr (2003), la educación es mucho más que un conjunto de habilidades técnicas: necesita capacidades para ayudar a los niños y jóvenes a que crezcan en sabiduría y discernimiento moral, lo que exige comprender a los otros como fines en sí mismos. Que los profesores sean capaces de promover el desarrollo personal y moral de los alumnos y que puedan llegar a ser referentes morales de sus alumnos.

Desde esta perspectiva, es importante que los profesores sean conscientes de que la profesión docente tiene un fuerte componente vocacional. Significa que ser profesor/a es una "vocación" que exige dedicación, compromiso y preocupación por los alumnos.

Hansen (1995, 1998, 2001) concibe el trabajo del profesorado como una vocación, un compromiso moral y personal.

Enseñar es una actividad continua de estímulo o impulso de actitudes, orientaciones e ideas que permitan a los estudiantes progresar, en vez de retroceder, como seres humanos, crecer, en vez de limitarse, en su actitud y gama de capacidades... En igualdad de condiciones, una persona que tenga un sentido de vocación desempeña el papel de maestro de forma más plena que un individuo que lo considere solo un trabajo... Como vocación, la enseñanza es un servicio público que conduce a la realización personal de los estudiantes... (Hansen, 1999, pp.94-96).

Hogan (2004) opina que la actividad docente es mucho más que la profesión y la vocación, es un estilo de vida que tiene como características básicas la autoridad y la responsabilidad. En este sentido, los profesores deben actuar como tal en todos los ámbitos en los que se desenvuelven.

El diseño de perfil profesional para mejorar la función docente, dirigida por la Facultad de Ciencias y Humanidades en la Universidad de Oriente, destaca los siguientes principios:

- a. Principio de Profesionalidad: El aprender a ser mejores profesionales, es una obligación de todos y contribuye a elevar la valoración social de la profesión.
- b. Principio de Ejemplaridad: Alude a la necesidad de que exista una coherencia entre lo que se piensa y los comportamientos que se tienen cotidianamente en el aula.
- c. Principio de Felicidad: Hace referencia al efecto que tiene en el ámbito emocional de la persona del profesor la práctica de la enseñanza, la

rutinaria y mecanizada conduce al desaliento y la frustración, por el contrario el trabajo en el que se implica el profesor en el que se trabaja de manera colaborativa, comporta sentimientos positivos que repercuten en la conducta del docente.

- d. Principio de la Responsabilidad: Se refiere a la necesidad de reflexionar sobre lo que se hace en el ámbito de la interacción educativa en el aula. El docente es responsable, no sólo de su trabajo técnico, sino también de las repercusiones en la vida de los alumnos.

Finalmente se apuntan las principales características atribuidas al desempeño profesional que se cifran en los siguientes aspectos:

- a. Es de naturaleza consciente.
- b. Se revela a través del cumplimiento de determinadas funciones, tareas y/o responsabilidades que son inherentes al trabajo.
- c. Se expresa a través de una determinada calidad, en correspondencia con el estado de los factores asociados a él.

#### **2.3.4 Desafíos del desempeño profesional docente.**

Los cambios socioeducativos en el Siglo XXI, traen muchos retos o desafíos a las instituciones educativas y sobre todo al desempeño profesional docente. Cabe mencionar algunos de estos desafíos:

- a. Desarrollo profesional docente
- b. Relación escuela- familia
- c. Trabajo corporativo y en red

d. Incorporación de las nuevas tecnologías

En este siglo, para lograr y mantener una buena enseñanza se exige que el profesorado revise y reflexione con regularidad su forma de aplicar los principios de coherencia, diferenciación, progresión y continuidad y equilibrio, no sólo en el “que” y el “cómo” de su ejercicio docente, sino también en el “por qué” en relación con sus fines “morales” fundamentalmente. Exige también que se abordan sus problemas de autoeficacia, identidad, satisfacción en el trabajo, el compromiso y la inteligencia emocional (Day, 2007).

Este autor señala que la enseñanza involucra la cabeza, el corazón, el ser profesional y un compromiso de por vida. Por eso es importante que los profesores tengan un serie de oportunidades de desarrollo profesional continuado, que estén dirigidas a sus necesidades de salud intelectual y emocional, y a las necesidades organizativas de la escuela. En este sentido da ejemplos citando varios autores:

- a. El compromiso de los docentes con su trabajo aumenta el compromiso se los alumnos (Bryck y Drisscol, 1998; Rosenholtz, 1989).
- b. Los profesores entusiastas (cultos y capacitados) trabajan mucho para que el aprendizaje sea más significativo para los alumnos, incluso para los que son más difíciles o están poco motivados (Guskey y Passaro, 1994).
- c. Los maestros que son capaces de comprender y controlar sus propias emociones también son más capaces de comprender y controlar las de sus alumnos (Goleman, 1998).

La prioridad que se asigna al ejercicio de la docencia en el contexto de los sistemas educativos se refiere básicamente a la adquisición de competencias para el mejoramiento de la función pedagógica en orden a producir las respuestas deseadas para incrementar la calidad de la educación.

En la tesis doctoral presentado por Flores (2008) en la Universidad Complutense de Madrid sobre las competencias de los profesores de educación básica que trabajan en Viña del Mar (Chile), demuestra que en la planificación de los profesores hay una descontextualización y la escasa actualización en relación con los contenidos de la disciplinas tratadas. Significa que los alumnos están recibiendo una enseñanza de contenidos descontextualizados y los profesores están reflejando un deficiente dominio de los contenidos y una incapacidad de relacionarlos con otras disciplinas del saber. Por otro lado, un porcentaje amplio de los profesores manifiestan que poseen conocimiento de las fortalezas y debilidades de sus estudiantes.

Según los resultados de este estudio se aprecia la falta de dominio en estrategias de enseñanza y la falta de manejo para identificar contenidos complejos con adaptaciones en función de la comprensión de los estudiantes, debido a una desvalorización importante de la didáctica como herramienta fundamental para lograr aprendizaje.

Según (Herrera, 1999) en los últimos años el tema de las competencias se entiende como elemento dinamizador de las actividades que tratan de buscar la capacidad práctica, el saber y las actitudes necesarias para desenvolverse en el trabajo de ocupaciones y ha potenciado un número creciente de cambios en los sistemas de formación de los trabajadores sociales y en la utilización de medios, métodos y formas de enseñanza dirigidas a que el trabajador adquiriera la capacidad necesaria para el ejercicio de sus funciones. Alude a tres ámbitos:

- a. Los “conocimientos” adquiridos que por sí solos no garantizan que el trabajador sea competente y que requieren una constante actualización.
- b. Los “saberes prácticos” que demandan la adquisición de habilidades, capacidades, destrezas y procedimientos para ejecutar actividades que

utilicen diversos, instrumentos, técnicas y tecnologías en función de la mejora de la calidad de desempeño laboral.

- c. Las “actitudes” - muchas veces delegadas a un segundo plano- se refieren a los intereses, motivaciones y valores.

Para alcanzar estas exigencias se requiere transformaciones no sólo en el orden material de los Centros Educativos, sino en la aplicación de estilos de liderazgo, de toma de decisiones y del comportamiento profesional de los docentes, que apunten a un mejoramiento efectivo de las Instituciones y del ejercicio de docencia para enfrentar el reto de la mejora de la calidad de la educación.

## **2.4 Marco Legal o Institucional**

### **2.4.1 Constitución Política del Estado**

Artículo 46. I. Toda persona tiene derecho: 2. A una fuente laboral estable, en condiciones equitativas y satisfactorias. II. El Estado protegerá el ejercicio del trabajo en todas sus formas. III. Se prohíbe toda forma de trabajo forzoso u otro modo análogo de explotación que obligue a una persona a realizar labores sin su consentimiento y justa retribución.

El Artículo 48. Señala: I. Las disposiciones sociales y laborales son de cumplimiento obligatorio. II. Las normas laborales se interpretarán y aplicarán bajo los principios de protección de las trabajadoras y de los trabajadores como principal fuerza productiva de la sociedad; de primacía de la relación laboral; de continuidad y estabilidad laboral; de no discriminación y de inversión de la prueba a favor de la trabajadora y del trabajador. Y; III. Los derechos y beneficios reconocidos en favor de las trabajadoras y los trabajadores no pueden renunciarse, y son nulas las convenciones contrarias o que tiendan a burlar sus efectos.

En la Sección II, de la Constitución, referida a la Educación Superior, señala en su: Artículo 91.

I. La educación superior desarrolla procesos de formación profesional, de generación y divulgación de conocimientos orientados al desarrollo integral de la sociedad, para lo cual tomará en cuenta los conocimientos universales y los saberes colectivos

.

#### **2.4.2 Ley educativa N° 070. “Avelino Siñani – Elizardo Pérez”**

La Ley Educativa en su artículo 2. (Disposiciones generales), señala en el punto VI. Inamovilidad funcionaría. Se garantiza la carrera docente y la inamovilidad del personal docente, administrativo y de servicio del magisterio nacional., este aspecto da seguridad y garantía de su fuente de trabajo.

El Artículo 34 en su punto VI. Indica que el desarrollo del proceso educativo en las Escuelas Superiores de Formación de Maestros y Maestras se realizará a través de los docentes que serán profesionales con título de maestro y grado académico igual o superior al grado que oferta la institución.

#### **2.4.3. Características administrativas y políticas de la Universidad Pública de El Alto.**

El 5 de septiembre de 2000, la UPEA fue creada como Universidad Pública mediante la Ley 2115. El 12 de noviembre de 2003, la UPEA se le considera universidad Plena y Autónoma mediante la Ley 2556.

Hitos históricos

En mayo de 2000, aproximadamente 15.000 alumnos postulantes marcharon por las calles de La Paz pidiendo la creación de una universidad para El Alto. Las presiones lograron el objetivo.

El 5 de septiembre de ese año, mediante la Ley 2115, nace la Universidad Pública de El Alto (UPEA), pero sin autonomía, ya que estaba dirigida por el Gobierno, la Iglesia Católica y la dirigencia cívica con la creación del Consejo. Tras más de una veintena de marchas realizadas por dirigentes de base, organizaciones sociales, juntas vecinales, padres de familia, trabajadores, universitarios y docentes de la UPEA. El Congreso finalmente aprobó la Ley 2115 el 5 de Septiembre del año 2000, aunque esta fue redactada a ocultas de los representantes de la Universidad y aprobada “por consigna”. En noviembre de 2003 fue puesta en vigencia la Ley que garantiza la autonomía universitaria, reclamada por cuatro años por estudiantes y docentes de la UPEA.

Dos meses después de la denominada “guerra del gas”, en la que participaron docentes y estudiantes con movilizaciones y protestas, el 12 de noviembre de 2003 el entonces presidente de Bolivia, Carlos Mesa, promulgó la Ley 2556 que otorgó autonomía universitaria a la UPEA.

Ese mismo año, los estudiantes hacen prevalecer el voto universal y la periodicidad de cátedra. Al año siguiente, en 2004, se crea el Estatuto Orgánico, que tuvo que esperar otros cuatro años para ser ratificado. Éste señala que la UPEA es “científica, democrática, popular y antiimperialista”.

De las cuatro universidades públicas más grandes del país, la Universidad Pública de El Alto (UPEA) y la Universidad Mayor de San Simón (UMSS), de Cochabamba, tienen más del 50% de docentes interinos, lo que repercute en lo laboral y académico.

De acuerdo con los estándares internacionales y nacionales, el interinato de docentes en las universidades es aceptable solo hasta el 15% del total de la planilla, para aquellos casos de materias que no sean fijas a largo plazo, explicó el secretario nacional del Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana (CEUB), Eduardo Cortez.

Sin embargo, este parámetro no es cumplido del todo por universidades públicas del eje troncal del país. La UPEA, que fue creada hace 16 años, cuenta con 2.120 docentes: 50% de forma interina, 20% bajo contrato temporal de cuatro años y 30% en calidad de invitados. Ninguno titularizado (docente con ítem indefinido).

“No hay docencia titular en nuestra universidad. Por cuestión económica no lo aplicamos, nos traería mucho problema”, sostuvo Julio Jaliri, vicerrector de la UPEA.

El estatuto orgánico del sistema universitario público establece dos categorías: docente extraordinario (interinos e invitados) y ordinario (titular), señaló Ivan Puña, exdirigente de la Confederación Universitaria Boliviana (CUB).

“La única universidad que no tiene la figura de docencia titular es la UPEA. Antes de 2008, los catedráticos eran elegidos a dedo; pero luego de la movilización de estudiantes alteños se implementó la periodicidad de la cátedra”.( La Razón,2015).

#### **a. Situación actual UPEA**

El 2017 la UPEA concluyó con un déficit mayor a 100 millones de bolivianos, cancelando el Gobierno sueldos y salarios del plantel docente y administrativo con presupuestos de la gestión 2018.

Para Quispe la solución a la situación económica por la que atraviesa la universidad de El Alto pasa por la modificación de la Ley 195 referida a la participación tributaria, la misma que identifica a El Alto con un número poblacional mayor a la de La Paz.

A un mes de movilizaciones el 24 de mayo del 2018 el estudiante de primer año de la carrera de Comunicación Social de la Universidad Pública de El Alto, Jonathan Quispe Vila, falleció hoy tras la represión policial ocurrida en El Alto durante la marcha de protesta en demanda de mayor presupuesto al estado

Todo este contexto interfirió en el adecuado proceso académico de docentes en sus funciones, además ha desestabilizado la parte administrativa y enardecido las movilizaciones sociales que acompañan en la petición de presupuesto de la UPEA, sin tener ningún beneficio en el lapso de 3 meses de movilizaciones.

## **2.5 Planteamiento de Hipótesis**

Los docentes de la Carrera de Educación Parvularia de la UPEA que perciben un buen clima organizacional muestran un mejor desempeño laboral.

### **2.5.1 Definición de Variables**

#### **2.5.1.1 Variable Dependiente**

Desempeño laboral

### **2.5.1.2 Variable Independiente**

Clima organizacional

## 2.5.2 Operacionalización Variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escalas	Técnica	Ítem
Desempeño laboral	Preparación y desarrollo de la enseñanza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización el proceso de enseñanza aprendizaje.</li> <li>- Preparación y diseño las actividades de enseñanza.</li> <li>- Conocimientos y comprensión de los contenidos pedagógicos.</li> <li>- Uso adecuado de las herramientas pedagógicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Siempre</li> <li>b) Casi siempre</li> <li>c) Algunas veces</li> <li>d) Muy pocas veces</li> <li>e) Nunca</li> </ul>	Cuestionario de desempeño docente	1, 2, 3,4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12
	Creación de ambientes favorables para el aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de un ambiente adecuado para el aprendizaje.</li> <li>- Promoción de un ambiente de confianza, aceptación, equidad y respeto entre la comunidad educativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Siempre</li> <li>b) Casi siempre</li> <li>c) Algunas veces</li> <li>d) Muy pocas veces</li> <li>e) Nunca</li> </ul>	Cuestionario de desempeño docente	13,14,15, 16,17,18
	Enseñanza para el aprendizaje de los alumnos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoción del desarrollo de los procesos de aprendizaje.</li> <li>- Autoevaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Siempre</li> <li>b) Casi siempre</li> <li>c) Algunas veces</li> <li>d) Muy pocas veces</li> <li>e) Nunca</li> </ul>	Cuestionario de desempeño docente	19,20,21, 22, 23
	Profesionalismo docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso con la educación de sus alumnos.</li> <li>- Responsabilidad y profesionalismo en su rol docente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Siempre</li> <li>b) Casi siempre</li> <li>c) Algunas veces</li> <li>d) Muy pocas veces</li> <li>e) Nunca</li> </ul>	Cuestionario de desempeño docente	24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escalas	Técnica	Ítem
Clima organizacional	Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboración entre compañeros de trabajo</li> <li>- Relaciones de respeto con sus compañeros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Siempre</li> <li>b) Casi siempre</li> <li>c) Algunas veces</li> <li>d) Muy pocas veces</li> <li>e) Nunca</li> </ul>	Escala de Clima Organizacional	1,2,3,4,5
	Estilos de Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo de los jefes a los subordinados</li> <li>- Estímulos que brindan los jefes a los subalternos</li> <li>- Generación de espacios de participación a los colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Siempre</li> <li>b) Casi siempre</li> <li>c) Algunas veces</li> <li>d) Muy pocas veces</li> <li>e) Nunca</li> </ul>	Escala de Clima Organizacional	6,7,8,9,10
	Retribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equidad en la remuneración</li> <li>- Beneficios derivados del trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Siempre</li> <li>b) Casi siempre</li> <li>c) Algunas veces</li> <li>d) Muy pocas veces</li> <li>e) Nunca</li> </ul>	Escala de Clima Organizacional	11,12,13,14, 15
	Sentido de pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orgullo derivado de la vinculación a la institución</li> <li>- Sentimiento de compromiso con la institución</li> <li>- Responsabilidad en relación con sus objetivos y programas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Siempre</li> <li>b) Casi siempre</li> <li>c) Algunas veces</li> <li>d) Muy pocas veces</li> <li>e) Nunca</li> </ul>	Escala de Clima Organizacional	16, 17,18,19, 20
	Disponibilidad de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceso a información</li> <li>- Disponibilidad de equipos, materiales e instrumentos de trabajo</li> <li>- Colaboración con otras personas y áreas para llevar a cabo su trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Siempre</li> <li>b) Casi siempre</li> <li>c) Algunas veces</li> <li>d) Muy pocas veces</li> <li>e) Nunca</li> </ul>	Escala de Clima Organizacional	21, 22, 23,24, 25
	Estabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabilidad en el centro de trabajo</li> <li>- Riesgos de retiro o despido</li> <li>- Contratación de personal temporal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Siempre</li> <li>b) Casi siempre</li> <li>c) Algunas veces</li> <li>d) Muy pocas veces</li> <li>e) Nunca</li> </ul>	Escala de Clima Organizacional	26,27, 28,29, 30.
	Coherencia de dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Claridad sobre el futuro de la institución</li> <li>- Consistencia de las metas y programación las políticas de la dirección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Siempre</li> <li>b) Casi siempre</li> <li>c) Algunas veces</li> </ul>	Escala de Clima Organizacional	31,32,33,34, 35

			d) Muy pocas veces e) Nunca		
	Valores Colectivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buen ambiente interno</li> <li>- Cooperación con otras áreas</li> <li>- Ambiente de respeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Siempre</li> <li>b) Casi siempre</li> <li>c) Algunas veces</li> <li>d) Muy pocas veces</li> <li>e) Nunca</li> </ul>	Escala de Clima Organizacional	36,37,38, 39, 40

## **Capítulo III**

### **Marco Metodológico**

#### **3.1 Diseño metodológico de la investigación**

La investigación tiene un diseño no experimental es decir que es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables.

Es una investigación donde no se varían intencionalmente las variables independientes. Teniendo como prioridad en la investigación no experimental la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Como señala Kerlinger (1979, p. 116). "La investigación no experimental o ex-post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones". De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.

En cambio, en un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

Considerando el estudio un diseño no experimental, ya que no se construye ninguna situación, sino que se observarán situaciones ya existentes en la Carrera de Educación Parvularia de la UPEA, además, en la investigación no experimental las variables ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, ni influidas.

Además, es una investigación transversal, porque la información se recabará en un momento único.

### **3.2 Tipo de Investigación**

La investigación correlacional es un tipo de investigación no experimental en la que los investigadores miden dos variables y establecen una relación estadística entre las mismas (correlación), sin necesidad de incluir variables externas para llegar a conclusiones relevantes.

En ese sentido la presente investigación tiene como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables, miden cada una de ellas y después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba (Sampieri, 2010).

Existen dos razones esenciales por las que los investigadores se interesan por estas relaciones estadísticas entre variables y se motivan a realizar una investigación correlacional, ya que se pretendió explicar la relación entre dos variables: clima organizacional y desempeño laboral, es decir, el efecto que puede tener el clima organizacional sobre el desempeño de los docentes de la Carrera de Educación Parvularia de la UPEA.

Además, se analizarán las características de cada una de las variables, es decir los factores del clima organizacional, así como las dimensiones del desempeño docente.

### **3.3 Método**

El método deductivo es un método de razonamiento se obtienen conclusiones, partiendo de lo general, aceptado como válido, hacia aplicaciones particulares,. Este método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y, mediante la deducción, el razonamiento y las suposiciones, entre otros aspectos, se comprueba su validez para aplicarlos en forma particular (Hernandez, 2009).

Se utilizo el método deductivo, mediante el cual se considero los conocimientos generales o teorías sobre clima organizacional y desempeño laboral, para aplicarlos al caso concreto de los docentes de la Carrera de Educación Parvularia de la UPEA.

### **3.4 Técnicas de Investigación**

Para la recopilación de información se utilizo la técnica de la encuesta, cuyos instrumentos son dos cuestionarios:

- **Escala de Clima Organizacional (EDCO)**

Se utilizó el instrumento de Escala de Clima Organizacional (EDCO) realizado en Santa Fe de Bogotá, D.C., en el año 2006, por Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Puesto Sujetos la EDCO va dirigida a funcionarios de una empresa, dentro del área administrativa.( Ver anexo 1)

Escalas : para determinar si el clima organizacional puntúa entre alto, medio o bajo se realizará de la siguiente forma : entre el puntaje mínimo y el máximo posible (40 y 200) se establecen 3 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obtenido así:

- Nivel Bajo: De 40 a 93 puntos.
- Promedio: De 94 a 147 puntos
- Nivel alto: Puntajes entre 148 y 200.

Este instrumento fue elaborado para identificar un parámetro, a nivel general, sobre la percepción que los individuos tienen dentro de una organización y la organización sobre ellos.

Subescalas : En EDCO hay subescalas que valoran características específicas del clima organizacional como son : 1. Relaciones interpersonales 1. Estilo de dirección 1. Sentido de pertenencia 1. Retribución 1. Disponibilidad de recursos 1. Estabilidad 1. Claridad y coherencia en la dirección. 1. Valores colectivos

La escala cuenta con 40 ítems divididos cada uno en las dimensiones: Relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección de valores colectivos y, valores colectivos. Estos ítems están conformados por afirmaciones o juicios, los cuales tienen una escala de respuesta de tipo Likert:

Nunca	1
Muy pocas veces	2
Algunas veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

- **Encuesta de Desempeño Laboral**

Este instrumento fue elaborado para evaluar el desempeño laboral de los docentes en una institución educativa. Consta de 31 ítems que miden cuatro factores del desempeño docente: Preparación y desarrollo de la enseñanza, Creación de ambientes favorables para el aprendizaje, Enseñanza para el aprendizaje de los alumnos y Profesionalismo docente. (Ver anexo 2)

Los ítems del instrumento están redactados en forma de afirmaciones para ser respondidos en una escala de tipo Likert:

Nunca	1
Muy pocas veces	2
Algunas veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

- **Validez y Confiabilidad**

Un instrumento de medida, se considera fiable si las medidas que se hacen con él carecen de errores de medida, son consistentes. La fiabilidad se refiere a la estabilidad de las mediciones cuando no existen razones teóricas ni empíricas para suponer que la variable a medir haya sido modificada diferencialmente para los sujetos, por lo que se asume su estabilidad, mientras no se demuestre lo contrario.

El coeficiente de fiabilidad se define como la correlación entre las puntuaciones obtenidas por los sujetos en dos formas paralelas de un test. Es un indicador de la estabilidad de las medidas. Los procedimientos mas utilizados para determinar la confiabilidad mediante un coeficiente son:

- Medida de estabilidad (confiabilidad por test-retest): Se aplica el mismo instrumento en dos ocasiones diferentes a los mismos sujetos.
- Método de formas alternas o paralelas: Se utilizan dos o mas versiones equivalentes al instrumento inicial.
- Método de mitades partidas (split-halves): Se hace una sola aplicación del instrumento dividido en dos y se correlacionan las dos partes.
- Coeficiente alfa de Cronbach: Se realiza una sola administración y produce valores que oscilan entre **0 y 1**. Alfa refleja el grado en el que covarían los ítems que constituyen el test, es, un indicador de la consistencia interna del test.

- Coeficiente KR-20: Es un caso particular de alfa cuando los ítems son dicótomos, su interpretación es la misma que el coeficiente alfa.

## **Validez**

El objetivo de la validez es definir si el test cumple la función para el cual fue diseñado, para este fin, la validez se agrupa en tres grandes grupos:

Validez de Contenido. Grado en el cual los ítems son una muestra representativa de la variable que se desea medir. Se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico del contenido de lo que se mide. Para lograr una buena evidencia del contenido debe tenerse en cuenta:

1. Definición conceptual
2. Definición operacional
3. Pertinencia
4. Exhaustividad
5. Plan de Prueba
6. Evaluación o juicio de un experto

Validez de Criterio. Establece la validez de un instrumento de medición comparándola con algún criterio externo. Este criterio es un estándar con el que se juzga la validez del instrumento. Entre mas se relacionen los resultados del instrumento de medición con el criterio, la validez del criterio será mayor.

Validez de Constructo. Se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos (constructos) que están siendo medidos. La validez del constructo incluye tres etapas:

- Se establece y especifica la relación teórica entre los conceptos.
- Se correlacionan ambos conceptos y se analiza cuidadosamente la correlación.
- Se interpreta la evidencia empírica de acuerdo con el nivel en que clarifica la validez del constructo de una medición en particular.

Entre mayor evidencia de validez de contenido, criterio y de constructo se tiene un instrumento de medición; este se acerca mas a representar la variable o variables que pretende medir.

Dentro de los factores que pueden afectar la confiabilidad y la validez se encuentran:

- Improvisación
- Uso de instrumentos desarrollados en el extranjero que no han sido validados.
- Instrumento inadecuado para las personas a las que se le aplica.
- Condiciones en que se aplica el instrumento.

Las puntuaciones estándares derivadas linealmente suelen conocerse simplemente como calificaciones estándares o como calificaciones Z. Para calcular una calificación Z, se encuentra la diferencia entre la calificación individual cruda y la media del grupo normativo y luego se divide la diferencia entre la desviación estándar del grupo normativo.

### **Teoría de las Respuestas a los Items**

Esta teoría se ha usado para establecer una escala de medición uniforme y "libre de muestra" que pueda aplicarse a individuos y grupos de muy diversos niveles de habilidad y que permita probar contenidos de distintos niveles de dificultad. Los modelos de la teoría de respuestas a los ítems requieren de reactivos ancla o una prueba común como puente entre las muestras examinadas y las pruebas o

conjuntos de reactivos; sin embargo, en lugar de usar la media y la desviación estándar de un grupo específico de referencia para definir el origen y tamaño de las unidades de la escala, estos modelos los establecen en términos de los datos que representan una amplia gama de habilidades y dificultades de los reactivos, que pueden provenir de varias muestras.

Por lo general, el origen se establece cerca del centro de este rango. La unidad común de la escala se deriva matemáticamente de los datos de los reactivos, lo que tiene varias ventajas teóricas y prácticas sobre los anteriores procedimientos de análisis de reactivos.

### **Especificaciones Psicométricas**

Ficha técnica del instrumento:

Nombre del instrumento : Escala de Clima Organizacional (EDCO)

Autores : Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana.

- Procedencia : Santafé de Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz.
- Propósito : Con el estudio del clima organizacional en una empresa, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.
- Significación : una puntuación se considera alta baja según el número de ítems o afirmaciones . La puntuación mínima posible es de 40 y la máxima es de 200.

Un puntaje alto indica una alta frecuencia, relacionado con un buen clima organizacional y un puntaje bajo indica una baja frecuencia, relacionado con problemas dentro de la organización.

Grupo de referencia (población destinataria) : la EDCO va dirigida a funcionarios de una empresa, dentro del área administrativa.

Extensión : la prueba consta de 40 ítems. El tiempo de duración para desarrollar la prueba es de 40 minutos.

### **3.5 Universo o Población de Referencia**

La población de estudio esta conformada por los docentes de la Carrera de Educación Parvularia de la UPEA que suman un total de 45 profesionales, entre varones y mujeres.

### **3.6 Muestra o Población de Estudio**

Por ser una población reducida, no fue necesario estimar una muestra, por lo tanto es una población de orden NO PROBABILISTICO. Considerando que se tomó en cuenta a la totalidad de docentes de la Carrera de Educación Parvularia de la UPEA, es decir, a los 45 docentes.

- 25 hombres que oscilan entre 40 y 58 años
- 15 mujeres que oscilan 42 a 58 años
- Todos son docentes de la carrera de educación Parvularia
- Todos los participantes tienen una antigüedad de 2 años en la carrera para fortalecer su percepción mas clara de la situación actual de la carrera.

### **3.7 Objeto de Estudio**

Relación entre clima organizacional y desempeño laboral

### **3.8 Delimitación Geográfica**

El trabajo de investigación se desarrolló en la ciudad de El Alto, debido a que la Carrera de Educación Parvularia de la UPEA está localizada en dicha ciudad.

### **3.9 Delimitación Temporal del Estudio**

La investigación se ejecutó durante los meses de agosto, septiembre y octubre de la gestión 2017.

### **3.10 Fases o Pasos Metodológicos**

El proceso de investigación se efectuó considerando los siguientes pasos:

1. Revisión de literatura, respecto al clima organizacional y desempeño docente.
2. Elaboración del perfil de tesis
3. Construcción del marco teórico
4. Elaboración y aplicación de instrumentos
5. Procesamiento y análisis de la información
6. Elaboración de la propuesta del trabajo de investigación
7. Organización y redacción del primer borrador de tesis

## Capítulo IV

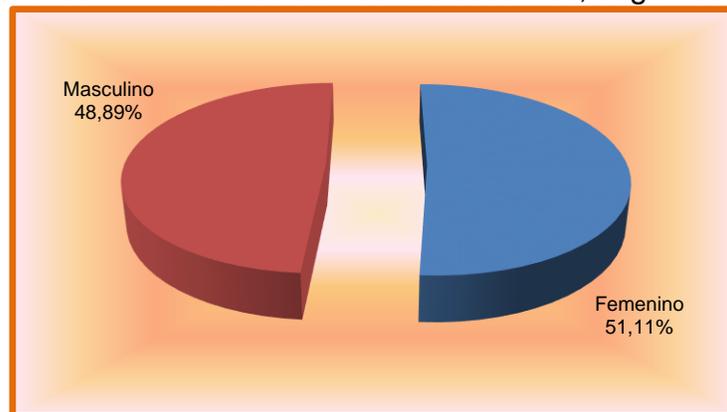
### Resultados de la investigación

En el presente capítulo, se presentan los resultados obtenidos mediante la Escala de Clima Organizacional (EDCO) y la Encuesta de Desempeño Laboral, aplicado a una muestra de 45 docentes de la Carrera de Educación Parvularia de la UPEA, en base los cuestionarios que se detallan en los Anexos N° 1 y N° 2 del presente trabajo.

#### 4.1 Aspectos sociodemográficos

##### 4.1.1 Distribución de los docentes, según sexo

Gráfico N° 1: Distribución de los docentes, según sexo



Fuente: Elaboración propia, en base a Escala de Clima Organizacional, Anexo 1.

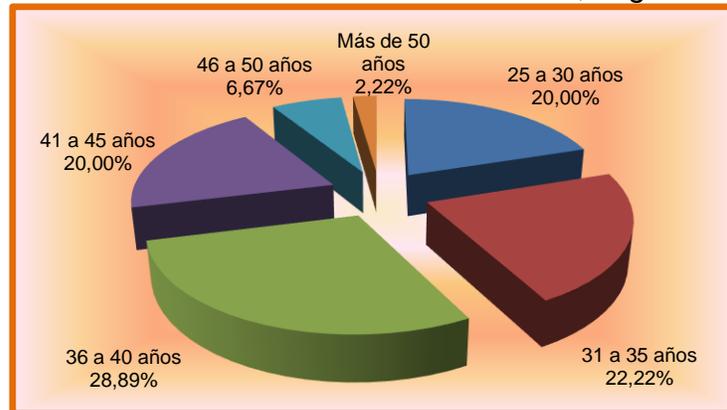
De acuerdo a los resultados del cuestionario aplicado a los docentes, existe una leve diferencia porcentual en la participación de mujeres y hombres, las primeras representan un 51,11% de docentes y los segundos el 48,89% de participación como docentes de esta carrera.

Los datos reflejan que no existe mucha diferencia en la presencia en la planta docente de la carrera de Educación Parvularia de la Universidad Pública de El

Alto entre uno y otro sexo, ambos están equilibradamente representados en esta unidad académica.

#### 4.1.2 Distribución de los docentes, según edad

Gráfico N° 2: Distribución de los docentes, según edad



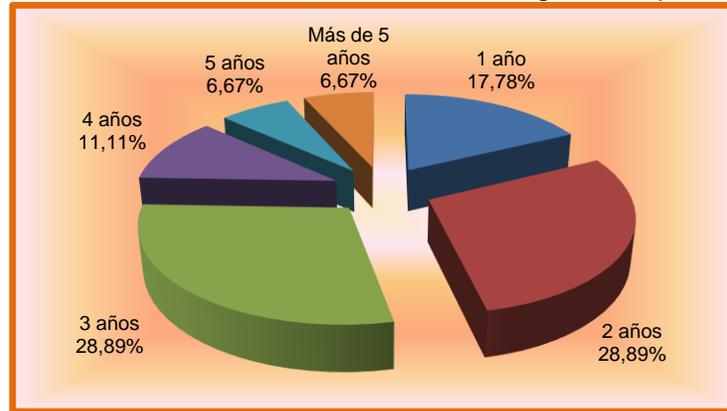
Fuente: Elaboración propia, en base a Escala de Clima Organizacional, Anexo 1.

En relación a la edad de acuerdo al gráfico anterior se observa que el mismo es bastante variado, un 28,89% son personas comprendidas entre los 36 a 40 años, el 22,22% indica que son docentes de 31 a 35 años, el 20% entre los 25 a 30 años y el mismo porcentaje de 41 a 45 años, con porcentajes menores está un 6,67% de docentes de 46 a 50 años y el restante 2,22% personas mayores de 50 años.

Estos resultados pueden llevar a la conclusión que el personal docentes de la carrera de Educación Parvularia de la Universidad Pública de El Alto. Son relativamente jóvenes, por lo cual podrían adecuarse a un adecuado clima laboral y tener un buen desempeño laboral, en la formación de nuevos profesionales.

### 4.1.3 Distribución de los docentes, según tiempo de servicio

Gráfico N° 3: Distribución de los docentes, según tiempo de servicio



Fuente: Elaboración propia, en base a Escala de Clima Organizacional, Anexo 1.

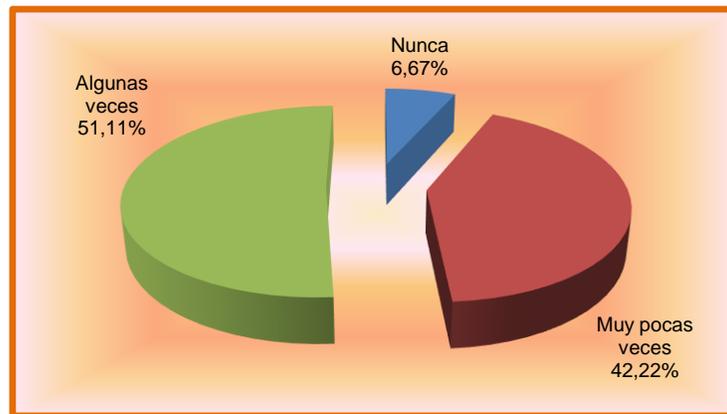
El tiempo de servicio que tienen en la Carrera de Educación Parvularia de la Universidad Pública de El Alto, en un 28,89% es de 2 años, y el mismo porcentaje indica que está 3 años, el 17,78% manifiesta estar recién 1 año, el 11,11% ha expresado ya tener cuatro años de servicio en esta carrera, el 6,67% tiene trabajando 5 años y otro 6,67% ha exteriorizado que se encuentra desempeñando la tarea docente en esta carrera por más de 5 años.

Los tiempos que vienen desempeñando en la Carrera de Educación Parvularia de la Universidad Pública de El Alto, son relativamente resientes, más del 70% de docentes está prestando servicios entre 1 a 3 años, es importante para que exista un buen clima y desempeño laboral brindar a los profesionales estabilidad laboral, aspecto que deben tomar en cuenta las autoridades del sistema universitario en general y de la UPEA en particular.

## 4.2 Resultados de la Encuesta de Clima organizacional

### 4.2.1 Relaciones interpersonales

Gráfico N° 4: Relaciones interpersonales



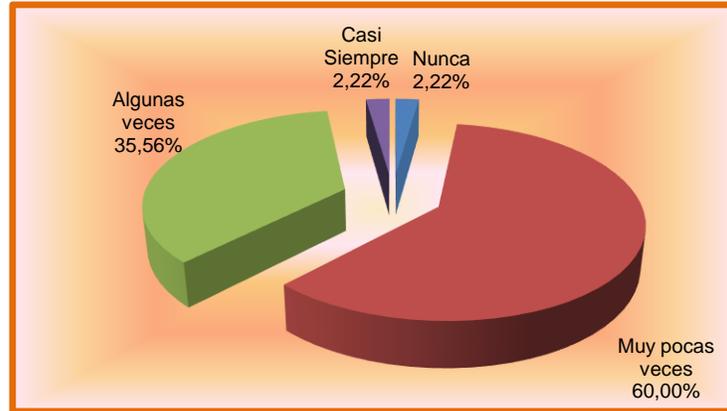
Fuente: Elaboración propia, en base a Escala de Clima Organizacional, Anexo 1.

De manera específica en relación al desempeño laboral, se consultó a los docentes respecto al desarrollo de las relaciones interpersonales, y el 51,11% señala que sólo algunas veces, en tanto que el 42,22% manifiesta que muy pocas veces, el restante 6,67% exterioriza que nunca han sido motivados a desarrollar las relaciones interpersonales.

Considerando que las relaciones interpersonales; se refiere al grado en que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas, los docentes de la Carrera de Educación Parvularia de la Universidad Pública de El Alto, no han desarrollado este aspecto, no existe o es muy relativo el grado de cooperación, ni coordinación entre docentes.

#### 4.2.2 Estilos de Dirección

Gráfico N° 5: Estilos de Dirección



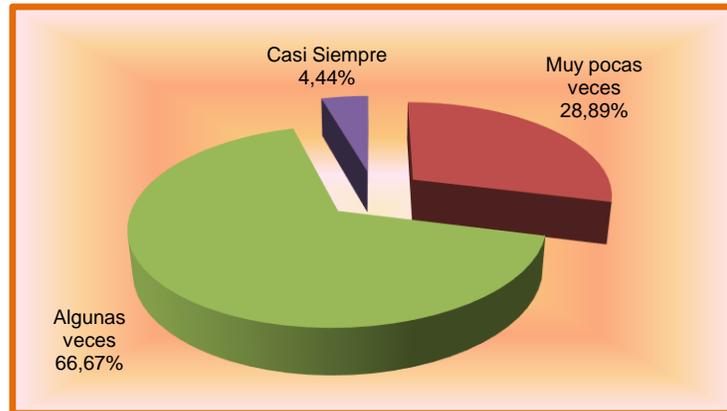
Fuente: Elaboración propia, en base a Escala de Clima Organizacional, Anexo 1.

A la consulta de, como considera que son los estilos de dirección de la Carrera de Educación Parvularia de la UPEA, si se generan espacios de participación, existe apoyo y estímulos, los docentes en un mayoritario 60% expresan que muy pocas veces, el 35, 56% señala que algunas veces la dirección genera estos espacios, el 2,22% indica que casi nunca se da espacios y el mismo porcentaje expresa que casi siempre existe participación e interacción de la Dirección con los docentes.

Estos resultados muestran que existe muy poco apoyo de parte de la dirección de la carrera, no se genera estímulos hacia el plantel docente, ni se generan espacios de participación a los docentes, estos aspectos del clima laboral influyen en el desempeño de las funciones y poder tener un mejor rendimiento en la formación de profesionales.

### 4.2.3 Retribución

Gráfico N° 6: Retribución



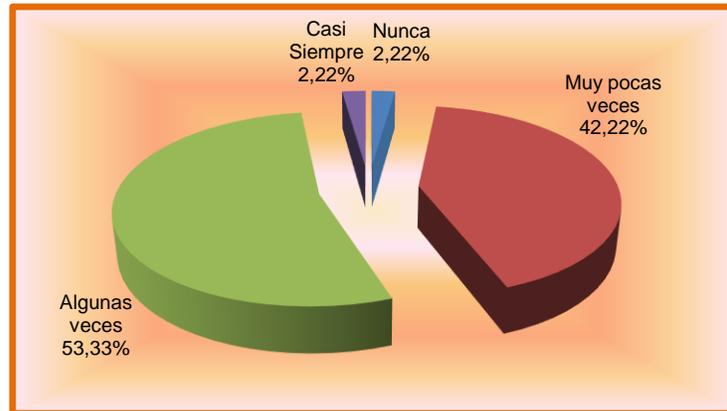
Fuente: Elaboración propia, en base a Escala de Clima Organizacional, Anexo 1.

Uno de los aspectos importantes, para el desempeño laboral, es la retribución que es considerado como el grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo, el docente en un 66,67% considera que sólo algunas veces que está bien la remuneración, seguido del 28,89% que indica que muy pocas veces se puede calificar como una adecuada remuneración, no sólo referido a lo que es el salario, sólo el restante 4,44% señala que casi siempre se encuentra conforme con la remuneración.

Considerando que la retribución es de carácter muy importante como el incentivo económico, sueldo, otras pagas y también los no económicos como el estatus social, la seguridad en el empleo y las posibilidades de formación profesional, estos se constituyen en aspectos muy relevantes dentro de la generación de un adecuado clima organizacional que le permita el reconocimiento al trabajo que realiza, los resultados de la encuesta muestra que esto no sucede por lo cual las autoridades académicas deben considerar como mejorar este aspecto que por ende mejorara el clima organizacional.

#### 4.2.4 Sentido de pertenencia

Gráfico N° 7: Sentido de pertenencia



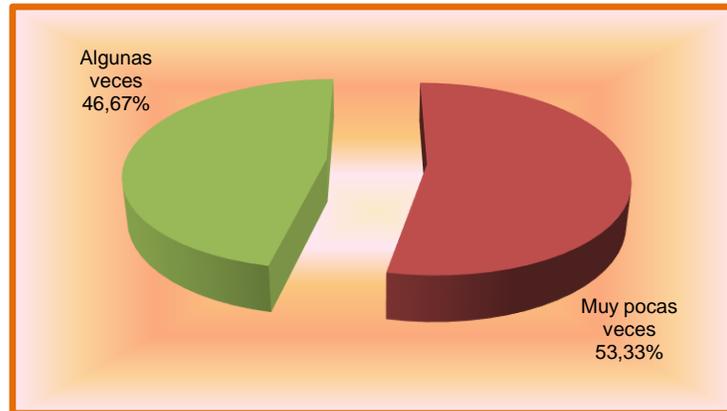
Fuente: Elaboración propia, en base a Escala de Clima Organizacional, Anexo 1.

En relación al sentido de pertenencia con la institución, el 53,33% indica que algunas veces se siente parte de la unidad académica es decir de la Carrera de Educación Parvularia de la UPEA, seguido de un 42,22% que manifiesta que muy pocas veces ha sentido parte de la carrera, ya sea por el poco tiempo que se desempeña como docente en la carrera o porque se siente aislado, sólo el 2,22% ha expresado que casi siempre considera que es parte de la institución y el mismo porcentaje 2,22% exterioriza que nunca se ha sentido parte de la carrera.

Por lo que se observa en los resultados de la encuesta, los docentes no se sienten parte de la institución, primero porque no se encuentran desempeñando está función durante mucho tiempo y no están seguros que continuara en la siguiente gestión académica, lo que genera inestabilidad, considerando que el sentido de pertinencia; es el grado de orgullo derivado de la vinculación a la Unidad Académica, sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas, aspecto que no están considerando las autoridades de la Carrera de Educación Parvularia y de la UPEA en general.

#### 4.2.5 Disponibilidad de Recursos

Gráfico N° 8: Disponibilidad de Recursos



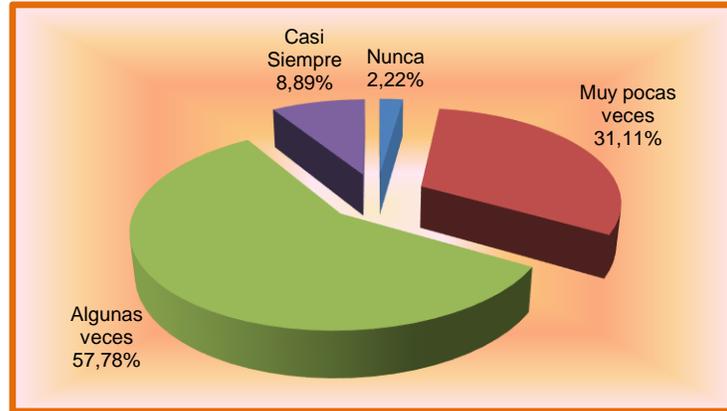
Fuente: Elaboración propia, en base a Escala de Clima Organizacional, Anexo 1.

Respecto a la disponibilidad de recursos para un buen desempeño laboral en la organización, el mayoritario 53,33% indica que muy pocas veces se cuenta con este apoyo y el 46,67% ha exteriorizado que sólo algunas veces se cuenta con materiales para un buen trabajo docente.

Las autoridades de la Carrera de Educación Parvularia de la UPEA deben atender, las necesidades de los docentes para el desempeño de sus funciones y disponer de recursos; información y la colaboración requerida de otras personas (docentes y/o administrativos, además de los estudiantes) y poder llevar a cabo su trabajo de una manera adecuada y que reditué beneficios en la formación profesional de los estudiantes y un adecuado clima organizacional dentro la institución.

#### 4.2.6 Estabilidad

Gráfico N° 9: Estabilidad



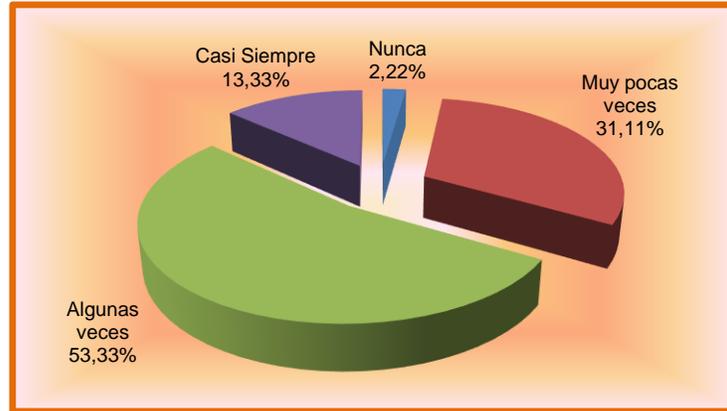
Fuente: Elaboración propia, en base a Escala de Clima Organizacional, Anexo 1.

Se preguntó a los docentes de la Carrera de Educación Parvularia de la UPEA, si consideran que existe estabilidad en su desempeño docente y el 57,78% indica que algunas veces se siente que está seguro en su trabajo, el 31,11% manifiesta que muy pocas veces tiene el sentimiento de estabilidad laboral, el 8,89% ha expresado que casi siempre siente tener un trabajo estable y el restante 2,22% considera que nunca se puede estar seguro con el cargo docente en la universidad.

Se debe tomar en cuenta que la estabilidad, en la universidad en el caso de los docentes es el grado en que tienen las cosas claras y reconocen que las posibilidades de pertinencia y estiman que pueden conservar o pueden ser despedidos con criterio justo y de acuerdo al rendimiento que han tenido durante la gestión académica.

#### 4.2.7 Coherencia de dirección

Gráfico N° 10: Coherencia de dirección



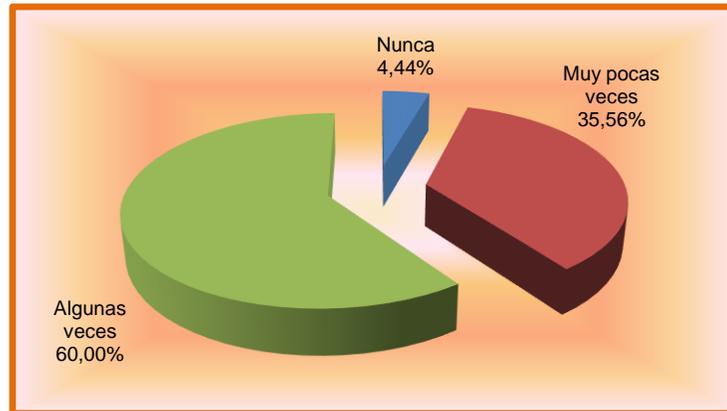
Fuente: Elaboración propia, en base a Escala de Clima Organizacional, Anexo 1.

A la consulta sobre la coherencia de dirección, los docentes opinan en un 53,33% que este aspecto importante solo está presente algunas veces, el 31,11% indica que muy pocas veces se puede considerar que existe coherencia en la dirección de la carrera, para el 13,33% casi siempre la dirección responde de forma coherente y el restante 2,22% indica nunca se observa una actitud coherente por parte de la dirección de la carrera.

Es importante reflexionar en relación a la claridad y coherencia en la dirección, esta determinara el futuro de la carrera, las metas y programas están concordantes con la visión y misión de la unidad académica y las políticas impulsadas desde la dirección de la carrera, además permitirá generar un buen ambiente interno, cooperación con otros docentes y otras áreas además de un adecuado ambiente de respeto entre colegas, personal administrativo y estudiantes.

#### 4.2.8 Valores Colectivos

Gráfico N° 11: Valores Colectivos



Fuente: Elaboración propia, en base a Escala de Clima Organizacional, Anexo 1.

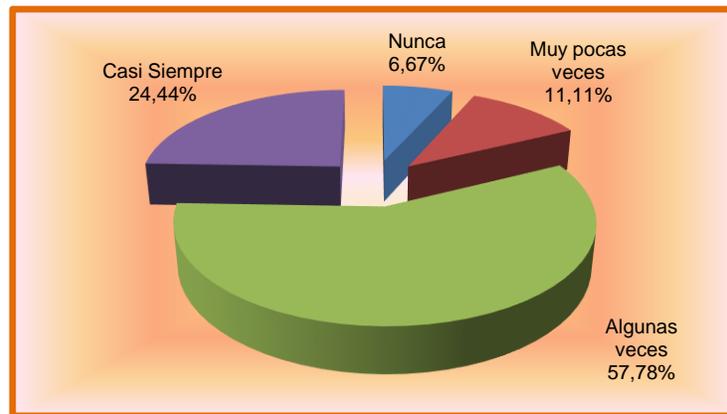
Respecto a los valores colectivos dentro del clima organizacional, de cómo se encuentra el ambiente dentro del trabajo el 60% dice que algunas veces es adecuado, seguido del 35,56% que expresa que muy pocas veces se puede encontrar uno conforme y el 4,44% manifiesta que nunca percibe un clima agradable de trabajo.

Los valores colectivos, representan el grado en el que se perciben en el medio interno, cooperación y respeto, un buen ambiente interno, la cooperación con otras áreas y ante todo un ambiente de respeto, que no lo sienten la mayoría de los docentes, sino de forma relativa, aspecto sobre el cual deberían las autoridades de la universidad y en particular de la carrera de Educación Parvularia considerar para beneficiarse de un apropiado clima organizacional en el desempeño de su trabajo docente.

### 4.3 Resultados de la Encuesta de Desempeño Laboral

#### 4.3.1 Preparación y desarrollo de la enseñanza

Gráfico N° 12: Preparación y desarrollo de la enseñanza



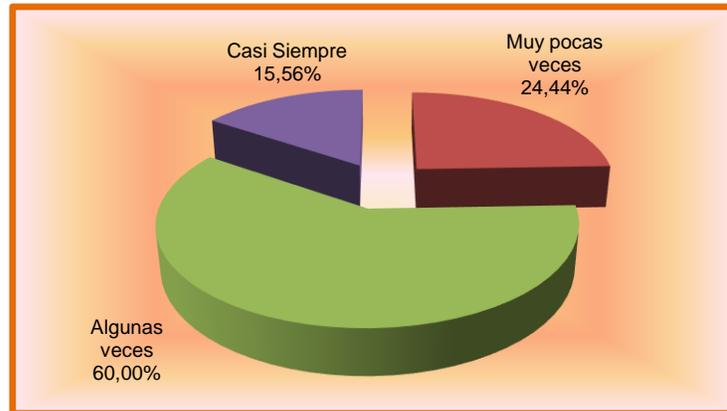
Fuente: Elaboración propia, en base a Encuesta de Desempeño Docente, Anexo 2.

Los resultados de la Encuesta de Desempeño Laboral, en relación a la preparación y desarrollo de la enseñanza, el mayoritario 57,78% indica que algunas veces se realiza una preparación para el desarrollo, en tanto que el 24% manifiesta que casi siempre se organiza la clase, el 11,11% señala que muy pocas veces se toma en cuenta este aspecto y es restante 6,67% ha exteriorizado que nunca ha considerado la preparación y desarrollo de la enseñanza.

Dentro del desempeño laboral es importante considerar diversos aspectos, que permita un buen desempeño del docente en el proceso de enseñanza aprendizaje, donde el docente deberá, organizar el proceso de enseñanza aprendizaje, preparar y diseñar las actividades, tener conocimientos de los contenidos pedagógicos. Y además del uso adecuado de las herramientas pedagógicas, sino no se cumplen estos aspectos será difícil un buen desempeño, aspectos que también se deben al ambiente de trabajo.

### 4.3.2 Creación de ambientes favorables para el aprendizaje

Gráfico N° 13: Creación de ambientes favorables para el aprendizaje



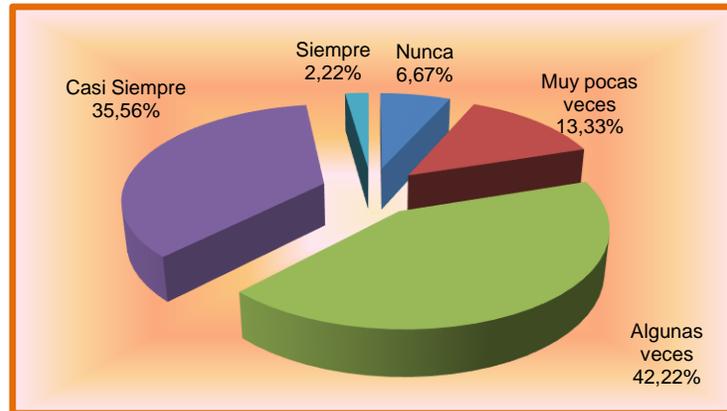
Fuente: Elaboración propia, en base a Encuesta de Desempeño Docente, Anexo 2.

En referencia a que si en la Carrera de Educación Parvularia de la Universidad Pública de El Alto, existe un ambiente favorable para el aprendizaje, el 60% manifiesta que algunas veces, seguido del 24,44% que establece que muy pocas veces existe un ambiente adecuado para la función docente y el 15,56% ha expresado que casi siempre se cuenta con este elemento para el proceso de enseñanza aprendizaje.

Este elemento importante dentro del desempeño laboral, considera la creación de ambientes favorables para el aprendizaje, promover un ambiente de confianza, aceptación, equidad y respeto entre la comunidad educativa, situación que de acuerdo a los resultados no se cumple a cabalidad sino sólo de forma muy relativa.

### 4.3.3 Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

Gráfico N° 14: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes



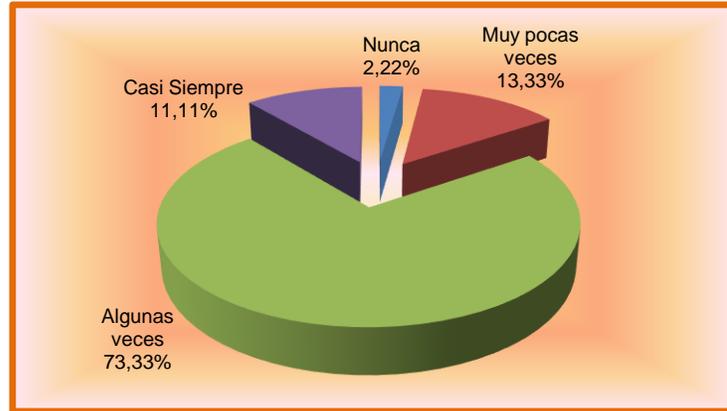
Fuente: Elaboración propia, en base a Encuesta de Desempeño Docente, Anexo 2.

En relación a la dimensión de la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, dentro del desempeño laboral el 42,22% indica que algunas veces se cumple este aspecto, en tanto que el 35,56% señala que casi siempre se cumple con este proceso, seguido del 13,33% que muy pocas veces se cumple, y en posiciones encontradas el 2,22% exterioriza que siempre y nunca.

Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes se constituye en factores como la promoción del desarrollo de los procesos de aprendizaje y la autoevaluación, pero a pesar de ser aspectos fundamentales del proceso de formación profesional los docentes de la Carrera de Educación Parvularia de la Universidad Pública de El Alto, no están cumpliendo adecuadamente de esta labor que está estrechamente relacionado al clima institucional para un adecuado desempeño.

#### 4.3.4 Profesionalismo docente

Gráfico N° 15: Profesionalismo docente



Fuente: Elaboración propia, en base a Encuesta de Desempeño Docente, Anexo 2.

En relación a que si se demuestra el profesionalismo docente en la Carrera de Educación Parvularia de la Universidad Pública de El Alto, el 73,33% indica que algunas veces, seguido del 13,33% que manifiesta que muy pocas veces, el 11,11% dice que casi siempre se demuestra el profesionalismo y un reducido 2,22% ha expresado que nunca sale a relucir este aspecto.

El desempeño laboral del docente, muestra que no existe un real compromiso con la educación de los estudiantes, aspecto que repercute en la responsabilidad y profesionalismo dentro del rol docente, situación que muchas veces responde al clima organizacional generado dentro de la Carrera de Educación Parvularia de la Universidad Pública de El Alto.

#### 4.4 Relación entre clima organizacional y desempeño laboral docente

Con la finalidad de verificar el grado de relación entre clima organizacional y desempeño laboral docente, se efectúa un Análisis de Correlación considerando las puntuaciones obtenidas por los docentes en cada uno de los

instrumentos. Para el efecto se utiliza el coeficiente de correlación de Spearman ( $\rho$ ), debido a que las variables son de escala ordinal. “Este coeficiente es una medida de asociación lineal que utiliza los rangos, números de orden, de cada grupo de sujetos y compara dichos rangos” (Martínez, 2009: 5).

Para estimar la correlación estadística se tomaron en cuenta los resultados obtenidos en los cuestionarios de clima organizacional y desempeño laboral docentes, cuyos puntajes se muestran en el Anexo N° 3 del presente trabajo.

Efectuando los cálculos en SPSS.22, se obtuvo el siguiente resultado:

Cuadro N° 1: Correlación entre clima organizacional y satisfacción laboral

		Clima_org	Desem_doc	
Rho de Spearman	Clima_org	Coeficiente de correlación	1,000	
		Sig. (bilateral)	,687**	
		N	45	
	Desem_doc	Coeficiente de correlación	,687**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	45	45

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

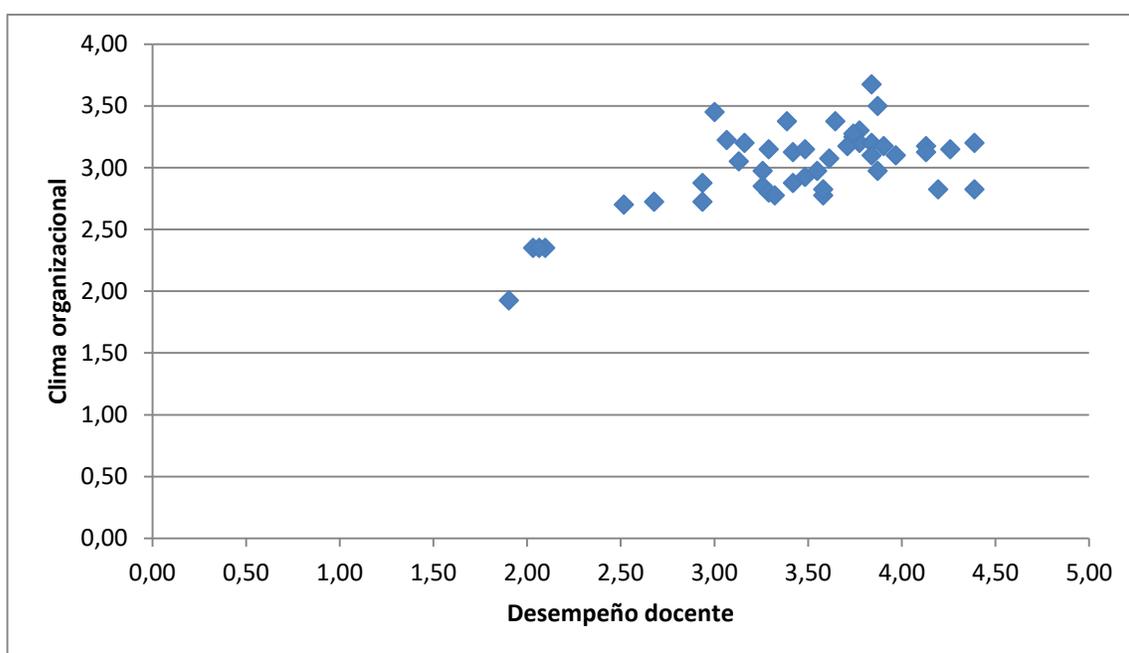
De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que existe un grado de correlación de 0,68 entre las variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral Docente, que se aproxima a una “Correlación positiva fuerte” (Martínez, 2009: 9). Este coeficiente implica que existe un alto grado de asociación entre las dos variables, lo que significa que cuando la institución proporciona un buen clima organizacional, los docentes tendrán un mejor desempeño laboral; e inversamente, cuando el clima organizacional es deficiente, el desempeño laboral de los docentes será menor.

Por tanto, se puede inferir que el clima organizacional es una variable que afecta del nivel de desempeño laboral de los docentes de la Carrera de Educación Parvularia de la Universidad Pública de El Alto, por lo que los directivos de la Carrera, deben preocuparse por mejorar el ambiente laboral de los docentes, de manera que el personal pueda mejorar su desempeño.

#### 4.5 Diagrama de dispersión

En el siguiente gráfico se ilustra la dispersión para visualizar el grado de correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral docente.

Gráfico N° 16: Diagrama de dispersión de la correlación entre clima organizacional y desempeño laboral docente



Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de los cuestionarios.

De acuerdo a los datos del gráfico, se observa que existe una alta correlación positiva entre el clima laboral y el desempeño laboral docente, lo que corrobora la hipótesis de que los docentes de la Carrera de Educación Parvularia de la

UPEA que perciben un buen clima organizacional muestran un mejor desempeño laboral.

## **Capítulo V**

### **Conclusiones y Recomendaciones**

#### **5.1 Conclusiones**

- Los resultados de la investigación permiten concluir que el clima organizacional en los docentes de la Carrera de Educación Parvularia de la Universidad Pública de El Alto es percibido por la generalidad como poco propicio para desarrollar su trabajo en condiciones óptimas; de lo que se infiere que la universidad no proporciona a los docentes, un ambiente laboral que los pueda motivar en su trabajo; también se puede deducir que las políticas internas de recursos humanos, son deficientes para generar un mejor desempeño y el proceso de enseñanza.
  
- Las diferencias según sexo de los docentes de la Carrera de Educación Parvularia de la Universidad Pública de El Alto indican que el grupo de mujeres tiene una percepción más negativa sobre el clima organizacional, en comparación con los varones; asimismo, los docentes más jóvenes (menores de 45 años) son quienes tienen una percepción más negativa sobre el clima.
  
- Considerando las dimensiones del clima organizacional, se puede establecer que las mayores deficiencias se encuentran en las “Relaciones interpersonales” y “Estilo de dirección”, mientras que en las otras dimensiones como el sentido de pertinencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, y valores colectivos, la percepción es buena en la Carrera de Educación Parvularia de la Universidad Pública de El Alto.

- Estos resultados muestran que, en comparación con otras dimensiones, las relaciones interpersonales presentan una percepción desfavorable dentro de los docentes, lo que implica que el ambiente de trabajo no sería el más óptimo, ni las relaciones entre compañeros de trabajo y con los superiores serían adecuadas, lo que crea un clima que no propiciaría la motivación ni un eficiente desempeño docente.
- Por otra parte, el estilo de dirección, es uno de los factores que es percibido como poco adecuado por los docentes, de lo cual se puede deducir que las autoridades universitarias, no estarían prestando la debida colaboración, ni estarían implementando políticas de incentivos y de reconocimiento para los docentes; asimismo, se deduce que no se fomentaría la participación de los docentes para proponer iniciativas, sugerencias o conocer sus necesidades respecto al trabajo que desarrollan.
- Diversos aspectos influyen en el desempeño docente, organizar el proceso de enseñanza aprendizaje, preparar y diseñar las actividades, tener conocimientos de los contenidos pedagógicos. Y además del uso adecuado de las herramientas pedagógicas, los cuales no se cumplen y generan un negativo desempeño como consecuencia de un clima negativo en la institución
- Dentro del desempeño laboral, es importante contar con ambientes favorables para el aprendizaje, promover un ambiente de confianza, aceptación, equidad y respeto entre la comunidad educativa, situación que de acuerdo a los resultados de la investigación no se cumple en la Carrera de Educación Parvularia de la Universidad Pública de El Alto.

- El desempeño laboral del docente, de acuerdo a los resultados de la investigación muestra que no existe un real compromiso con la educación, lo que repercute en la responsabilidad y profesionalismo del rol docente, situación que responde al clima organizacional generado dentro de la Carrera de Educación Parvularia de la Universidad Pública de El Alto.
- La correlación estadística efectuada para determinar el nivel de asociación entre las variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral Docente, que se aproxima a una “Correlación positiva fuerte”, permiten establecer una correlación alta entre ambas variables; lo que significa que estas variables están estrechamente relacionadas, por lo que un buen clima organizacional en la Carrera de Educación Parvularia de la Universidad Pública de El Alto puede incrementar el desempeño laboral de los docentes, y contrariamente, un clima inadecuado puede generar insatisfacción y mal desempeño laboral.

## **5.2 Recomendaciones**

- Es recomendable que las autoridades de la Carrera de Educación Parvularia de la Universidad Pública de El Alto, utilicen un sistema de liderazgo consultivo, de manera que puedan generar una mayor participación de los docentes de planta u operativos, y mayor flexibilidad para la toma de decisiones. El Director de la Carrera, con este tipo de liderazgo, podrá brindar apoyo a los docentes y se mostrarán más abiertos ante cualquier situación. Cuando se practica un modelo de liderazgo consultivo el clima organizacional es más dinámico, provocando que los docentes estén satisfechos.

- También es necesario que las autoridades de la Carrera de Educación Parvularia de la Universidad Pública de El Alto, deban implementar estímulos creativos para los docentes con buen desempeño, de modo que se evite la desmotivación. Estos estímulos pueden consistir en: eventos de reconocimiento por años de antigüedad, puntualidad, mejor desempeño, becas para participación en seminarios, posgrados, y otros.
  
- Es fundamental mejorar la comunicación interna, es decir, dentro de la Carrera y la universidad. Un mecanismo para ello sería la implementación de un buzón de sugerencias y reuniones periódicas, mediante el cual puedan expresar sus disconformidades, inquietudes y sugerencias. Al conocer esta información se podrá dar paso a un diálogo entre autoridades y docentes para intercambiar ideas y dar respuesta a las peticiones presentadas.
  
- La enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, se constituye en factores, como la promoción del desarrollo de los procesos de aprendizaje y la autoevaluación, pero a pesar de ser aspectos fundamentales del proceso de formación profesional, los docentes de la Carrera de Educación Parvularia de la Universidad Pública de El Alto, no están cumpliendo adecuadamente de esta labor que está estrechamente relacionado al clima institucional para un adecuado desempeño, por lo cual se recomienda, mejorar el clima organizacional en la Carrera de Educación Parvularia de la UPEA, como herramienta para mejorar el desempeño laboral de los docentes.



# **PROPUESTA**

## **ESTRATEGIAS PARA MEJORAR CLIMA ORGANIZACIONAL BASADO EN EL LIDERAZGO CONSULTIVO**

Las empresas exitosas del mundo son aquellas que siendo visionarias han basado su estrategia de desarrollo en su principal fortaleza: su gente. Por ello aquí se debe dar importancia a contar con un equipo gerencial con formación en Coaching, en este caso las características de la Universidad Pública de El Alto requiere establecer estrategias en ciertas áreas de acuerdo a la investigación.

Inspirado en nuevas filosofías de trabajo, en el cual los valores humanos sean imprescindibles y formen parte de su vida, de su cultura y práctica habitual; es necesario considerar los trabajadores como socios estratégicos, colaboradores, clientes internos, todo un equipo humano que debe estar sensibilizado, motivado, fidelizado, involucrado y comprometido en la filosofía corporativa.

La primera estrategia será entonces, conquistar antes al mercado interno (la gente) y la segunda prepararlos para competir y ganar a la competencia. Es necesario construir un clima de trabajo agradable, para despertar potencialidades, convertirse en un verdadero Coach de la gente, considerar que la capacitación y la confianza son nuevos valores para dirigir, creando un clima de aprendizaje, libertad para aprender y para equivocarse y mejorar, para crear, tener iniciativa y creatividad para aportar ideas innovadoras. Es necesario usar la filosofía del Empowerment, que resulta ser un ingrediente vital no sólo para crear un clima laboral positivo sino también para empoderar a la gente en su trabajo y dirigir exitosamente la empresa. Se debe facultar y dar acción y poder a la gente para decidir y actuar con responsabilidad y compromiso frente a sus actividades del día a día, es una estrategia para educar a las personas y transmitir una nueva cultura inspirada en transmitir valores y conductas para realizar con libertad, iniciativa y autonomía los roles en el trabajo, en la que se pongan en juego su ingenio, iniciativa y creatividad. Es fundamental optimizar

espacios en donde la gente acceda hacia su desarrollo personal y la autonomía psicológica, para crear e innovar y mejorar su trabajo. Se deben crear nuevos ambientes laborales de trabajo real, destreza y valor agregado, donde todos supervisen a todos, y a su vez nadie supervise a nadie. El crecimiento profesional debe ligarse cada vez más al crecimiento y desarrollo personal e interpersonal.

De esta manera para atraer, desarrollar y mantener el mejor talento humano se deberá:

- Generar oportunidades de desarrollo personal y profesional basado en el reconocimiento a sus logros.
- Promover el desarrollo de competencias y crecimiento de las personas a través de un sistema de gestión basado en Coaching.
- Establecer un sistema equilibrado de reconocimiento económico alineado con la estrategia organizacional. Por ejemplo definir que a mayor ejecución en las ventas mayor reconocimiento en sus pagos variables sin que este desvíe las utilidades que deben generarse en la empresa.
- Establecer mecanismos eficaces de selección y desenganche de personal para evitar la alta rotación del personal y la pérdida de buen recurso humano. Contar con un excelente proceso de inducción para asegurar resultados en las nuevas experiencias laborales de los trabajadores.
- Mantener el nivel de confianza en la dirección y facilitar los medios de expresión para que los canales de comunicación sean efectivos y se eviten los rumores de pasillo.
- Los empleados son la clave para ejecutar la estrategia. Mantener el foco estratégico del personal, vinculando el desempeño individual con la estrategia global por medio de la definición de planes de carrera dentro de la empresa. Administrar los recursos humanos necesarios para alcanzar tanto los objetivos individuales como los organizacionales.
- Desarrollar la competencia, habilidades y conocimientos de los empleados, necesarios que les permitan realizar mejoras en los procesos que crean valor

para su organización. Alinear los objetivos de los empleados, la capacitación y los incentivos con su estrategia de negocios.

- Crear indicadores de gestión individuales para gestionar el rendimiento de los empleados y supervisar los progresos de los planes de desarrollo. Realizar un seguimiento de los progresos en el cumplimiento de los objetivos y los eventos clave y dar retroalimentación constante.
- Se debe lograr alinear los objetivos personales con la estrategia de la compañía y vincular incentivos monetarios con el cumplimiento de las metas establecidas en los indicadores, que no solo se busque dar remuneración sino que ella sea un motor de motivación para el desarrollo de la labor.
- Desarrollar las competencias e incluir las responsabilidades para que se sientan parte activa de la empresa y vean reconocimiento.
- Dar retroalimentación y evaluación del rendimiento individual.

### **PROGRAMA DE MEJORA DE CLIMA LABORAL**

El Clima Organizacional refiere al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores.

Se considera que el clima organizacional llega a formar parte de la cultura de cada empresa, es decir, es parte de la personalidad propia de la organización y es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente.

Después de que se efectúa la medición del clima de una empresa y se realiza el análisis de los resultados obtenidos, el principal objetivo será la propuesta para corregir, mejorar y mantener resultados positivos en el ambiente laboral.

Durán (2005), en su artículo Mejores Empresas para trabajar: la importancia del clima organizacional en el éxito de las empresas; menciona como el clima organizacional es evaluado para determinar si la empresa es un buen empleador

### **OBJETIVOS**

**Objetivo general:**

Proveer a la empresa de herramientas necesarias para mejorar el clima organizacional, de acuerdo a la última evaluación realizada.

**Objetivos específicos:**

Señalar las intervenciones necesarias en cada área para mejorar el clima organizacional.

Definir sobre quien recae la responsabilidad de cada intervención propuesta.

Elevar la ponderación obtenida en las áreas que se calificó inferior a "de acuerdo" para la próxima evaluación de clima organizacional.

**LOGRO RECONOCIMIENTO Y LOGRO DE OBJETIVOS**

**OBJETIVO:** Reforzar la identificación del empleado con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad.

**DIAGNÓSTICO:** Se evidencia el reconocimiento de logros de manera equitativa en un 73%. Existe un 26% que considera que no se está reconociendo el logro de objetivos.

**INTERVENCIÓN:**

Reuniones quincenales en las cuales se trate de los logros y fracasos del departamento.

Mantener la comunicación jefe-colaborador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.

Establecimiento de metas individuales, por equipo o por departamento que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática.

Las metas deberán establecerse con tiempos límites, para que el reconocimiento o fracaso tengan parámetros de medición.

Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en las reuniones quincenales.

Metas adicionales en el área de capacitación, profesionalización y desarrollo de competencias laborales podrán ser propuestas después de detectar las debilidades individuales.

### **Personal objetivo**

Todo el personal que labora actualmente en la empresa, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

## **RECURSOS**

**Infraestructura:** La programación semanal o quincenal de las reuniones deberá considerar el ambiente donde se realizarán las reuniones, dependiendo del número de personas de cada departamento o unidad podrán realizarse en la oficina del jefe de área o bien, en alguna sala de sesiones anexa.

**Materiales y Equipo:** Es conveniente contar con un pizarrón blanco, donde anotar las ideas importantes que se traten durante la sesión. Puede utilizarse un pizarrón o un rota folio. Adicionalmente, si los convocados a la reunión no llevan algún cuaderno de apuntes, debe proveérseles allí.

**Personal:** Para esta intervención no figura la necesidad de personal adicional.

**Tiempo estimado:** Cada reunión durará un mínimo de 40 minutos y un máximo de 90 minutos.

**Presupuesto:** En este aspecto debe considerarse la inversión en relación a los reconocimientos económicos. Deberá incluirse en el presupuesto de cada departamento el rubro de un bono por metas alcanzadas, o bien, el costo de cualquier tipo de reconocimiento que haya sido aprobado.

**Responsable:** El jefe de cada unidad que figura como líder de equipo. Cada jefe de unidad y departamento figura como el responsable de cada reunión y de la estructura de las mismas. De igual forma, el responsable de esta actividad deberá realizar un agudo seguimiento al cumplimiento de metas para que el reconocimiento sea objetivo.

## **MOTIVACIÓN EN EL PUESTO**

**Objetivo:** Mantener un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente. Un empleado motivado está dispuesto a dar más de sí dentro del puesto de trabajo, pues se siente cómodo con la reciprocidad de dar y recibir.

**Diagnóstico:** El resultado presenta un nivel de motivación en aspectos generales.

### **INTERVENCIÓN:**

Revisar el plan de prestaciones y beneficios actual para determinar si existen necesidades no cubiertas en el mismo.

Proponer ante la Gerencia General la implementación de prestaciones o beneficios innovadores que beneficien la imagen de la institución ante sus propios colaboradores.

Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como pública.

Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades extracurriculares por medio del programa del "empleado del mes"; o publicando los éxitos en las carteleras internas o en el periódico interno.

No relacionar la motivación con incentivos monetarios (salarios, bonificaciones); una persona puede sentirse insatisfecha con el salario y sin embargo estar a gusto con su trabajo.

Escuchar a los empleados, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario.

Revisar las descripciones de los puestos con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos.

Contactar una consultoría en Recursos Humanos que provea de un estudio de sueldos y salarios, para compararlo con el mercado salarial de la empresa.

**Personal objetivo:** Todo el personal que labora actualmente en la empresa, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

## **Recursos**

**Infraestructura:** Salas destinadas como áreas de trabajo.

**Materiales y Equipo:** Carteleras de corcho para cada área de circulación importante dentro de las instalaciones de la empresa, tachuelas, material de desecho para publicaciones internas.

**Personal:** El departamento de Recursos Humanos debe hacerse presente en la intervención relacionada a prestaciones, beneficios, escala salarial y la administración de las carteleras de corcho.

**Tiempo estimado:** El plan de prestaciones y beneficios deberá tener revisión cada 12 ó 18 meses. El enriquecimiento de los puestos de trabajo podrá realizarse de forma eventual, de acuerdo a las necesidades presentadas.

**Presupuesto:** Deberá incluirse en el presupuesto anual del departamento el costo de la adquisición de la encuesta salarial anual. Deben considerarse al responsable. El departamento de Recursos Humanos figura como principal ejecutor en el área de motivación, por la información que manejará y la confidencialidad de algunos datos. De igual forma, debe integrarse a los líderes de departamento.

## **TRABAJO EN EQUIPO**

**Objetivo:** Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la empresa, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y departamental repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización.

**Diagnóstico:** Los resultados muestran que un 73% de los empleados está de acuerdo que existe trabajo en equipo interno en los departamentos, y solamente un 27% no considera existente el trabajo en equipo.

## **Intervención**

Fortalecer la identificación del empleado con su unidad o departamento, haciéndolo partícipe de cada actividad o tarea.

Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del empleado con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.

Rotar los equipos de trabajo de manera aleatoria, a fin de que todos los colaboradores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas.

Generar tareas diferentes que requieran interacción con los demás departamentos para lograr un ambiente de confianza y equipo.

Capacitar a los líderes de unidad fortaleciendo el liderazgo y la unión de equipo. Para cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente laboral, el departamento de recursos humanos puede organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo.

**Personal objetivo:** Todo el personal que labora actualmente en la empresa, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

## **RECURSOS**

**Infraestructura:** Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa.

**Materiales y Equipo:** Ninguno adicional a los utilizados en las tareas diarias.

**Personal:** El departamento de Recursos Humanos apoyará en la planificación y realización de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.

**Tiempo estimado:** La rotación de equipos de trabajo en el área de producción debe ser como mínimo cada 2 meses, para que las relaciones interpersonales tengan continuidad. Los eventos o actividades de compartimiento general en la empresa podrán tener un ciclo de 12 meses.

- **Presupuesto:** Deberá incluirse en el presupuesto anual del departamento de recursos humanos el área de capacitación para los líderes de unidad. costo responsable. El líder de cada unidad figura como responsable de la interacción y buena relación entre sus colaboradores. La relación entre los departamentos será fortalecida a través de un buen compartimiento entre líderes. El departamento de Recursos Humanos

tendrá la responsabilidad de iniciar y continuar todas aquellas actividades laborales y no laborales que influyan en la interacción del personal

## Bibliografía

- Blum Milton y Naylor James (1998). *Psicología industria y Organizacional*. México: Ed. Trillas.
- Brown WB, Moberg DJ. (1990). *Teoría de la organización empresarial y la administración: Enfoque integral*. México: Limusa.
- Bustamante, J. (2008). *La Influencia de la Ejecución Curricular y el desempeño docente en el Rendimiento académico de los estudiantes de la carrera de Ciencias de la Educación UMSA*. (Tesis de maestría), La Paz, Bolivia.
- Chiang María, Salazar Carlos y Núñez Antonio (2007). *Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1*. Theoria, Vol. 16, Nº 2. Universidad del Bío Bío, Chile.
- Chiang Vega, María Margarita; Nuñez Partido, Antonio y Huerta Rivera, Patricia Carolina (2006) *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior*. Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bio-Bio. Concepción, Chile y Facultad de CC.EE.EE., Universidad Pontificia de Madrid., España.
- Davis, K. & Newstrom, J. (2003), *Comportamiento humano en el trabajo*. 11ª. Edición. México: McGraw-Hill.
- Izquierdo Blanca, Sánchez Jacinto y Zuluaga María (2005). *Instrumento para determinar el clima organizacional del Departamento de Obstetricia y Ginecología de la Facultad de Medicina, sede Bogotá de la Universidad Nacional*. Trabajo de grado. Universidad de la Sabana,

Facultad de Educación, Especialización en Gerencia Educativa Chia – Cundinamarca.

- Locke, E.A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. En M.D. Dunnette (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
  - Montoya, p. (2017). *Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena*.0718-2449-cyt-19-58-00007 Chile: Scielo.
- Ministerio de Salud del Perú (2008). *Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional*. Lima Perú: MINSA.
- Muñoz, M. (2008). *La percepción del entorno organizativo y la creatividad: Análisis de las dimensiones del clima laboral que determinan el comportamiento creativo del empleado en la empresa*. Pecvnia, Monográfico, Vol. 2008.
- Nuñez, Partido Antonio (2004) *Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Docentes de Informática y Sistemas de Información*. Facultad de CC.EE.EE., Universidad Pontificia de Madrid, España.
- Palma, S. (2004). *Escala clima laboral CL-SPC*. Lima Perú: Cartolan.
  - Pelaez, O. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. Tesis de Doctorado en Ciencias Administrativas. Universidad Mayor de Sn Marco. Lima Peru.
- Pérez, Vilar Pablo Sebastián (2011) *Una revisión actual de la aplicación del*

concepto de Satisfacción laboral y su evaluación – Hacia un modelo integrador. Buenos Aires - Argentina. Universidad Abierta Interamericana. Facultad de Psicología y Relaciones Humanas

- Quevedo, A.L. y otros (2005). *Estrés y afrontamiento en trabajadores de una institución de coordinación y asistencia de emergencias*. Salud de los Trabajadores Vol. 13, Nº 2.
- Quina, Roberto S.(2015). *La evaluación de desempeño docente y su relación con el rendimiento académico de los estudiantes de idiomas de la carrera e lingüística e idiomas universidad Mayor de San Andrés*. Tesis de maestría, UMSA CEPIES, La Paz, Bolivia.
- Torrez, Caizapanta O.(2012). *Clima laboral y conflictos en el ambiente de trabajo.*( Tesis pre grado) Universidad Andina, Ecuador.
- Robbins, Stephen P. (2004). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. Séptima Edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Robbins, Stephen, (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Edit. Prentice Hall.
- Ruiz Olabuénaga, L. I. (1999). *Sociología de las organizaciones*. Bilbao: Deusto. Ed. Trillas
- Schultz, Duane, P, (1991). *Psicología Industrial*. México: Edit. McGraw Hill.
- Soler Sánchez M.I. (2008). *La evaluación de los factores de riesgo psicosocial del trabajo del trabajo en el sector hortofrutícola: el cuestionario FAPSIHOS*. Murcia: Universidad de Murcia, Departamento de Psiquiatría y Psicología Social.

## Anexos

### Anexo N° 1 ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (EDCO), DIRIGIDO A DOCENTES DE LA CARRERA DE PARVULARIA DE LA UPEA

Edad: \_\_\_\_\_ años

Género: Femenino  Masculino

Tiempo de servicio en la Carrera: \_\_\_\_\_ años

1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

3. Los miembros del grupo son distantes conmigo

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

4. Mi grupo me hace sentir incomodo

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

5. El grupo valora mis aportes

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

6. Mi jefe crea atmosfera de confianza en el grupo de trabajo

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

7. El jefe es mal educado

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

8. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

9. Las ordenes que da el jefe son arbitrarias

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

10. El jefe desconfía del grupo de trabajo

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

11. Entiendo bien los beneficios que tengo en la institución

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

12. Los beneficios de salud que recibo en la institución satisfacen mis necesidades

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

13. Estoy de acuerdo con mi salario

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

14. Mis aspiraciones se ven frustradas por la política de la institución

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

15. Los servicios de salud que recibo en la institución son deficientes

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

16. Realmente me interesa el futuro de la institución

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

17. Recomiendo a mis amigos la institución como un excelente sitio de trabajo

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

18. Me avergüenzo de decir que soy parte de la institución

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

19. Sin remuneración no trabajo horas extras

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

20. Sería más feliz en otra institución

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

21. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

22. El ambiente de mis sitios de trabajo es adecuado

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

23. El entorno de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

24. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

25. La iluminación del área de trabajo es deficiente

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

26. La institución despidió al personal sin tener en cuenta el desempeño

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

27. La institución brinda estabilidad laboral

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

28. La institución contrata personal temporal

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

29. La permanencia en el cargo depende de las preferencias personales

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

30. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

31. Entiendo de manera clara las metas de la institución

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

32. Conozco bien como la institución está logrando sus metas

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

33. Algunas tareas tienen poca relación con la meta

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

34. Los directivos no dan a conocer los logros de la institución

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

35. Las metas de la institución son poco entendible

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

36. El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

37. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

38. Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

39. Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras

1
Siempre

2
Casi siempre

3
Algunas veces

4
Muy pocas veces

5
Nunca

40. Las dependencias resuelven problemas en vez de responsabilizar a otras

5
Siempre

4
Casi siempre

3
Algunas veces

2
Muy pocas veces

1
Nunca

**Anexo N° 2**  
**CUESTIONARIO PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS**  
**DOCENTES CARRERA DE EDUCACIÓN PARVULARIA DE LA UPEA**

Edad: \_\_\_\_\_ años

Género: Femenino  Masculino

Tiempo de servicio en la Carrera: \_\_\_\_\_ años

01 La planificación que el docente desarrolla tiene relación con las demás áreas o asignaturas.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

02 Los temas que consideran los profesores son claros y creativos.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

03 Los docentes tienen en cuenta las necesidades de sus alumnos.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

04 Proponen metas a cumplir en el área durante el año.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

05 Selecciona actividades de enseñanza adecuada para los alumnos.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

06 Utiliza un método adecuado en el desarrollo de sus clases.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

07 Domina la asignatura que enseña.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

08 Utiliza un lenguaje claro en la explicación de los temas.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

09 Utiliza diversos medios para la mejor comprensión de los temas

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

10 Hace uso de videos para reforzar el aprendizaje de sus alumnos.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

11 Hace uso de programas televisivos teniendo en cuenta los contenidos a enseñar.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

12 Utiliza computadoras durante el desarrollo de sus temas

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

13 Se dirige en forma autoritaria a los alumnos.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

14 Mantiene un trato de respeto y cordialidad entre los miembros de su institución.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

15 Es de la opinión que debe tener un trato de autoridad con los estudiantes en vez de demostrar amabilidad.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

16 Contribuye a la solución racional de las situaciones conflictivas que se presentan en la institución.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

17 Respeta las opiniones y puntos de vista de sus alumnos durante sus intervenciones orales y escritas.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

18 Establece y mantienen normas consistentes y consensuadas de disciplina en el aula.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

19 Los conocimientos que traen los alumnos se toman en cuenta como punto de partida de su clase.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

20 Utiliza estrategias adecuadas para una enseñanza efectiva.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

21 Permite reflexionar alumno sobre sus propios aprendizajes.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

22 Evalúa los resultados alcanzados luego de la práctica

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

23 Evalúa su propia eficacia en el logro de resultados.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

24 Está de acuerdo que la educación tradicional es mejor que la de ahora.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

25 Se comunica con cierta frecuencia con los padres de familia y/o apoderados.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

26 Es cumplido y puntual en la escuela y en sus clases.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

27 Las oportunidades que brinda la institución son positivas para su desempeño docente.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

28 Busca actualizarse permanentemente enriqueciendo sus conocimientos.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

29 Las actualizaciones aportan mejoras en su práctica docente.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

30 Cumple con eficacia la normatividad.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

31 Se involucra en la toma de decisiones de su institución.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**Anexo N° 3**  
**RESULTADOS GENERALES**

N°	Puntaje Clima organizacional	Puntaje Desempeño laboral docente
1	126	132
2	126	102
3	140	120
4	111	111
5	128	136
6	114	101
7	109	83
8	94	63
9	132	117
10	124	123
11	130	116
12	128	98
13	115	91
14	117	108
15	128	117
16	123	112
17	112	102
18	128	119
19	115	106
20	108	78
21	94	65
22	135	113
23	119	120
24	122	97
25	127	128
26	127	115
27	125	106

28	119	110
29	126	108
30	111	103
31	129	95
32	131	116
33	135	105
34	113	130
35	127	121
36	125	128
37	77	59
38	94	64
39	138	93
40	109	91
41	113	111
42	124	119
43	147	119
44	113	136
45	119	101

