

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU
RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE
LA PLANA DOCENTE DEL CONSORCIO
EDUCATIVO "TALENTOS" DE LA CIUDAD DE
CHICLAYO**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR:

Luis Alberto Panta Rivadeneira

Chiclayo, 27 de Noviembre del 2015

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU
RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE
LA PLANA DOCENTE DEL CONSORCIO
EDUCATIVO "TALENTOS" DE LA CIUDAD DE
CHICLAYO**

POR:

Luis Alberto Panta Rivadeneira

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el

Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgtr. Rafael Girón Córdova

Presidente de Jurado

Lic. Valeria Llontop Hernández

Secretario de Jurado

Mgtr. Eduardo Amorós Rodríguez

Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2015

DEDICATORIA

En primera instancia quiero agradecer a Dios por haberme mandado a las personas idóneas para mi desarrollo profesional, Gonzalo y María, quienes me brindaron todo su apoyo, cariño y dedicación; el cual me ha servido para llegar hasta donde estoy. A mi querida abuela, que desde el cielo me observa y sabe todo lo que me ha costado llegar hasta donde he llegado, y a mis hermanos, los más pequeños de casa, que siempre me apoyaban en lo que podían.

En segunda instancia y de forma muy especial, a la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, quien contribuyó a mi formación personal y profesional. Asimismo, a toda su plana docente altamente calificada que ciclo tras ciclo contribuyó hacia mi carrera profesional.

Por último, al Consorcio Educativo Talentos, y en especial a las señoras Cristalina Alarcón y Humbelina Paredes, directoras de esa casa de estudios, por acogerme y permitir desarrollar la presente investigación, donde pongo en práctica todo lo aprendido durante los cinco años de carrera universitaria.

AGRADECIMIENTO

Al Magister Eduardo Amorós Rodríguez, por el tiempo empleado, paciencia y comprensión que dio hacia mi persona durante el desarrollo de la presente investigación. Asimismo, quiero agradecer muy inmensamente a la profesora Sandra Loayza Chumacero, por sus alcances académicos y desarrollo de datos estadísticos que necesitaba el presente trabajo.

RESUMEN

Los problemas que presenta la educación en nuestro país actualmente son muchos, pero hay algunos que requieren una mayor atención por parte de los directores o personas de mayor jerarquía en las Instituciones Educativas. Hablar de un buen Desempeño Laboral por parte de los docentes, es hablar también del Clima Organizacional que se viva en las Instituciones Educativas, es decir, la plana docente trabajará adecuadamente siempre y cuando la organización se preocupe por el bienestar de ellos mismos, dándoles un buen trato, y además le permita desarrollar ventajas de crecimiento tanto personal como profesional. Por tanto, el objetivo de la investigación consistió en saber si existía relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de la Plana docente del Consorcio Educativo “TALENTOS”. La investigación realizada demostró la falta de preocupación por las directoras para que exista un buen clima y que su plana docente se pueda desempeñar eficientemente; esto se pudo determinar a través de las encuestas y entrevistas que se utilizaron como métodos para recopilar información de los miembros de la organización.

PALABRAS CLAVES: Desempeño laboral, clima organizacional, consorcio educativo

ABSTRACT

The problems of education in our country are now many, but some require greater attention from the directors or senior people in educational institutions. Talk about a good job performance by teachers, is also talk of organizational climate that is lived in Educational Institutions, the faculty will work properly as long as the organization is concerned about the welfare of themselves, giving them a good treatment, and also allows you to develop advantages of both personal and professional growth. Therefore, the aim of the research was to find out if there was a relationship between organizational climate and job performance of the faculty of Educational Consortium "talents". The research showed a lack of concern by the directors for the existence of a good climate and its flat teachers can efficiently perform; this could be determined through surveys and interviews were used as methods to gather information from members of the organization.

KEYWORDS: Job performance, organizational climate, education consortium

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	10
II. MARCO TEÓRICO.....	14
2.1. Antecedentes.....	14
2.2. Bases teóricas y científicas.....	18
2.3. Definición de términos básicos.....	46
2.3.1. Clima Organizacional.....	46
2.3.2. Desempeño Laboral.....	47
2.3.3. Consorcio Educativo.....	47
III. MATERIALES Y MÉTODOS.....	48
3.1. Tipo y Diseño de Investigación.....	48
3.2. Área y línea de investigación.....	48
3.3. Población, muestra y muestreo.....	48
3.4. Operacionalización de variables.....	49
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	49
3.6. Técnicas de procesamiento de datos.....	50
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	51
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	85
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1. Tipos de Clima Organizacional y sus características	23
Tabla 2. Operacionalización de Variables.....	49
Tabla 3. Correlación de Pearson.....	79
Figura 1. El Modelo HayMCKER de generación del Clima. Elementos que influyen en el clima. Flujo causal.....	25
Figura 2. Correlación de Pearson.....	79

ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	51
Gráfica 1. Las directoras toman en cuenta su percepción para decidir.....	51
Gráfica 2. Existen relaciones interpersonales entre la plana docente y las directoras.....	52
Gráfica 3. Existe un ambiente que fomente la integración entre docentes.	53
Gráfica 4. Existe comunicación entre las directoras y los docentes.....	55
Gráfica 5. Los valores del consorcio sirven para el involucramiento.	56
Gráfica 6. Existe libertad de expresión para comunicar sus sentimientos sin temor.....	58
Gráfica 7. Se brinda capacitaciones constantes a los docentes del Consorcio	60
Gráfica 8. El docente recibe todos los beneficios de acuerdo a Ley	62
Gráfica 9. El docente ha sido remunerado a tiempo.	63
Gráfica 10. Existe inversión en materiales de enseñanza actualizados.....	65
Gráfica 11. Se motiva a los docentes para diseñar actividades educativas..	66

Gráfica 12. El Consorcio Educativo se muestra dispuesto al cambio.....68

GRÁFICAS DE DESEMPEÑO LABORAL70

Gráfica 13. Los docentes cumplen con su planificación diaria.....70

Gráfica 14. Cumplen con los horarios del Consorcio Educativo.....71

Gráfica 15. El docente emplea estrategias para un mejor aprendizaje 73

Gráfica 16. Promueve charlas informativas a los padres de familia para darles a conocer el avance de sus hijos.....74

Gráfica 17. El consorcio se preocupa por mantener en buen estado su aula.76

Gráfica 18. Los padres de familia reconocen la calidad de enseñanza que se brindan a los estudiantes.....77

I. INTRODUCCIÓN.

La globalización, el avance científico y tecnológico está en crecimiento constante, la humanidad entera ha sufrido cambios muy sustanciales en cuanto a los aspectos económicos, políticos, sociales, culturales; esto ha generado problemas con los países en vías de desarrollo, ha logrado afectar la educación en general, también ha ocasionado muchos paradigmas de reformas educativas y la intervención de otras organizaciones internacionales con miras de mejoras en la calidad educativa.

Los problemas que presenta la educación en nuestro país actualmente son muchos, pero hay algunos que requieren una mayor atención por parte de los directores o personas de mayor jerarquía en las Instituciones Educativas. Uno de tantos problemas que amerita tratarlo en esta presente investigación es sobre la relación que existe entre el Desempeño Laboral y el Clima Organizacional, la cual se observa pocas veces y ocasiona cada vez más problemas en las organizaciones.

Hoy en día hablar de un buen Desempeño Laboral por parte de los docentes, va a depender del Clima Organizacional que se viva en las Instituciones Educativas, es decir, la plana docente trabajará adecuadamente siempre y cuando no se obstaculice la libertad y no sean obligados a cometer actos que van en contra de sus principios, pues esto genera ruptura en las relaciones humanas e impiden realizar mejoras en busca de la calidad educativa.

El Desempeño de los docentes hoy en día es catalogado como pieza fundamental para que la organización pueda funcionar sin problema alguno; y el Clima Organizacional es otro de los factores determinantes que influye en el comportamiento de los miembros de la educación y que condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

Para que los docentes puedan realizar su trabajo, la Institución Educativa debe dar lugar a las relaciones sólidas, respetuosas, tolerantes, solidarias y armoniosas. En algunas ocasiones el Clima se ve dañado por lo que sucede dentro de la institución, la cual está integrada por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran. Es de mucha importancia que la comunicación de la persona encargada de los Centros Educativos (Director) llegue de manera clara, transparente y respetuosa.

Los profesionales en educación, deben de ser formados teniendo como prioridad el servicio competente, con claridad en cuanto al trato respecto a las necesidades de la población. La imagen de un docente debe de fortalecer la vocación y la ética, así como también el respeto de los unos hacia los otros.

En el Perú es más que conocida la falta de interés por parte de los docentes, esto se debe muchas veces a las desmotivaciones que muestran cada día en un salón de clase, a la falta de capacitaciones que no los hacen ser diferentes a los demás, el poco tiempo que dedican a lo que realmente les gusta, la falta de seguridad y confianza en sí mismo, el no ser bien remunerados, el no fortalecer un diálogo con sus superiores, ente otras razones.

Después de realizar una entrevista exploratoria a ciertos docentes del Consorcio Educativo Talentos, pude notar la disconformidad e incomodidad de muchos de ellos, puesto que no les parece justo que las directoras tengan ciertas preferencias hacia algunos docentes. Además de ello, los profesores se enfocan en la remuneración que perciben mensualmente y a los beneficios que de por ley se le debe de otorgar.

Si nos concentramos en las atenciones y tratos que reciben los docentes del Consorcio Educativo Talentos, más de la mitad se podría decir que no se sienten satisfechos, pues el único trato que manifiestan tener con las directoras del plantel son para los fines de mes, fecha en las que se realiza los pagos por el servicio de educación que brindan en la empresa.

Los profesores también enfatizaron en que solo una pequeña parte de la plana docente del Consorcio Educativo Talentos son elegidos para que asistan a capacitaciones que solventa la misma organización y se realizan en otras ciudades, creando disconformidad e incomodidad para otros docentes que creen merecerlas. Esto docentes manifiestan que a pesar de no sentirse cómodos en la organización y que muchas veces se les vulnera sus derechos, continúan dictando sus clases al alumnado con total normalidad.

Si consideramos la información que se obtuvo de los profesores, podremos decir que en el Consorcio Educativo Talentos no se está viviendo un buen Clima Organizacional, por ende, el desempeño de los docentes podría no ser el adecuado y la educación que se les brinda a los alumnos no sería tan buena. Esto da lugar a que los padres matriculen a sus hijos en este Consorcio Educativo, sin tener en cuenta los problemas que se originan internamente, y que de alguna u otra forma afectan el rendimiento escolar de sus hijos.

Después de realizar la entrevista con los docentes, también se aprovechó la oportunidad para hacer lo mismo con las directoras del plantel, las cuales manifestaron en todo momento que el Consorcio Educativo Talentos nunca ha tenido problemas con sus docentes ni con los padres de familia, pues manifiestan tener un buen clima organizacional, y que el desempeño laboral de sus docentes es realmente eficiente; indicando que no sucede lo mismo otras Instituciones Educativas.

El problema de investigación consiste en saber si existe una relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de la plana docente del Consorcio Educativo “TALENTOS” de la ciudad de Chiclayo. Teniendo como objetivos el tratar de identificar el clima organizacional existente entre la plana docente, y determinar el nivel del desempeño laboral de los mismos dentro del consorcio educativo.

Las partes que saldrán beneficiadas al desarrollar la investigación, será en primer lugar el Consorcio Educativo, porque le permitirá generar alternativas que puedan ayudar a mejorar la atención, trato, imagen y calidad de servicio por parte de la Plana docente a sus alumnados; en segundo lugar, la presente investigación servirá de mucho porque quedará como precedente para muchas otras futuras investigaciones focalizadas en mejorar aspectos educativos que perjudican un buen servicio estudiantil; y por último, lograré a nivel personal una correcta formación profesional, que permitirá tener a futuro una ventaja competitiva en mi profesión, gracias a la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo y a su carrera de Administración de Empresas.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Para poder entender con mayor profundidad la presente investigación, se revisaron proyectos existentes del tema tratado, realizando una exhaustiva búsqueda. El número de investigaciones que relacionan el clima organizacional y desempeño laboral encontradas en las diferentes instituciones visitadas es limitado. Los trabajos que se pudieron rescatar y que serán presentados en esta parte se relacionan en cuanto a las variables tratadas, instrumentos empleados y los tamaños de la muestra.

Como se mencionó en el párrafo anterior, hay muchas de las investigaciones encontradas en las que se pudieron notar que existía una relación entre las variables en cuestión, tal fue el caso de la investigación presentada por Martínez, L. (2008), el autor detalló haber encontrado esa relación y lo manifestaba tras haber diagnosticado el nivel de desempeño laboral dentro de la Institución “La Luz”, en la cual los docentes tenían la destreza suficiente para desempeñar bien su cargo, formaban equipos para alcanzar el fin de la institución, y en conjunto para alcanzar los objetivos institucionales.

Lo especificado en el párrafo anterior se logró gracias a las facilidades que la misma Institución Educativa proporcionaba a sus docentes y por el mismo ambiente que se vivía, el cual no proporcionaba impedimentos u obstáculos para tener la libertad de desarrollar bien sus actividades planificadas. Esto sucedía porque dentro de la plana docente existía un líder que tenía la ardua tarea de integrar al personal en los procesos internos, y de gestionar las condiciones para que las labores se realicen sin limitaciones.

En consecuencia, se obtuvo que la información fluye de manera efectiva en todos los niveles y que los mensajes son comunicados de forma escrita a

todos por igual. El ambiente de esta Institución Educativa estaba configurado por el entorno físico y material que rodea al trabajador en su puesto de trabajo (aula), el cual parece ser motivador y propicio para que los docentes pudieran trabajar adecuadamente. Asimismo Sacca, J. (2010), realizó una investigación igual a la de Martínez, en la que se encargó de investigar si existía una relación entre las variables de Clima Organizacional y Desempeño Laboral en un Centro Educativo de San Martín de Porres.

Sacca, J. (2010), manifestó que existía una influencia entre las variables, y que la primera lleva de la mano a la segunda. Cabe indicar que al tener en claro los objetivos del Centro Educativo, el trato al docente, los aprendizajes necesarios para los estudiantes y el desarrollo de un estilo de liderazgo del director, hacen posible el logro de objetivos y el bienestar de los que conforman la familia institucional.

El investigador en mención, al tratar estas variables halló que había una relación con los procesos internos y que el Centro Educativo capacitaba a los docentes en estrategias metodológicas de enseñanza y aprendizaje, formándolos para que sean investigadores y formadores de estudiantes con valores sociales dirigidos hacia una visión de cambio social en democracia.

Por esta razón, el autor mencionado anteriormente era consciente que la formación docente estaba encaminada hacia la investigación, con una tendencia formadora y transformadora de los futuros estudiantes. Por último, también se halló que existía una relación con los Sistemas Abiertos, pues se comprobó que el liderazgo del Director y el desempeño del docente, estaban encaminadas a la adquisición del perfil profesional del estudiante que se desea; pero que aún faltaban intensificar en estrategias que estimulen la investigación en los mismos.

Bajo el mismo concepto del Ministerio de Educación de nuestro país, otra persona de apellido Quintero, N. (2008) quiso inmiscuirse en estos temas

que por ese entonces eran muy comentados, motivo por el cual realizó una investigación en la que veía conveniente analizar variables tales como el clima organizacional y el desempeño laboral del Centro Educativo “Virgen de las Mercedes”. Tras investigar la problemática existente, observar objetivos que solo quedaron en papeles y nunca se alcanzaron, logró tener una noción de lo que haría y de lo que presentaría como proyecto.

Después de haber realizado y procesado la investigación sobre la relación del clima organizacional y el desempeño laboral del personal institucional, se ha podido visualizar que el clima organizacional determina el comportamiento de los trabajadores en una organización; comportamiento que se demuestra a través de un desempeño laboral eficiente y eficaz.

Por tal motivo, Quintero decía que para alcanzar un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes sumamente motivadores, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización; es por ello que el empleado debe de ser considerado como un activo vital en toda organización, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevada.

De acuerdo con los resultados obtenidos por Quintero se puede destacar que existe una relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, pero no es del todo confortable, porque el personal se encontraba parcialmente motivado, ya que a pesar de obtener beneficios por los reconocimientos a su buena labor, el pago otorgado por la empresa no era bueno, y sigue siendo un obstáculo que no permite tener una relación muy consistente, debido a que no cumple con las expectativas de los mismos. Cabe resaltar que el aspecto económico es importante para incrementar e impulsar la motivación del personal, para que puedan hacer las cosas correctamente.

Mientras en nuestro país se hablaba mucho de la educación continua y que los directores de los Centros Educativos a nivel nacional deben de crear y mantener un ambiente ameno y provechoso para la educación; del mismo modo Caligore, I. (2008) quien se encargó de analizar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral de los docentes del Centro Educativo “Divino Jesús” de Arequipa.

El investigador en mención no tuvo el mismo resultado que Sacca y Martínez, pues él manifestó que tras la investigación que realizó no pudo observar una relación entre las variables, llegando a demostrar que los docentes del nivel inicial y primario presentan una valoración similar con respecto al funcionamiento organizacional, el cual consideran inadecuado, además que la estructura existente no favoreció en nada al Centro Educativo “Divino Jesús”.

Esto podría estar relacionado con el estilo gerencial, la calidad de la supervisión y las relaciones interpersonales existentes en la misma, lo que estaría generando un clima rígido y poco productivo en el comportamiento de los docentes. Además, la existencia de niveles jerárquicos, muchas veces le confiere rigidez a la estructura organizacional, conduciéndolo a engendrar un clima cerrado y controlado, que repercute en el comportamiento organizacional de sus miembros y en su rendimiento académico.

Dentro de las investigaciones internacionales que se pudieron rescatar, tenemos la de Nieves, F. (1996) que a través de su investigación busca establecer la relación que existe entre el desempeño docente y el clima organizacional del Liceo "Agustín Codazzi" de Maracay, Estado Aragua. La investigación presenta un tipo descriptivo correlacional con un diseño no experimental transversal cuya muestra estuvo conformada por 15 docentes a tiempo completo del Liceo Agustín Codazzi, miembros del consejo técnico asesor del plantel; 20 docentes por horas.

La muestra a la que se hace mención en el apartado anterior se seleccionó mediante un procedimiento probabilístico estratificada, y en el caso de los alumnos de una población de 500 estudiantes se tomó 60 de ellos cursantes del Segundo Año, durante el periodo escolar 1994-1995, mediante un procedimiento no probabilístico, tipo intencional. Además se utilizaron las técnicas de la observación y la entrevista informal a través de tres instrumentos como un cuestionario descriptivo del perfil del clima organizacional, una escala para medir la eficiencia docente en actividades intracátedra en versión original de Silva de Rodríguez (1985) y una escala para la evaluación del docente en actividades extra cátedra.

Después de su aplicación se concluyó que el personal docente del Liceo Agustín Codazzi evidencia un desempeño óptimo en cada rol considerado. Sin embargo, en el rol como orientador los estudiantes percibieron su acción moderadamente deficiente; asimismo, a nivel de actividades, se determinó, de acuerdo a la opinión homogénea de los docentes un desempeño óptimo en el cumplimiento de las normas jurídicas e institucionales y en la dimensión ética que debe prevalecer y proyectar el docente.

Por otra parte, se observó un desempeño muy bueno en las actividades de formación y difusión cultural que implementa la institución. En general, el clima organizacional del Liceo Agustín Codazzi es muy bueno.

2.2. Bases teóricas y científicas

CLIMA ORGANIZACIONAL

El Clima Organizacional representa la personalidad de una organización y podría definirse como la percepción que los trabajadores tienen de la misma. El concepto de Clima Organizacional hoy en día comprende un espacio amplio y flexible de la influencia sobre la motivación. El Clima Organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de

la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros.

Asimismo, Brunet, L. (1987) nos indica que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermediarias y las variables finales. Las primeras son las que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene; las segundas reflejan el estado interno y la salud de una empresa en cuanto a sus motivaciones, actitudes, objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y toma de decisiones; por último, las terceras son el resultado de las dos primeras, además, reflejan los resultados obtenidos por la organización, en cuanto a su productividad.

Likert, R. (1969), nos manifiesta que debemos de evitar confundir su teoría con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las más importantes variables explicativas del clima, y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y cuál sería el papel en la eficacia dentro de las organizaciones.

Brunet, L. (1987) nos presenta cuatro tipos de clima. El primero es el tipo de clima autoritario y está basada en un sistema de autoritarismo explotador, donde 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 descendentemente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, castigos, 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 la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Asimismo, dentro de sus fuerzas motivacionales están inmersos los miedos, el temor y el dinero, las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos; prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía; además hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la organización completa.

Viéndolo como un proceso de influencia, se afirma que no existe el trabajo en equipo, hay poca influencia mutua y tampoco está presente una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada. Si lo vemos también como un proceso de establecimiento de objetivos, este tipo de clima se caracteriza por dar órdenes, donde pareciera que se aceptan pero generalmente surge una resistencia intrínseca.

El segundo tipo de clima que manifiesta Brunet, L. (1987) es el autoritario y está basada en un sistema de autoritarismo paternalista, donde la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores.

Asimismo, dentro de sus fuerzas motivacionales podremos decir que los motivos se basan en las necesidades de dinero, ego, estatus, poder, y algunas veces de miedo; las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización; la dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo hacia su siervo; los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos; y por último, se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización.

Viéndolo como un proceso de influencia se afirma que existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente, salvo a través de medios informales. Ahora, si lo vemos también como un proceso de establecimiento de objetivos, en este tipo de clima hay una aceptación abierta de los objetivos, pero con una resistencia clandestina.

Brunet, L. (1987) nos dice que el tercer tipo de clima es el participativo, y está basado en un sistema consultivo, aquí la dirección tiene confianza en sus empleados. Las decisiones son generalmente tomadas en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente; las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Del mismo modo, dentro de sus fuerzas motivacionales podremos decir que las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen, además se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización. Viéndolo como un proceso de influencia puede decirse que existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado.

Ahora, si lo vemos como un proceso de establecimiento de objetivos, en este tipo de clima los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados, en algunas oportunidades se observa una aceptación abierta y en otras se observa que hay resistencias.

El cuarto tipo de clima según Brunet, L. (1987) es el participativo y está basado en un sistema de participación en grupo. En este caso, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno

de los niveles. La comunicación no solo se establece de forma ascendente o descendente, sino también de forma lateral.

Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

Los factores organizacionales como excesiva burocracia en los procesos, poco trabajo en equipo, problemas comunicacionales con el equipo directivo, entre otros, provocan un deterioro en la calidad de vida del docente y como consecuencia la disposición para realizar su trabajo se ve fuertemente disminuida, repercutiendo directamente en el rendimiento y motivación de los alumnos.

Tabla 1. Tipos de Clima Organizacional y sus características

TIPOS DE CLIMA			
TIPO AUTORITARIO		TIPO PARTICIPATIVO	
Sistema I:	Sistema II:	Sistema III:	Sistema IV:
Autoritarismo Explotador	Autoritarismo Paternalista	Consultivo	Participación en Grupo
MÉTODOS DE MANDO			
Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza superiores y subordinados.	De naturaleza autocrática, con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados.	Existe una consulta entre superiores y subordinados, con una relación de confianza bastante elevada.	Delegación de responsabilidades, donde existe una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.
FUERZAS MOTIVACIONALES			
Insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la misma organización.	Se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, el administrador y la misma organización.	Aquí se puede observar una mediana satisfacción en el trabajo, hacia los semejantes, el administrador y la propia organización.	Se encuentra motivado por la misma satisfacción, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y la evaluación del rendimiento en cuanto a los objetivos.
MODOS DE COMUNICACIÓN			
Poca comunicación ascendente, lateral o descendente. Generalmente genera desconfianza por los empleados	Hay poca comunicación ascendente, lateral y descendente. La comunicación es condescendiente por superiores y con precaución por subordinados	Poca comunicación ascendente, lateral o descendente. Generalmente genera desconfianza por los empleados	Poca comunicación ascendente, lateral o descendente. Generalmente genera desconfianza por los empleados
PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES			
Las decisiones se toman en la cumbre y están basadas en una información parcial e inadecuada.	Las decisiones se toman en cuenta sobre la base individual, desalentando el trabajo en equipo.	Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre pero se permite a los subordinados tomar decisiones en los niveles inferiores	El proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización, y bien integrado en todos los niveles.

Rodríguez, D. (1999), expresa que el clima organizacional se caracteriza por tener 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 derivadas de decisiones que afectan en forma relevante el devenir organizacional.

El autor antes mencionado nos dice que el clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa, pues un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas, de lo contrario afectaría el grado de compromiso e identificación con los miembros de la organización.

Rodríguez, D. (1999), expresa que el clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como el 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. Cabe mencionar en este apartado que el ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.

HayGroup, SAP (2002), dice que es bueno establecer un modelo dinámico entre dos polos: el clima de los equipos influido por el clima global de la organización, en menor medida, y por los estilos de liderazgo del jefe del equipo, en mayor medida. Y a su vez el clima de la organización influido por los microclimas que se generan en los equipos y por factores como los valores, culturas, etc., que podrían ser explicados a través del siguiente esquema.

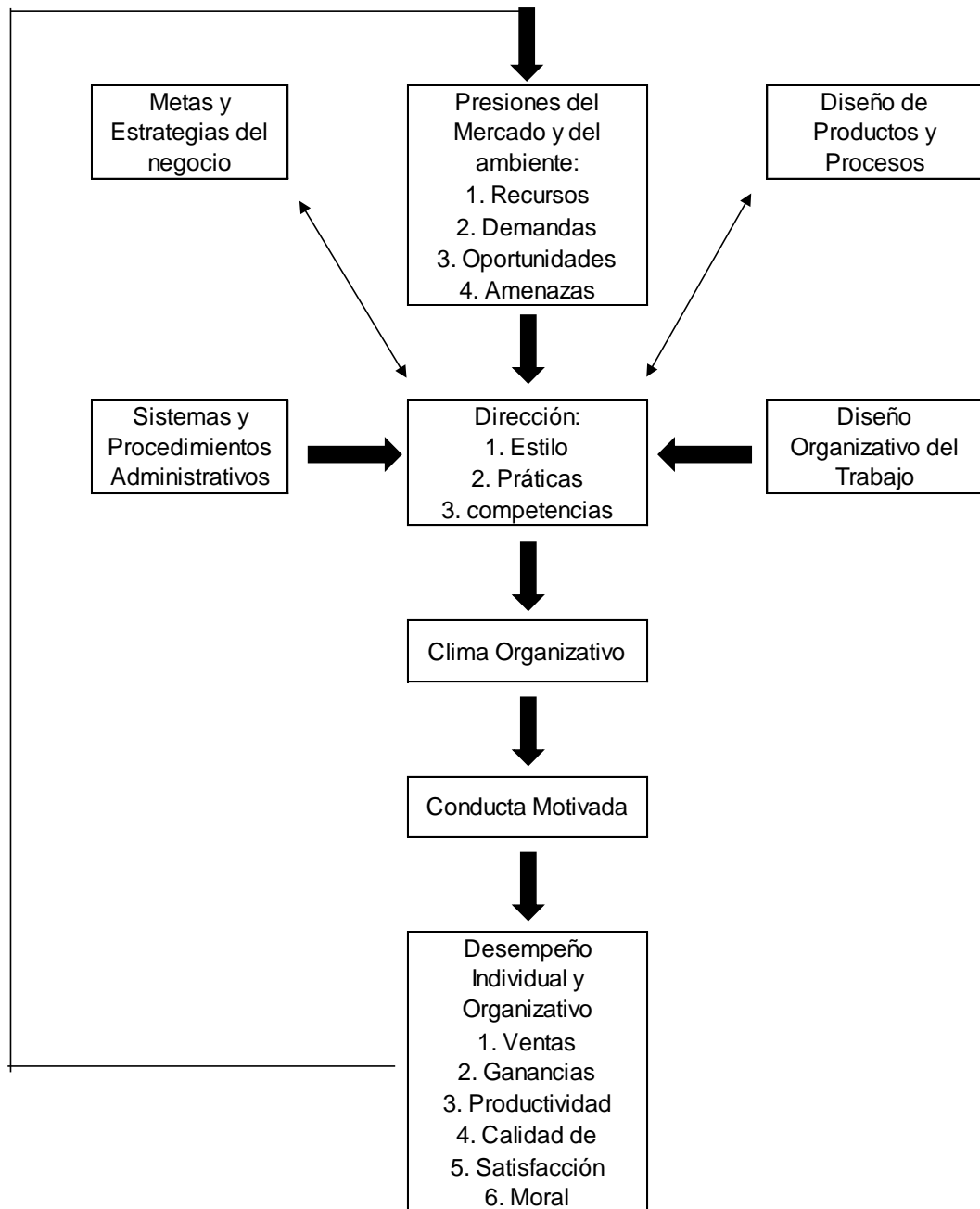


Figura 1. El Modelo HayMCCBer de generación del Clima.

Elementos que influyen en el clima. Flujo causal.

Fuente: HayGroup (2002: 755)

HayGroup, SAP (2002), afirma que son seis dimensiones del modelo anterior:

1. Flexibilidad, el grado en que los individuos perciben restricciones o flexibilidad en la organización, es decir, hasta que punto las reglas, políticas, procedimientos o prácticas son innecesarias con la ejecución del trabajo. También, refleja la medida en que se aceptan las nuevas ideas.
2. Responsabilidad, el grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y pueden desempeñar sus trabajos sin tener que consultar constantemente al supervisor y la medida en que sientan que la responsabilidad del resultado está en ellos.
3. Estándares, la percepción que tienen los empleados del énfasis que los directivos ponen en el buen desempeño del trabajo. Incluye el grado en el que sienten que se establecen metas realistas pero retadoras.
4. Recompensas, el grado en que los individuos perciben que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo y esto se relaciona con los diferentes niveles de desempeño.
5. Claridad, el grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo del trabajo están claramente definidos, de manera que todo el mundo sabe lo que tiene que hacer y la relación que esto guarda con los objetivos generales de la organización.
6. Espíritu de equipo, el grado en que la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización y siente que todos están trabajando hacia un objetivo en común.

Estas seis variables se pueden agregar en un índice total del clima, que sería una forma sencilla de saber en qué situación está el clima en su conjunto.

De manera general, el clima organizacional es la percepción que un profesor comparte con otros miembros de su comunidad educativa respecto al trabajo, al ambiente físico en que realiza su labor educativa, las relaciones interpersonales que forma en torno a su trabajo diario y las normas impuestas por el director del establecimiento.

Para Eslava, E. (2009) el clima organizacional es imprescindible en las Instituciones Educativas, la cual podemos definirla como las características del medio ambiente del trabajo educativo que son percibidas directa o indirectamente y que tienen repercusiones en el comportamiento de los estudiantes, docentes, directivos, personal administrativo y padres de familia, en su desempeño personal y laboral, en las relaciones con sus superiores, sus colegas e incluso con su familia.

Eslava, E. (2009) aclara que el ambiente humano, ético, cálido y físico en el que se desarrolla el trabajo educativo influye en la satisfacción de los integrantes de la comunidad educativa y por lo tanto en la productividad de la Institución Educativa. Los directores y directivos de las instituciones tienen que preocuparse en reconocer como está su clima institucional, y saber si existe entusiasmo, compromiso, identificación y satisfacción en el trabajo, pues ellos mismos son los encargados de promover los valores de la institución y a la vez crear las condiciones favorables para construir su clima institucional.

Personas muy interesadas en el tema han diseñado herramientas y métodos para diagnosticar el clima organizacional, los cuales no son iguales pero tienen la misma finalidad. Tenemos por ejemplo el caso de Méndez, C. (2006), el cual nos manifiesta que la medición del clima organizacional surge a través de instrumentos, se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el

comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral.

En el orden de ideas mencionado en el párrafo anterior, el objetivo de la medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional específicamente en las dimensiones que elija el investigador; de tal modo, que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que describen la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia.

Para finalizar con el primer método, una vez obtenido los resultados, el propósito es recomendar acciones específicas que permitan modificar sus conductas para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas por la acción del recurso humano.

Continuando en el margen de algunos instrumentos para el clima organizacional tenemos a García, M. y Bedoya, M. (1997), los cuales manifiestan que dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello.

Para Brunet, L. (1987) el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima, es el cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta al cuestionado, preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta donde están de acuerdo o no con esta descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Generalmente, para cada pregunta se pide al encuestado que exprese de qué forma percibe la

situación actual y cómo la percibiría idealmente, lo cual permite ver hasta qué punto el interrogado está conforme con el clima en el que trabaja.

Para efectos de medición, la unidad de análisis es el área o grupo al que pertenecen las personas encuestadas y el total de la empresa, pues la información referente al clima percibido individualmente no tiene utilidad. La información que se obtiene mediante la aplicación de la encuesta debe ser de calidad y hay que tener presente la relevancia de su confiabilidad; por ello es importante considerar la forma como se aplica.

Enfocado en Brunet, L. (1987), la investigación del clima organizacional a través de cuestionarios como instrumento de medida, se desarrolla generalmente alrededor de dos grandes temas: Una evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones (estudios comparativos); y un análisis de los efectos del clima organizacional en una empresa en particular (estudios longitudinales).

El autor tratado en el párrafo anterior indica que la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por tener ciertas dimensiones comunes, a saber: el nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema, el grado de estructura y obligaciones impuestas a los miembros de la organización, el tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados y la consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

La calidad de un cuestionario, según el autor tratado, reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización al tener en cuenta que los factores determinantes del clima organizacional pueden variar de una organización a otra.

El cuestionario de Litwin y Stringer (citado en Kolb, D.; Rubien, I. y McIntyre, J. (1985), nos demuestra el estudio experimental que dio origen al instrumento, se ideó originalmente para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización.

El estudio del que hablamos en el párrafo anterior fija tres objetivos de investigación, el primero consistía en estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional; en el segundo se tenía que estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo; el tercero consistía en determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional.

Ahora, de acuerdo con Méndez, C. (2006), Litwin y Stringer desarrollaron un cuestionario basado en la teoría de motivación de McClelland de carácter experimental con el fin de identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización. Las dimensiones que utilizaron son: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad – lealtad. El cuestionario tiene 50 ítems, con escala de rangos que va desde “completamente de acuerdo” hasta “completamente en desacuerdo.”

Para Dessler, G. (1976), Litwin y Stringer han analizado la función del clima como variable interpuesta entre diversos estilos de liderazgo y la satisfacción y motivación de los empleados. Para este estudio se crearon tres empresas simuladas que debían competir en un mercado real y poner al descubierto según los autores, la íntima asociación entre liderazgo y clima.

Los cuestionados decían que podían crear tres climas distintos, cada uno con consecuencias específicas para la motivación, el rendimiento y la satisfacción con el empleo. Las organizaciones fueron: British Radar, administración

orientada a la estructura, posición, funciones asignadas, autoridad de la posición, sanciones por apartarse de las reglas y comunicaciones verticales formales; Balance Radar, administración informal, participación en la toma de decisiones, cooperación, trabajo en equipo y relaciones amistosas.

En la última organización mencionada se creó un ambiente de estímulo y se imponían sanciones; y Blazer Radar, donde la administración insistía muchísimo en la productividad, en la fijación de metas, refuerzos para la creatividad y premios en forma de aprobación y promoción y aumento del sueldo por un desempeño excelente. Se fomentaba la ayuda mutua en torno a problemas de tarea.

De este modelo se concluyen los siguientes elementos de clima organizacional: el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las características del clima son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores que se desempeñan dentro de la organización, el clima organizacional tiene repercusiones directas sobre el comportamiento laboral, el clima es una variable transversal a la organización.

El modelo de Hernán Álvarez Londoño estuvo dirigido hacia un clima organizacional realmente gratificante, el cual fue desarrollado por el profesor Álvarez, H. (1995). Este modelo permitió al encuestado dar su opinión respecto a 24 factores incidentes en el clima organizacional, valorándolos en una escala de uno a diez (donde uno representa la calificación más baja y 10 la más alta, que corresponde a un clima plenamente gratificante); admite a su vez que los encuestados que no consideren que el factor se encuentra en su mejor expresión, expongan su opinión respecto a por qué no se considera plenamente gratificante dicho factor.

Siguiendo con lo mencionado anteriormente, según el encuestado, por las que el factor no se manifiesta de la forma ideal; dichas causas pueden ser elegidas entre un grupo de opciones planteadas o agregarla si no existen; finalmente, el instrumento deja que los encuestados hagan sus

contribuciones para poder mejorar la calificación de los 24 factores, es decir, facilita que los encuestados manifiesten las soluciones que consideren más viables y convenientes para que el factor pueda manifestarse de la forma ideal o deseable en el futuro.

Los factores determinantes del clima organizacional planteados por el autor en mención son los siguientes: Claridad Organizacional, Estructura Organizacional, Participación, Comportamiento Sistemático, Liderazgo, Consenso, Trabajo Gratificante, Desarrollo Personal, Relaciones Interpersonales, Buen Servicio, Solución de Conflictos, Expresión Informal Positiva, Estabilidad Laboral, Valoración, Salario, Agilidad, Evaluación del Desempeño, Retroalimentación, Selección de Personal, Inducción e Imagen de la Organización.

Un aspecto a tener en cuenta en la realización o valoración del clima organizacional es que al aplicar la encuesta en un área específica de una organización de gran tamaño, puede conducir a que la gente pierda el contexto del análisis global.

Existen varios instrumentos que permiten medir la variable de Clima Organizacional para las empresas. Pero dentro de tantos, el que más se asemeja al ritmo de esta investigación es el de Patterson G. Malcolm y otros investigadores, quienes validaron un Instrumento para determinar el Clima Organizacional, según el Desempeño Laboral. En cuanto al Clima Organizacional se determinaron tres dimensiones: Enfoque de las Relaciones Humanas, Enfoque de los Procesos Internos y Enfoque de los Sistemas Abiertos, enfatizando la interacción y adaptación de la organización al entorno.

De otro lado, para la variable de Desempeño Laboral se utilizó la Dimensión Enfoque de Objetivos Racionales, la cual pone énfasis en la eficiencia, eficacia, calidad. Este instrumento fue también estudiado y analizado por los

investigadores de la ESAN, y por Miguel Chacín, investigador venezolano, el cual adaptó y aplicó para determinar el Clima en el Desempeño de los Comisarios de Lima Metropolitana.

TEORÍAS DEL DESEMPEÑO LABORAL

Ante las nuevas políticas educativas emanadas por el gobierno, evaluar a los docentes se vuelve un tema además de escabroso, muy complejo, pudiéramos señalar como una de las causas de este fenómeno, los insatisfactorios resultados de los estudiantes de la región en los exámenes. Específicamente, Perú se encuentra en los últimos lugares. No era posible esperar más, con toda la información que se tiene acerca de la influencia de la actuación docente en el rendimiento académico de los estudiantes.

Mateo, J. (2006), nos hace ver la importancia de la valoración de ciertas tareas: una previa o de preparación, y otra en la que se hace evidente la actuación, con la utilización de métodos y todo el proceso de enseñanza en vivo. Posteriormente, analiza la pertinencia de incluir dentro de la evaluación de la actividad docente, los conocimientos de la materia, capacidad de seleccionar los materiales curriculares más adecuados, planificar las sesiones de aprendizaje, monitorización y evaluación de los aprendizajes de los alumnos, conocimiento de la normativa legal relacionada con la educación.

También Zabalza, M. (2012), refiere un grupo de competencias que el docente debe poseer sobre el saber identificar lo que el alumno ya sabe, saber establecer una buena comunicación con sus alumnos y saber manejarse en el marco de condiciones y características que presenta el grupo de estudiantes con el que le toque trabajar. Quizás sea Zabalza con quien más hemos empatizado al plantear los tres grandes discursos en los que se ha dado el debate en torno al de las competencias: conceptual, técnico y cultural.

Igualmente, al referirse a profesores como vidas nuevas, verdades antiguas, alerta acerca de dos competencias: la autoeficacia, como la percepción que posee el profesor sobre la importancia de su actuación para los estudiantes y la resiliencia, como la natural capacidad de sobreponerse ante cualquier caída.

El desempeño laboral es entendido hoy en día como el comportamiento que demuestra el trabajador al realizar sus actividades académicas y en el cumplimiento de sus objetivos. Milkovich, G. & Boudrem, J. (1994), consideran al desempeño laboral como características individuales, entre ellas: Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que puedan afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

Cuando las recompensas ofrecidas por la organización y los objetivos del individuo se encuentran en armonía, existe un ambiente adecuado y óptimo para trabajar eficientemente. El esfuerzo desempeñado puede considerarse como un eslabón entre los objetivos y las recompensas. La dirección de la empresa debe preocuparse por lo que hay entre esos eslabones: Uno de ellos es el nivel de capacidad que muestra el empleado para realizar sus actividades.

Hay factores que influyen en el desempeño laboral de las personas, tal como lo expresan Milkovich, G. & Boudrem, J. (1994), ellos manifiestan que existen factores fomentadores, éstos son considerados como los que influyen positivamente en el desempeño, en el momento del análisis o que se aprecie una tendencia a manifestarse como tales; y los factores limitantes como aquellos que afectan la obtención de resultados.

Ambos factores expresados anteriormente surgen de la evaluación del cumplimiento de objetivos de la organización y especialmente de los objetos

individuales, considerados estos últimos como expresión del desempeño laboral. Ante estos factores Marrero, J. (1993), clasifica a los factores potenciales o limitantes del desempeño: Para las competencias (conocimiento, habilidades y actitudes), la orientación al trabajo (administrativos, económicos y socio psicológicos), y los medios para el trabajo (insumos, equipamiento y estructurales)

Amorós, E. (2007), dice que lo podemos considerar como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Otro autor llamado Guerrero, B. (1996), manifiesta que la evaluación del desempeño ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, refuerza la toma decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

La evaluación le da al trabajador la oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol. Con ello se estimula el trabajo en equipo y se procura desarrollar las acciones pertinentes para

motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa. Es un instrumento para mantener una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores, estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela por que esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas. Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.

Dessler, G. (2001) define a la evaluación de desempeño como “la calificación a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño. Así pues el proceso de evaluación implica: establecer las normas del trabajo, evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas y volver a presentar la información al empleado con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño”.

En cambio Werther, W. (2000), define que la tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión del capital humano en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para tomar decisiones: si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; y si es satisfactorio, debe de ser alentado.

Werther, W. (2000), expresa que el propósito de los estándares de desempeño docente es fomentar en el aula una enseñanza que permita que todos los estudiantes alcancen los aprendizajes declarados por el currículo nacional para la educación general básica. Además, los estándares de desempeño profesional docente establecen las características y desempeños generales y básicos que deben realizar los docentes para desarrollar un proceso de enseñanza–aprendizaje de calidad.

Dentro de los niveles de desempeño estipulados en el Reglamento sobre Evaluación Docente, Valdez V. (2000), afirma que son los siguientes: El destacado, indica un desempeño profesional que sobresale consistentemente con respecto a lo que se espera en el indicador evaluado, suele manifestarse por un amplio repertorio de conductas respecto a lo que se está evaluando, o bien, por la riqueza pedagógica que se agrega al cumplimiento del indicador.

El segundo nivel es el competente, éste indica un desempeño profesional adecuado, cumple con lo requerido para ejercer profesionalmente el rol docente, y cuando es excepcional se trata de un buen desempeño. El tercer nivel es el básico, indica un desempeño profesional que cumple con lo esperado en el indicador evaluado, pero con cierta irregularidad (ocasionalmente). Y por último, el insatisfactorio, es el que indica un desempeño que presenta claras debilidades en el indicador evaluado y estas afectan significativamente el quehacer docente.

En cuanto a los objetivos de la evaluación de desempeño, según Chiavenato, I. (2000) nos habla de tres objetivos fundamentales: “Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo, permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa y dar oportunidad de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, los objetivos organizacionales y, por otra parte, los objetivos individuales”.

Es indudable que la calidad del trabajo docente puede medirse en función de sus posibilidades para provocar un aprendizaje verdadero, esta es la capacidad de comportarse inteligentemente en distintas situaciones y especialmente en situaciones que no son nuevas; en este sentido, el trabajo docente deja mucho que desear cuando no desarrolla la habilidad de pensar con autonomía al no estimular un espíritu creador en los estudiantes.

Esta clase de aprendizajes exigen, en esencia, el desarrollo de la capacidad de pensar, de producir ideas y de transformar realidades de conocimientos a diversos contextos y circunstancias. Por lo mismo, representan una ruptura con el tipo de resultados que el sistema escolar ha estado habituado a producir tradicionalmente, desde una perspectiva de transmisión de información, de consumo acrítico de conocimientos congelados y de reproducción cultural.

Figuroa, J. (2002), manifiesta que los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases: Permitir condiciones de medida del potencial humano, permitir el tratamiento de los RRHH como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración; y proporcionar oportunidades de crecimiento y participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

Según el autor que del párrafo anterior, el director obtiene los siguientes beneficios con la evaluación, al constatar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación. Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos, alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.

Asimismo, el administrador, con la evaluación, señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos; programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución. Además, invita a los individuos a

participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio

Existen varias razones para evaluar el desempeño, para Dessler, G. (2001), se evalúa el desempeño por tres razones. Primera, las evaluaciones proporcionan información para tomar decisiones en cuanto a los ascensos y los sueldos; segunda, ofrecen la posibilidad de que repasen la conducta laboral del subordinado, permitiendo que los dos elaboren un plan para corregir las deficiencias que haya descubierto la evaluación, y para reforzar lo que se está haciendo bien; tercero, la evaluación forma parte del proceso de la empresa para planificar las carreras.

Las profesiones son prácticas sociales que se configuran a partir de necesidades específicas de una sociedad en un determinado momento histórico. La importancia y prestigio de las profesiones y sus practicantes están sujetos a las demandas y expectativas de los procesos sociales y culturales que los contextúan. De ahí que las profesiones cambien en sus sentidos, su tecnología y su valor por efecto de los procesos económicos, sociales y culturales que les demandan adecuaciones, pero también por la misma actuación de sus propios practicantes en cuanta comunidad profesional.

Pimienta, J. (2015), dice que la finalidad de la evaluación del desempeño laboral es contribuir efectivamente al logro de propósitos tales como el de lograr una evaluación de carácter formativo, donde la evaluación del desempeño debe identificar logros y áreas de oportunidad de los docentes en servicio, con la finalidad, por un lado, de revelar al docente aspectos clave que debe fortalecer en su labor, y por otro lado, mejorar sus prácticas de enseñanza mediante acciones de formación continua, tutoría y asistencia técnica necesarias que le permitan ubicar sus avances a lo largo de su trayectoria profesional.

Asimismo, surge una evaluación que reconozca los conocimientos y habilidades de los maestros en servicio. La evaluación del desempeño docente debe reconocer los saberes y la experiencia adquirida por los maestros a lo largo de su trayectoria profesional, y, además, identificar los rasgos fundamentales, necesarios y suficientes, de una práctica de enseñanza que conduzca al logro de los aprendizajes de los alumnos de Educación Básica.

Por último, se logra el propósito de lograr una evaluación que recupere información sobre las condiciones en que laboran los maestros. La evaluación del desempeño docente debe considerar el contexto sociocultural y las condiciones específicas, de la escuela y el aula, en que el docente desarrolla su práctica profesional de manera cotidiana.

Existen referencias exhaustivas y buenas para poder conocer las metodologías existentes para realizar una evaluación laboral. En este sentido y para nuestro país, la referencia del libro de Quijano, S. (1992) es imprescindible. Para esta ponencia se considera más apropiado exponer aquellos aspectos que deben tenerse en cuenta a la hora de escoger el método. También, aquellos resultados de investigación referidos a la naturaleza del acto de evaluar, a sus limitaciones inherentes y a su fiabilidad y validez.

Los métodos usados para medir la ejecución individual pueden ser clasificados en dos grandes grupos: el primero son registros organizacionales (datos objetivos referidos a número de unidades producidas, número de ausencias al trabajo, horas perdidas, etc.); el segundo trataba sobre las evaluaciones subjetivas (cuando una persona evalúa a otra).

Conceptualmente debe distinguirse entre métodos de medida (el cómo se mide; los de arriba) y tipos de criterio (su naturaleza). Estos últimos pueden clasificarse en criterios inmediatos, entendido como la medida de una ejecución de alguien en un momento concreto; el segundo criterio es el

intermedio, el cual es la medida de la ejecución durante un periodo de tiempo; y el criterio último es un resumen del valor global o total que tiene un individuo para la organización.

En la misma línea del párrafo anterior, existe otra forma de dividirlos: ejecución típica o ejecución máxima. Esta última entendida como la ejecución máxima posible sin limitaciones y con máximos niveles de motivación. Tanto para ésta como para las tipologías de criterio inmediato, intermedio y último, se pueden aplicar los métodos Objetivos (registros) y los Subjetivos (juicios de personas).

Es importante recalcar que al momento de escoger el método deben tomarse tres grandes decisiones dependiendo de los objetivos: Por dimensiones, es decir, forma global o de forma micro; por la Normativas vs. Estándares, aquí comparamos respecto de una norma o hacerlo mediante una medida absoluta; y por la ejecución típica vs ejecución máxima, son aquellas que permitan a los sujetos diferenciarse y generar variabilidad.

Rueda, M. (2008), habla de buenas prácticas docente en contra de la llamada buena enseñanza, al mismo tiempo que se privilegie la función del profesor como generador de ambientes formativos. Con ello, contrario a lo que podría plantearse, reconocen la necesidad de perfiles docentes y de las buenas prácticas que orienten; pero dentro de un ambiente de respeto a la diversidad.

Según Werther, W. y Davis, K. (2000). “La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna”.

Los autores mencionados anteriormente insisten en que la evaluación debe contribuir a recabar información para la futura toma de decisiones, que se

tengan en cuenta las miradas de los propios actores tomando las condiciones en las que se desarrolla la docencia; mencionando además, que se debe retroalimentar este proceso con la evaluación de otros componentes del sistema educativo, y supervisando que la evaluación debiera ser formativa y continua.

Un estudio reportado por Aguirre, J. (2000), muestra la importancia de considerar la evaluación de la docencia desde un punto de vista integral y no exclusivamente como un instrumento para recabar opinión de los estudiantes; poniendo de manifiesto dos grandes vertientes en los procesos valorativos que se llevan a cabo: una orientada al control y otra, dirigida al desarrollo o perfeccionamiento de la labor docente.

Con lo anterior, es importante la opinión del estudiante como uno de los aspectos a tomar en cuenta al hablar de una verdadera evaluación integral del docente; sin embargo, ¿sería posible no restarle importancia a la opinión de los que directamente reciben el producto del desempeño docente y que son la razón de ser de su existencia? Parece que la respuesta tiene inmediatamente un “no”. Finalmente, los autores mencionados en el párrafo anterior propusieron cuatro dimensiones en el diseño de un cuestionario para recabar información de los estudiantes: planeación, habilidades y estrategias didácticas, evaluación del aprendizaje y rasgos profesionales y personales.

RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL

Al establecer la relación de estas dos variables, se establecen ciertos parámetros que se deben de tomar en cuenta, por ejemplo, si hablamos del estilo gerencial y el desempeño de los docentes podremos decir que el director en este caso debería ser una persona democrática para que deje participar a todo los estamentos de la comunidad educativa. Su gerencialidad se caracterizaría por conocer las normas y aplicarlas correctamente en bien de todos los estamentos y de la docencia en especial, debido a que los maestros son el motor del que hacer educativo en el plantel.

Su estilo es único y caracteriza la forma de labor en el plantel y según esta realidad es que se reflejará el avance educativo. El director debe poseer principio de autoridad para manejar, gestionar su plantel y llegar a cumplir los propósitos señalados en sus documentos administrativos como es el Proyecto Educativo Institucional.

Si nos enfocáramos hacia el liderazgo junto con el desempeño laboral podríamos decir que la ascendencia e influencia debe ser la característica del director, quien señalaría los principios rectores en la conducción del plantel y en la formación de los educandos, especialmente de la calidad educativa. El director debe conducir coherentemente a la comunidad educativa formado por los docentes, alumnos, padres de familia, personal administrativo y de servicio.

En cada trabajo de equipo, el director está informando sobre el avance y si existe dificultades pide sugerencia con la finalidad de llegar a un consenso. El consenso es la aceptación de convocatoria que el director tiene de sus docentes, alumnos y padres de familia, para que existe una interrelación de objetivos en la marcha institucional.

Cuando se habla de un ambiente laboral y lo relacionan con el desempeño de los docentes en una Institución Educativa se está hablando sobre la delegación de funciones, la cual es muy importante en el avance del trabajo escolar, dado que los docentes y demás trabajadores se ven confiados y hacen único la marcha institucional. El director delega funciones en actividades y representaciones necesarias, con el propósito de multiplicar funciones en el plantel y así poder cumplir con los propósitos institucionales.

El trabajo en equipo es fundamental para cumplir las tareas educativas señaladas en los documentos y especialmente los planes globales del Estado, en donde todos los componentes de la comunidad educativa deben realizar trabajos bajo un solo criterio. Todo trabajo en equipo demuestra que existe cohesión en los componentes laborales. La confianza es fundamental para llevar a cabo el trabajo en equipo, en el cual se trabaja coordinadamente para cumplir las tareas educativas encomendadas por la ley de educación.

Los niveles de comunicación en cuanto al desempeño laboral en diversas tesis afirman que la comunicación horizontal es cuando se practica la democracia, el trabajo en equipo, con confianza en la labor y todos se comunican sobre el avance del trabajo educativo. La comunicación vertical sin embargo es impuesta por un director autócrata que no tiene en cuenta los principios democráticos en el trabajo institucional, este verticalismo es una dificultad para el avance y no tiene logro con los docentes, dado que se sienten ajenos al trabajo escolar.

Asimismo, para manejar los conflictos es necesario que el director resuelva problemas en el plantel, a fin de integrar a la comunidad educativa, teniendo en cuenta el diálogo. El buen docente merece el reconocimiento al desempeño, mediante una carta de felicitación, un diploma de honor al mérito. Una de las formas para estimular laboralmente es el incentivo personal o académico, que los alienta para que realicen una labor

extraordinaria, y puedan alcanzar una capacitación para desarrollarse y mejorar su trabajo escolar.

Al observar el esquema de la educación en nuestro país, es necesario que los docentes como profesionales de la educación dominen como criterio de trabajo pedagógico los recursos didácticos, que son habilidades y destrezas para usar los materiales educativos en una sesión de clase y orientarlos al trabajo pedagógico. Para lo cual, debe despertar el interés de los educandos y de los padres de familia, imponiendo la motivación como parte del trabajo pedagógico de un maestro que se prepara para impulsar la calidad educativa.

El docente es el agente mediador que relaciona los contenidos y las actividades pedagógicas a fin de que el alumno logre aprendizaje, según las estrategias del docente, con lo cual estará creando un buen clima organizacional en el contexto del plantel. El docente es el orientador, porque señala los criterios de enseñanza evaluación, además tiene presente los problemas que cuenta el niño en relación al aprendizaje de los contenidos temáticos.

El profesor investigador ofrece nuevas pautas para mejorar el aprendizaje y observa los problemas que existe en torno al proceso pedagógico en el aula. El docente es un especialista en el manejo de los materiales didácticos, según las áreas que se encuentren en su responsabilidad, para lo cual emplea una serie de recursos, tales como los materiales audiovisuales, que son diapositivas y otros medios de la computación que viabilizan mejor el aprendizaje.

La solvencia profesional de un docente en el aula le da carácter de un liderazgo académico en la comunidad educativa y como tal es un profesor destacado que merece un estímulo en su labor docente. El docente por naturaleza es un crítico evaluador del aprendizaje en el aula, porque conoce su temática y las expone didácticamente frente a los estudiantes del nivel que

le corresponde. Por tanto es un docente que asume el liderazgo académico en el aula y por ende contribuye al buen clima organizacional.

El docente en base a su función, debe actuar profesionalmente para lo cual cuenta con una jornada de trabajo mínima o máxima según la naturaleza de cada maestro, con un horario flexible, teniendo en cuenta horas libres de labor, para el descanso. Los derechos se reflejan en la ley laboral docente, los incentivos que puede darle el director del plantel, así como el buen trato, entre otros. En estos procedimientos de labor docente se toma el criterio moral de cumplir el trabajo con eficiencia, que represente la buena voluntad intrínseca al profesor o director, donde el deber se convierte en querer.

El docente como ser social es responsable de su desempeño en la Institución Educativa. Sus principios pedagógicos se manifiestan según la naturaleza de cada docente en su labor de enseñanza, pero no puede ser responsable del nivel de aprendizaje y formación por ser el alumno de naturaleza libre en su voluntad.

2.3. Definición de términos básicos

A continuación se definen conceptos que fundamentan decisiones para el sustento de esta investigación.

2.3.1. Clima Organizacional

Según Sudarsky, J. (1977) el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc. Se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas.

2.3.2. Desempeño Laboral

Aguirre, J. (2000) la define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y así podrá mejorar su rendimiento futuro.

2.3.3. Consorcio Educativo

Freire, P. (2011), manifiesta que la escuela es el lugar donde se hacen amigos. No es edificios, salas, cuadros, programas, horarios, conceptos. Escuela es, sobre todo, gente. Gente que trabaja, que estudia, que se alegra, se conoce, se estima. La persona encargada de la dirección es gente. El ser humano que coordina las actividades curriculares es gente, el profesor, la profesora es gente, el alumno, la alumna es gente, y la escuela será cada vez mejor en la medida en que cada uno se comporte como colega, como amigo, como hermano.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Tipo y Diseño de Investigación

El tipo de estudio que tiene la presente investigación es el Cuantitativo, ya que permitirá estudiar la relación entre variables que han sido cuantificadas logrando así una interpretación de resultados, tratando de determinar la fuerza de asociación o relación entre las variables de clima organizacional y desempeño laboral.

El diseño de la investigación es descriptivo, ya que resume y describe los datos mediante un conjunto de métodos, técnicas o procedimientos que ayudarán a recopilar, organizar, presentar y analizar la información con la finalidad de describirlos o de realizar interpretaciones válidas.

3.2. Área y línea de investigación

El área de ésta investigación está relacionada con la Gestión, y la línea de investigación es la Administración.

3.3. Población, muestra y muestreo

En la presente investigación, la población estará conformada por toda la Plana Docente del Consorcio Educativo "Talentos" de la ciudad de Chiclayo, el cual asciende a 25 personas distribuidas en los distritos grados de instrucción (Inicial y Primaria).

En el caso de la muestra, al ser una población analizable, es la misma que la población, en decir, la muestra en esta investigación fue de 25 personas distribuidas en los distintos grados de instrucción (Inicial y Primaria). El tipo de muestreo que se aplicó fue el probabilístico, puesto que permitió analizar de manera cualitativa y cuantitativa la relación que existe entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de la Plana Docente del Consorcio Educativo "Talentos" de la ciudad de Chiclayo.

3.4. Operacionalización de variables

Tabla 2. Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES
CLIMA ORGANIZACIONAL	Relaciones Humanas	Integración
		Involucramiento
		Autonomía
		Capacitación
	Procesos Internos	Formalización
	Sistemas Abiertos	Innovación
Flexibilidad		
DESEMPEÑO LABORAL	Objetivos Racionales	Eficiencia
		Eficacia
		Calidad

3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Para determinar esa relación se realizarán dos encuestas a los profesores del Consorcio Educativo Talentos de la Ciudad de Chiclayo, el primer cuestionario estará basado en 12 preguntas que se relacionan con el clima organizacional. El segundo cuestionario contará con 6 preguntas donde se tratará el desempeño laboral. Cabe indicar que estas encuestas serán para marcar de acuerdo a la escala de Likert (Totalmente de Acuerdo, Acuerdo, Indiferente, Desacuerdo y totalmente en Desacuerdo). Las interrogantes de dos cuestionarios emitidos estuvieron en desorden para evitar sesgos al momento de aplicarlas.

En ésta investigación se está tomando el modelo de Patterson G. Mlcolm y Otros investigadores quienes validaron un instrumento para determinar el clima organizacional según el desempeño laboral. Asimismo se establecieron tres dimensiones para la variable Clima Organizacional: Enfoque de las

Relaciones Humanas, Enfoque de los Procesos Internos y el Enfoque de Sistemas Abierto, enfatizando la interacción y adaptación de la organización al entorno. En cuanto a la Variable de Desempeño Laboral se utilizó la Dimensión Enfoque de Objetivos Racionales, la cual pone énfasis en la eficiencia, eficacia y productividad.

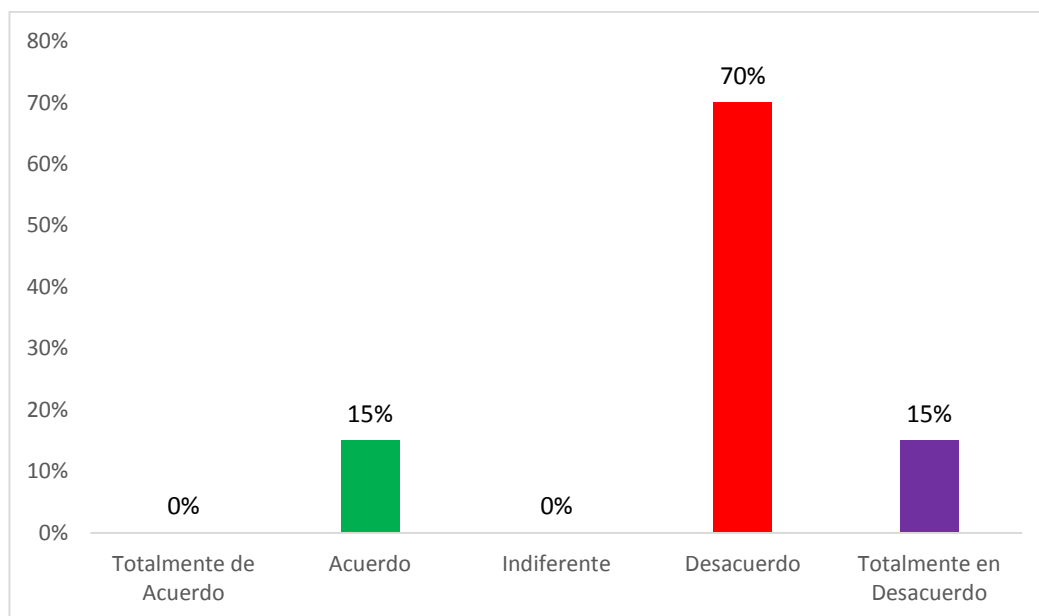
Finalmente los datos obtenidos fueron llevados a Excel, lo cual permitió analizar y proponer una solución.

3.6. Técnicas de procesamiento de datos.

Se utilizó el método de la encuesta con la escala de Likert, y analizar los datos con el programa SPSS para obtener resultados más satisfactorios con la finalidad de garantizar mayor seguridad a la presente investigación.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

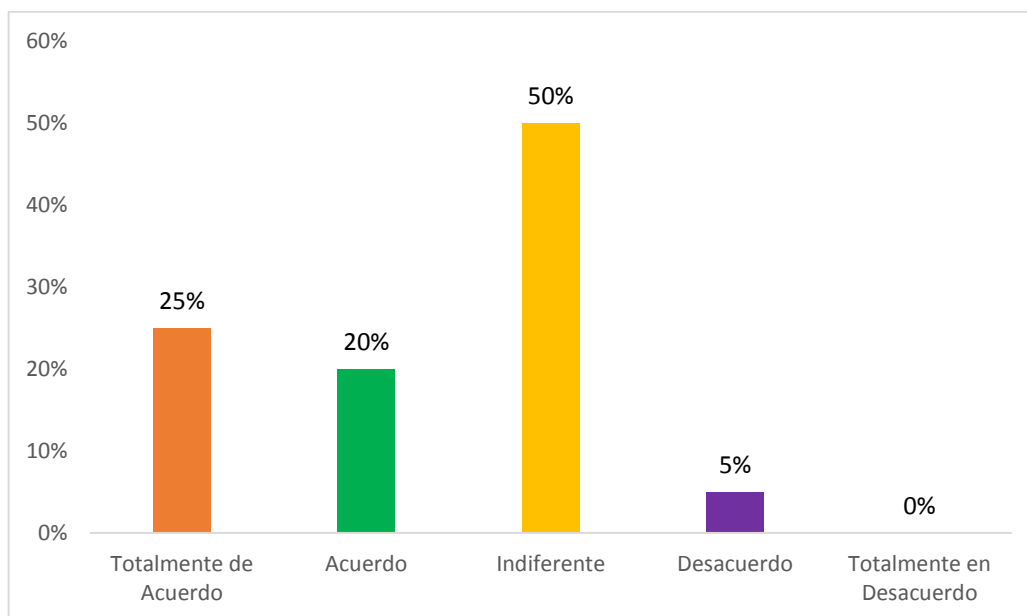
GRÁFICAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL



Gráfica 1. Las Directoras toman en cuenta su percepción para decidir

La integración escolar permite participar a un sujeto de una experiencia de aprendizaje, junto con otros sujetos que tienen otras posibilidades, en el ámbito de una escuela. En este sentido, el presente gráfico muestra que el 70% de docentes encuestados se muestran en desacuerdo frente a la pregunta formulada, pues nos narran que las directoras no tienen en cuenta sus percepciones al tomar una decisión.

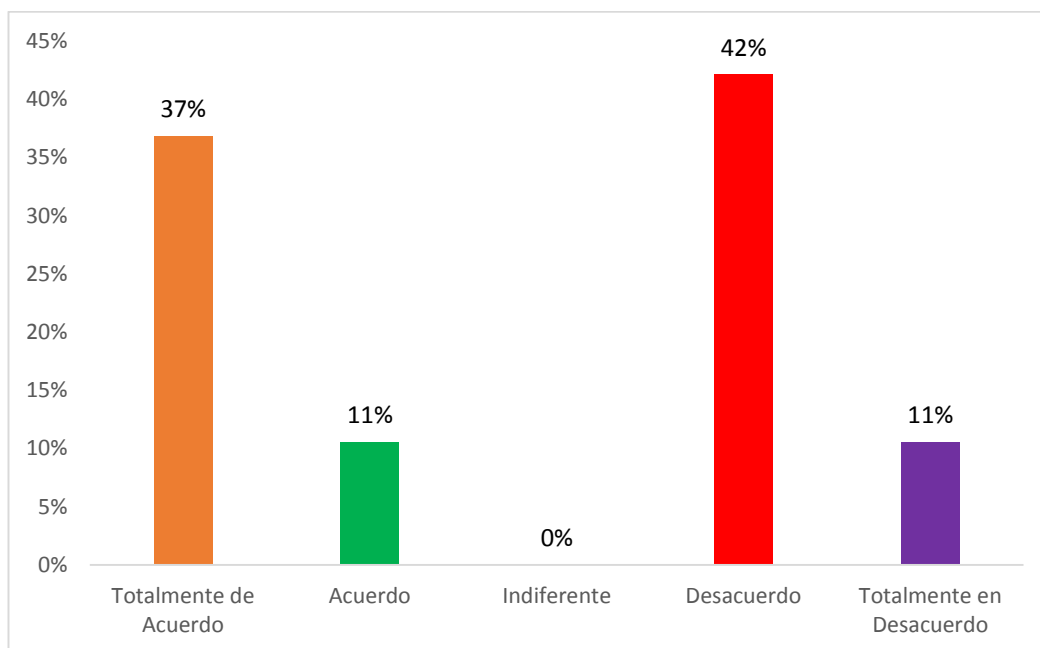
Por ejemplo, cuando una docente le dice que hay que tomar tal medida con un alumno que siempre llega tarde o que ocasiona problemas con sus compañeros, la dirección no toma en cuenta ello y no se preocupa en hablar con ese alumno o con sus padres si es necesario para que exista un orden, pues no le importa que el docente pueda desarrollar bien su clase y los demás compañeros no se sientan perjudicados.



Gráfica 2. Existen relaciones interpersonales entre la Plana Docente y las Directoras

Las relaciones interpersonales hacen posible la estabilidad en cuanto al clima en una organización, en este caso, mientras mejor relación exista entre la plana docente, las directoras, los alumnos y los padres de familia del Consorcio Educativo Talentos, mejor será la comunicación. Si de relaciones interpersonales se trata, el presente gráfico muestra que esta consigna no se ve muy reflejada en el Consorcio Educativo Talentos, pues un representativo 50% se muestra indiferente hacia esta pregunta.

Los profesores manifiestan que no existe una buena relación porque las directoras tienen preferencias con algunos docentes, creando incomodidad y por eso prefieren mantenerse al margen y no tener una comunicación muy cercana, ya que piensan que en cualquier momento van a sentirse incómodos por algo que puedan decir las directoras. Los profesores manifiestan que para brindar enseñanza a sus educandos todo el consorcio tiene que llevarse bien, pero en realidad pasa todo lo contrario.



Gráfica 3. Existe un ambiente que fomente la integración entre docentes

Al hablar de un ambiente agradable estamos hablando de un lugar donde las personas se pueden desarrollar perfectamente y sin dificultad alguna. Dentro de un Consorcio Educativo es importante establecer una confianza con todos los miembros de esta organización, con la finalidad de fomentar la integración entre todos. El gráfico adjunto nos indica que en Talentos, no se está generando un ambiente agradable con el personal que pertenece a la familia de esta institución, esto lo da a notar un significativo 42% que se mantuvo en desacuerdo ante esta interrogante.

Los docentes manifiestan que a las directoras les cuesta reunirse con los alumnos, los padres de familia y hasta con los mismos profesores. Sin embargo existe un porcentaje (37%) que si se muestra en total acuerdo con la pregunta formulada, pues ellos manifiestan que la directora si se da tiempo en entablar un diálogo, pero éste no se da en el mismo consorcio, sino en otros lugares que no tienen nada que ver con la organización.

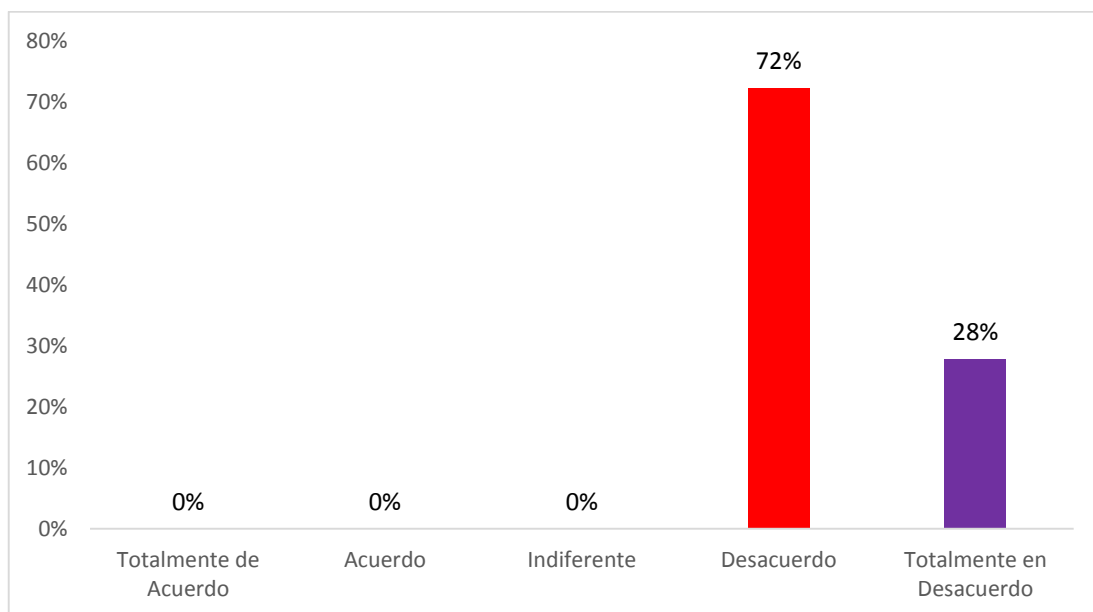
Respecto a la INTEGRACIÓN que se vive en torno a la plana docente del Consorcio Educativo Talentos, podremos decir que es baja. Se llega a esto mediante lo expuesto en los gráficos anteriores, donde se ve claramente que las directoras no tiene intención alguna en establecer una comunicación mas fluída, para que los profesores se sientan parte de la organización, y además, que los docentes sientan que su palabra es escuchada y tomada en cuenta para el desarrollo de las actividades.

Debemos de dejar en claro que el desarrollo de la autonomía significa llegar a ser capaz de pensar por si mismo, con sentido crítico, teniendo en cuenta muchos puntos de vista y sobre todo, que las actividades tengan una finalidad.

De tal modo, la persona tendrá la capacidad de construir sus propios esquemas de desición, discernir entre lo bueno y lo malo, asumir responsabilidades, entre otras cosas.

Esta capacidad no se puede visualizar entre la familia del consorcio Talentos, pues faltan muchas cosas que aún no estan bien fundadas, como por ejemplo, que las directoras no sientan confianza en sus docentes para poder expresar las cosas, el no querer hacer nada para que eso cambie de alguna forma y no se vea empañada en discusiones y malos entendidos.

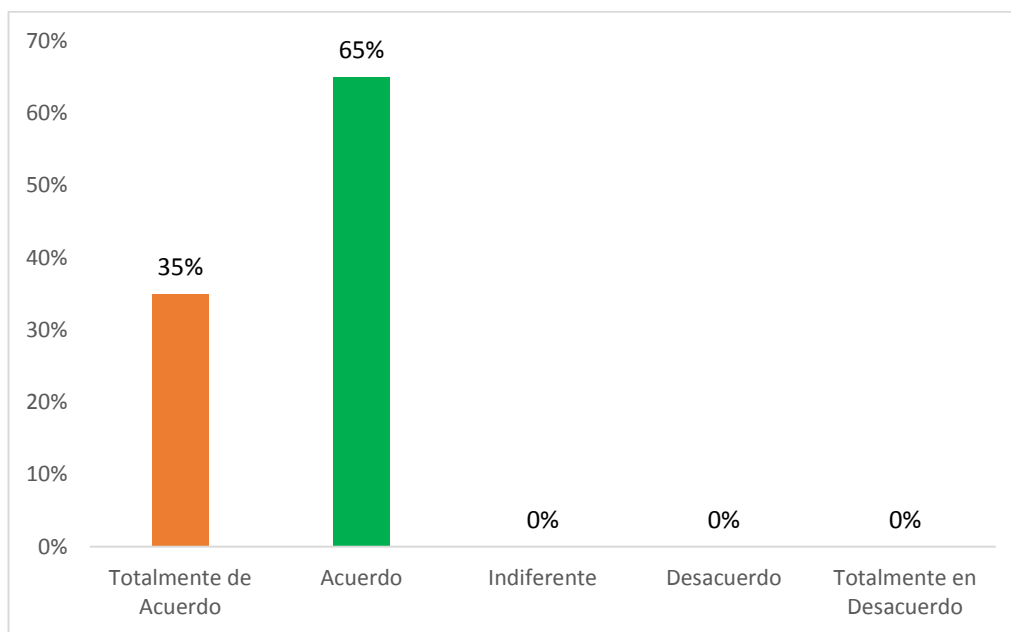
Piaget, J. (1976), nos señala que la autonomía significa gobernarse uno mismo. La autonomía aparece con la reciprocidad cuando el respeto es mutuo, es suficientemente fuerte para hacer que el individuo sienta el deseo de tratar a los demas como él desearía ser tratado. Bajo este punto podremos decir que las directoras no tratan a los docentes como ellos se lo merecen, pues el no integrarlos es una falta grave que dificulta muchas veces la comunicación, y esto se ve reflejado en las actividades académicas que se desarrollan en el consorcio educativo a lo largo del año escolar.



Gráfica 4. Existe comunicación entre las directoras y los docentes

El involucramiento en el proceso educativo se refiere a las actitudes de los estudiantes hacia el colegio, sus relaciones interpersonales dentro de la institución y su disposición hacia el aprendizaje. Se expresa mediante el sentimiento de conexión y la participación en las diversas actividades escolares. Implica que los alumnos participen en actividades académicas y no académicas, que tengan amistades en el colegio, buenas relaciones con docentes, un sentido de pertenencia, que se identifiquen con la institución y los valores por los que ésta se rige; implica también que sientan aceptación, inclusión y apoyo de las demás personas en la institución educativa.

En este sentido, la gráfica expuesta líneas arriba nos demuestra que las directoras no se logran comunicar con los docentes para darse cuenta de la situación por la cual está pasando el Consorcio Educativo Talentos, eso lo demuestra el 100% que se aprecia en el recuadro. Los docentes manifiestan que no son llamados por las directoras para saber cuál es la situación del alumnado en cuanto a su rendimiento académico.



Gráfica 5. Los valores del consorcio sirven para el involucramiento.

En las organizaciones, los valores permiten que sus integrantes interactúen de manera correcta, influyen en su formación y desarrollo como personas, y facilitan alcanzar objetivos que no serían posibles de manera individual. Para el bienestar de una comunidad es necesario que existan normas compartidas que orienten el comportamiento de sus integrantes. De lo contrario, la comunidad no logrará funcionar de manera satisfactoria para la mayoría.

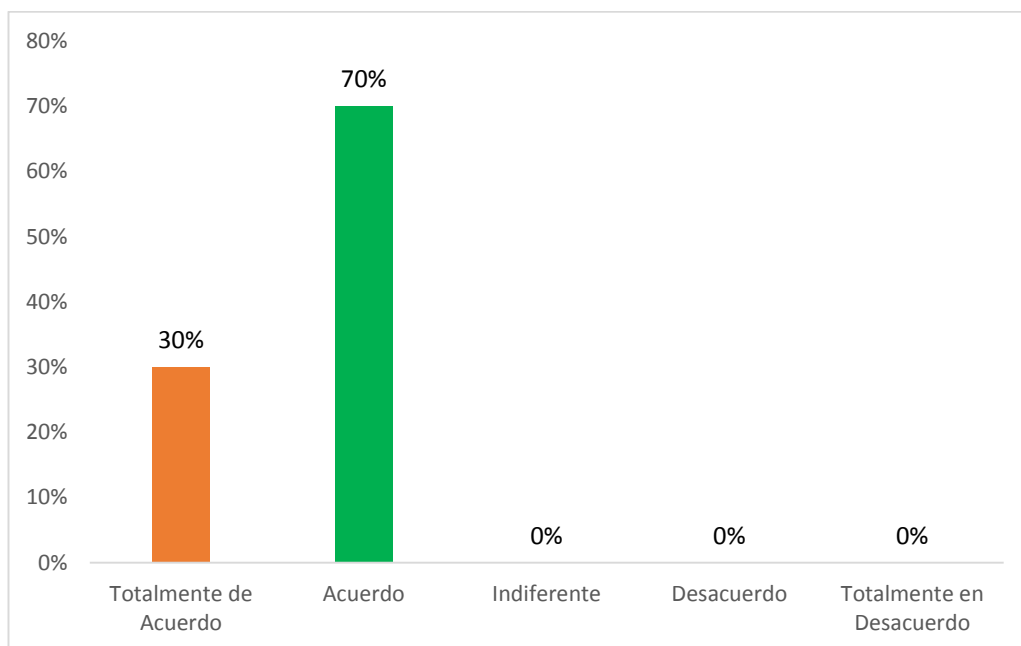
Por tal motivo, los profesores que pertenecen al Consorcio Educativo Talentos están 100% seguros de que los valores humanos son importantes en nuestra vida, porque mejoran nuestra condición de personas y perfeccionan nuestra naturaleza humana. Lo más importante es tener bien identificada una buena escala de valores para que nos ayude a tomar las decisiones adecuadas y resolver conflictos que se presentan en el día a día. La carencia de una escala de valores bien definida nos deja en manos de la duda, la indecisión, el poco involucramiento y la acción de los demás.

Respecto al INVOLUCRAMIENTO que se vive en torno a la plana docente del Consorcio Educativo Talentos, podremos decir que es baja. Se observa que no existe una comunicación directa entre las directoras y la plana docente. Las directoras tienen conocimiento que los valores son una pieza fundamental para involucrar a los miembros de la organización, sin embargo ellas no hacen nada para promover e incentivar al cultivo de esos valores.

Lo que hace falta a las cabezas de esta organización es comprometerse con su trabajo, vivir el día a día, estar atento a lo que acontece en cuanto al entorno, sienta esa pasión de querer ver mejor el desarrollo de las cosas, ese entusiasmo de crecer y ser representativo dentro del ámbito estudiantil.

Discutiendo lo que se obtuvo con la presente investigación y las teorías existentes sobre el involucramiento de las directoras y los profesores del Consorcio Educativo Talentos, podemos rescatar una clara diferencia con lo que manifiesta Lesko, N. (1986), pues él nos señala que el involucramiento depende tanto de alumnos, de profesores y de directores. Los profesores involucrados se preocupan de llevar a cabo actividades docentes de calidad, por lo que su involucramiento permeará en beneficios para sus estudiantes.

Carnegie TaskForceonTeaching (1986), señala que el involucramiento del profesor puede definirse como su grado de compromiso y entusiasmo para llevar a cabo su labor docente. Hablar sobre el involucramiento del profesor supone precisar en dos manifestaciones del mismo. Por una parte, el involucramiento docente que se traduce en la cantidad de tiempo y esfuerzo que invierte el profesor. Este involucramiento se refiere a las actividades académicas que el profesor organiza, guía y promueve dentro y fuera del salón de clases, ya sean académicas o extracurriculares, y que en general, se dan en interacción con los alumnos.



Gráfica 6. Existe libertad de expresión para comunicar sus sentimientos sin temor.

La autonomía de la plana docente del Consorcio Educativo Talentos tiene por finalidad el conservar su propia individualidad frente a las demás personas e incluso ante la sociedad. En cambio cuando decidimos que hay profesores que carecen de autonomía, significa que sus acciones están determinadas por otras personas o por la sociedad en la que viven.

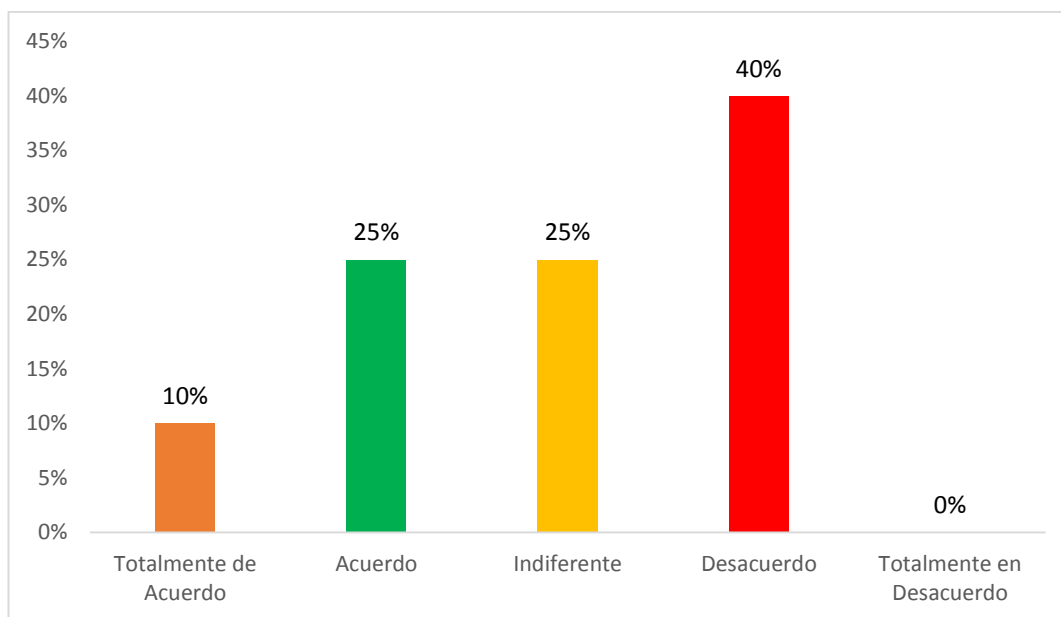
Una vez más, el gráfico que se presenta arriba de éstas líneas demuestra que un 100% de profesores encuestados manifiestan que existe libertad de opinión en los interiores del Consorcio Educativo, pues ellos pueden conversar de muchos temas que guardan relación con la curricula estudiantil y no omiten temas que por interés mediatico se prohíba tocarlos.

Respecto a la AUTONOMÍA que se vive en torno a la plana docente del Consorcio Educativo Talentos, podremos decir que es buena. Esto se origina mediante lo expuesto en los gráficos anteriores, donde se observa que los docentes tienen la libertad de desarrollar actividades que son parte de la curricula estudiantil y no se les obstruye ese avance. De este modo, el docente debe ayudar a sus alumnos a planificar su proceso de instrucción partiendo de un análisis exhaustivo de sus necesidades educativas, y así poder indicarles los materiales que han de utilizar para un mayor rendimiento en su aprendizaje.

Además tiene la misión de introducirlos en la evaluación del proceso mostrándoles técnicas y destrezas que les permitan llevar a cabo todas estas acciones. Al ver el desarrollo de las clases dentro del Consorcio Educativo Talentos, podremos decir que se asocia de forma inmediata con valores positivos relacionados con la libertad. En primer lugar hay una asociación inconsciente con la libertad individual: ser uno mismo, tomar la vida en las propias manos, construirse desde sí mismo, tomar decisiones propias, etc.

El papel que adquiere el docente en el aula tiene como objetivo fomentar la autonomía de sus educandos. Partiendo de la premisa que se viene apuntando desde el comienzo de este trabajo según la cual el alumno es el centro del proceso de enseñanza y el profesor ya no es el poseedor de todo el poder dentro del aula.

Dam, L. (1993) dice que para lograr este propósito es necesario que el docente deje claro desde el comienzo sus expectativas acerca de los aprendices así como las razones que posee para manifestar tales perspectivas. Además, debe establecer canales de comunicación y cooperación con sus alumnos y estar alerta ante las dificultades que se les puedan plantear, puesto que, como manifestamos con anterioridad en este trabajo, la autonomía es un proceso largo y complejo que pasa por diversas etapas y que no siempre llega a alcanzarse.



Gráfica 7. Se brinda capacitaciones constantes a los docentes del Consorcio

La capacitación es un proceso continuo de enseñanza y aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución. Si bien es cierto, nada es gratis en esta vida, y las personas no están dispuestas a trabajar para recibir algo que no está acorde a su desempeño.

En este punto, los profesores manifestaron no sentirse satisfechos con las pocas oportunidades que la plana directiva otorga para capacitarse, esto se puede constatar con un 40%, mientras que un 25% prefirió mostrarse indiferente ante esta pregunta porque prefieren no hablar del tema, ya que si llega a oídos de la plana directiva pueden perjudicarse. Cabe mencionar que un 35% si se mostraron conformes con la pregunta.

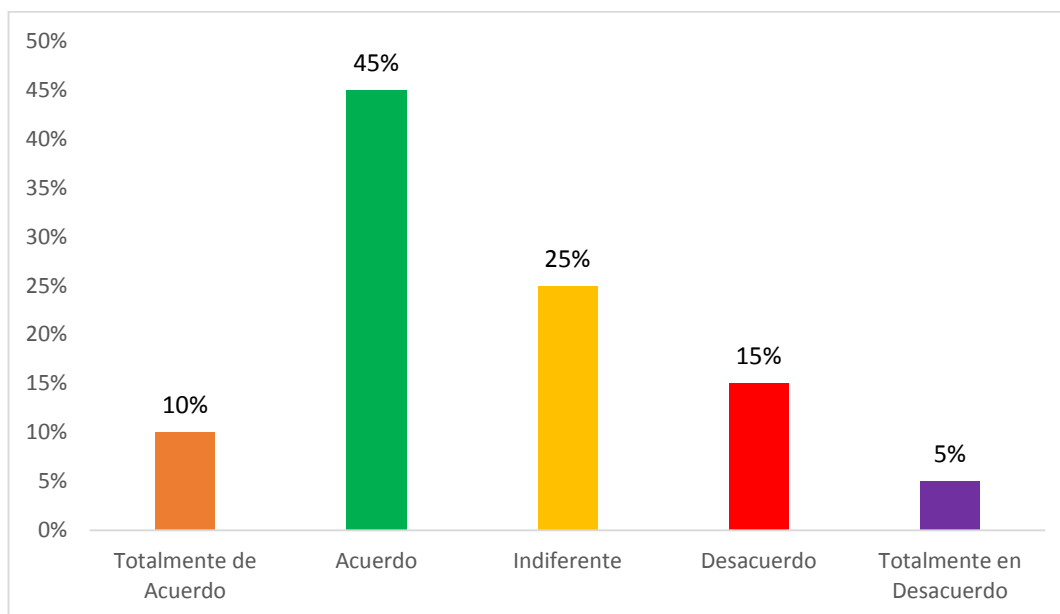
Respecto a la CAPACITACIÓN que se vive en torno a la plana docente del Consorcio Educativo Talentos, podremos decir que es baja. Las directoras no capacitan a todos sus docentes por igual. Las capacitaciones en los docentes se justifica en el desarrollo de nuevos conocimientos, éstos docentes deben ser motores de cambio social, para lo cual necesitan involucrarse en un proceso permanente de autodesarrollo profesional, con un sentido de compromiso con la sociedad y en el entorno en el que les toca desenvolverse.

Existen programas de capacitación los cuales deben de dar importancia al aspecto de las actitudes del docente frente al cambio social, al sistema educativo, a los alumnos, etc. Cabe resaltar que no basta con que el docente se encuentre bien formado; se necesita que se muestre dispuesto, que tenga actitudes favorables frente a lo que busca mejorar la educación y la sociedad.

García, O. (1987), manifiesta que los maestros mantienen contacto con las familias de los alumnos y con las instituciones circundantes. Por eso necesitan capacitación que los prepare con métodos idóneos para interactuar con grupos familiares, asociaciones de padres de familia, organizaciones comunitarias, entidades públicas y organizaciones privadas que funcionan en el entorno de la escuela.

Al momento de estructurar un sistema de capacitaciones para docentes debe concebirse un organismo que, desde el ministerio nacional o secretaría del Estado para la Educación, sea la cabeza del sistema que oriente las acciones, imparta capacitaciones en el uso de metodologías y evalúen el desempeño de los esfuerzos en materia de capacitación de docentes.

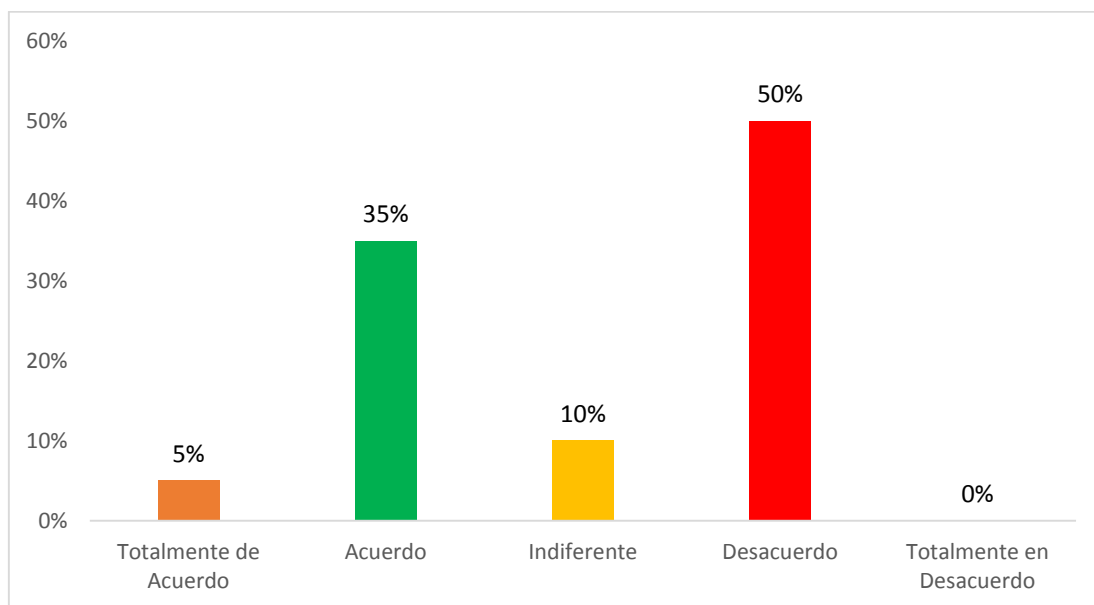
Los temas que se pueden desarrollar en programas de capacitación docente serían sobre tecnologías apropiadas en educación, administración escolar, elaboración de materiales, desarrollo organizacional, relaciones con la comunidad, ejercicio docente, entre otras cosas.



Gráfica 8. El docente recibe todos los beneficios de acuerdo a Ley

Las formalidades son los requisitos externos con que deben ejecutarse o celebrarse algunos actos jurídicos, por disposición de la ley. Los actos a los cuales la ley no exige ninguna formalidad, se denominan consensuales o no formales. En cuanto a este indicador, podremos decir que la plana docente del Consorcio Educativo Talentos se encuentra muy dispersa, muy dividida; pues un 55% indica que se siente satisfechos y que no tiene problemas de formalidad con la empresa, pues dicen tener un seguro que los protege ante cualquier accidente o enfermedad, además la empresa garantiza un contrato que detalla todos los beneficios que el docente recibiría si decide trabajar en el Consorcio.

Sin embargo, un notable 45% resalta el tema de la formalidad y hace incapié en que la mayoría de profesores no está recibiendo los beneficios que se acordaron, solamente hablan porque tienen el miedo de que las directoras tomen medidas drásticas con ellos y puedan quedarse sin trabajo, sin oportunidades de crecer y sin hacer nada por los alumnos que quieren aprender y sobresalir en la vida.



Gráfica 9. El docente ha sido remunerado a tiempo.

Cuando remuneramos bien a los empleados se obtiene un personal amañado, que quiere hacer las cosas bien y crecer con la empresa donde trabaja. Una de las ventajas es que el rendimiento laboral va hacer excelente. Al encuestar a los docentes del Consorcio Educativo Talentos me di cuenta que la gran mayoría, representado por un 50% manifestó no haber recibido su remuneración cuando le tocaba recibir. Tal es el caso de un docente que se le llegó a deber 3 meses de salario y se le pagó a destiempo, esto provocó la renuncia definitiva de ese docente, el cual ya no pertenece a la familia Talentos.

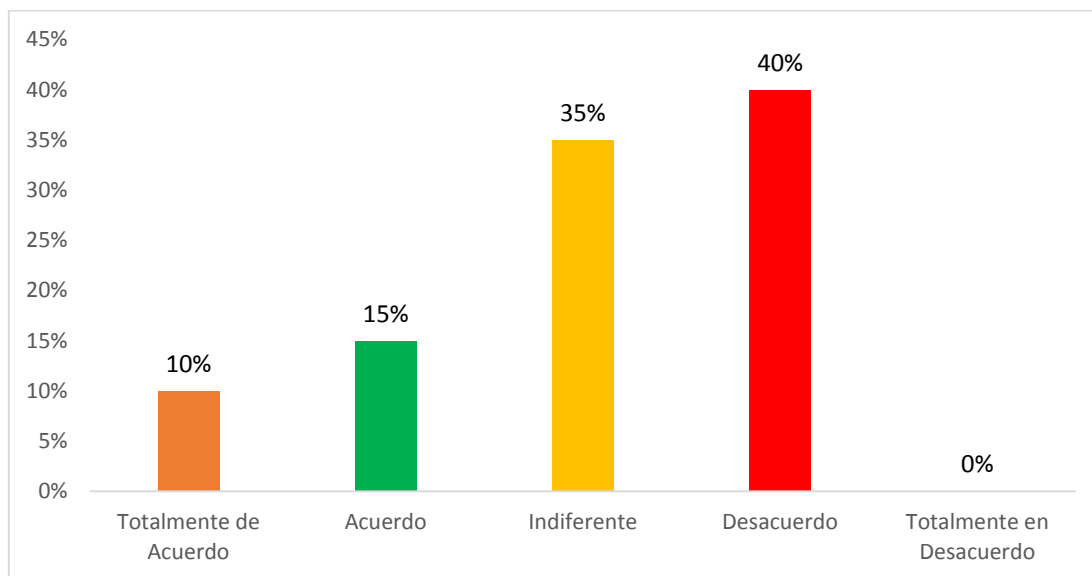
Otros profesores representados con un 40% dijeron que la remuneración si era pagada a su debido tiempo y que por ese lado no tenían queja alguna. Algo que rescato de la pregunta, es que los docentes piden que se premie a los que demuestran día a día su compromiso con el Consorcio Educativo Talentos y con la enseñanza que se puede proporcionar a los educandos.

Respecto a la FORMALIZACION que se vive en torno a la plana docente del Consorcio Educativo Talentos, podremos decir que es baja. Esto se origina mediante lo expuesto en los graficos anteriores, donde se aclara que las directoras no cumplen con lo establecido por las leyes, es decir, no remuneran a su debido tiempo a los docentes por sus actividades generadas en el Consorcio, pero si cumplen con estar al día en cuanto a los servicios básicos.

Es necesario mencionar en esta parte de la discusión, que el personal docente cumple con su hora de ingreso pero no tienen una hora de salida exacta, sin embargo, las directoras no reconocen ese tiempo extra que ellos permanecen dentro de la organización, creando un poco de disconformidad en ellos mismos.

Es importante que se rescate la parte formal de toda organización, pues sin ello sería un desorden total, los docentes asistirían cuando quieran, no respetarían un horario de ingreso y salida, les importaría poco o nada el avance académico de lo estudiantes, no se esmerarían en preparar sus clases, no tendrían intencion de querer avanzar, perderían esa vocación de enseñanza y muchas otras cosas.

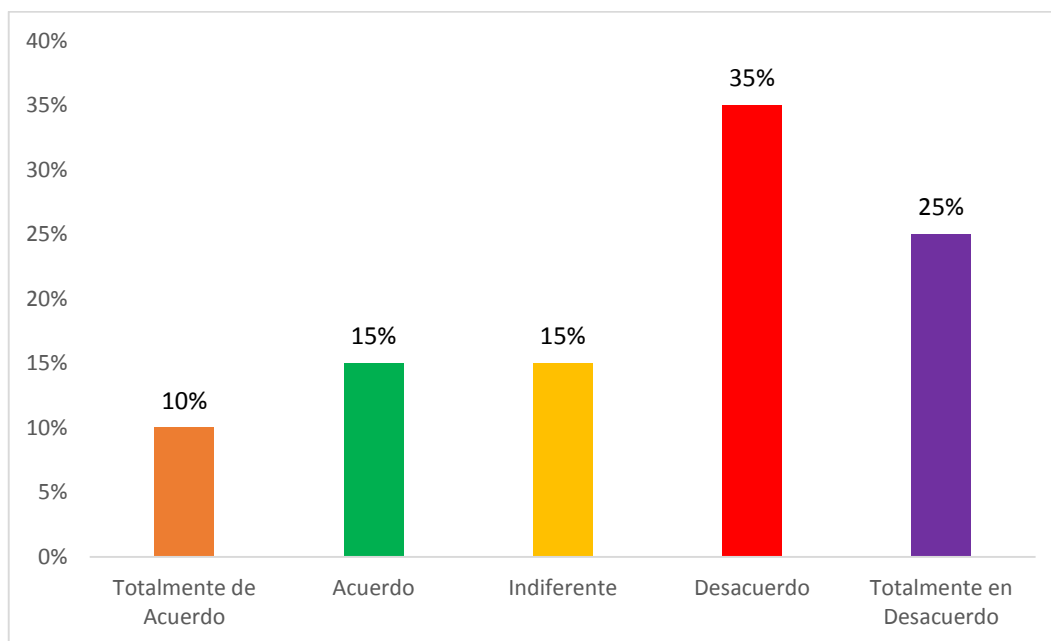
Toda organización tiene que velar por su bienestar y el de las personas que la conforman, por tal motivo, se cree conveniente que las directoras no deben de cegarse a ver la realidad de las cosas, pues si hay un profesor que merece un aumento de salario o unas merecidas vacaciones, es porque ha demostrado que su trabajo es eficiente en todos los aspectos, pero por el contrario, si hay algún docente que esta incumpliendo con las normas y obligaciones del Consorcio Educativo debe de ser retirado de la plana docente, pues no sería justo que los profesores que destacan menos tengan mas oportunidades o beneficios en relación a los que destacan un poco mas dentro de la organización.



Gráfica 10. Existe inversión en materiales de enseñanza actualizados.

Cuando alguien innova aplica nuevas ideas, productos, conceptos, servicios y prácticas a una determinada cuestión, actividad o negocio, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. Dado este pequeño concepto se puede entender un poco más la gráfica presentada, pues del total de personas encuestadas, un representativo 40% se muestra en desacuerdo y un 35 % indiferentes, pues los profesores manifestaron que en repetidas ocasiones hicieron llegar el pedido de actualizar la biblioteca del Consorcio Educativo pero no obtuvieron respuesta alguna, y hasta el momento siguen trabajando con libros completamente desactualizados.

Así también pidieron que invirtieran en un Windows que genere aprendizaje para los estudiantes y que dejen de lado las computadoras antiguas porque no les genera nada nuevo. Algunos profesores, con un 25%, manifestaron sentirse cómodos con la pregunta, ya que sus requerimientos no han sido tan trascendentales ante los otros que aún siguen esperando se cumplan.



Gráfica 11. Se motiva a los docentes para diseñar actividades educativas

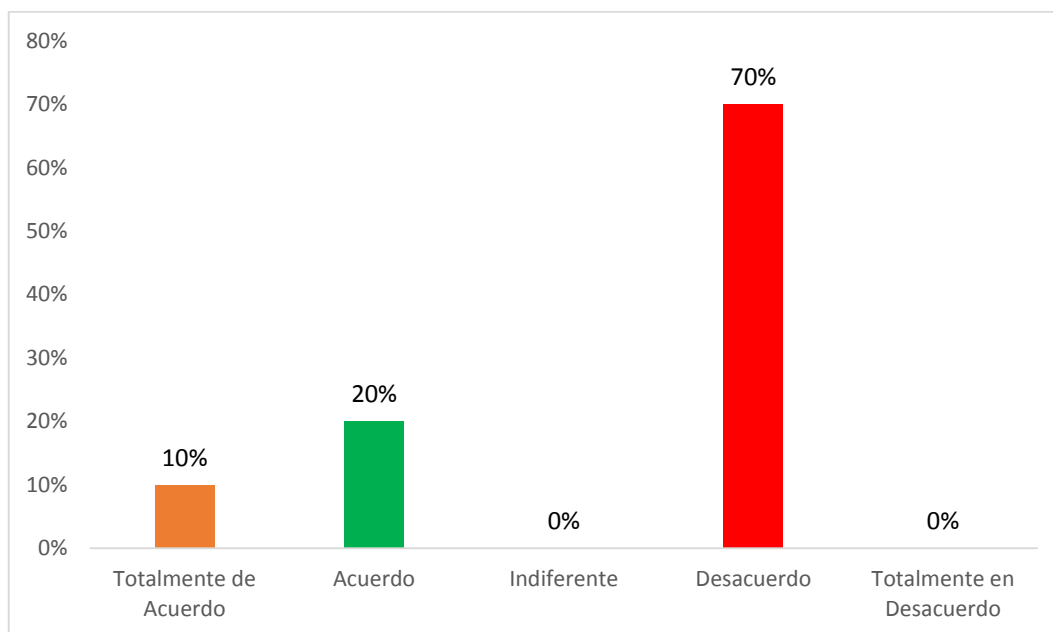
La motivación es lo que mueve a la persona en una dirección y con una finalidad determinada; es la disposición al esfuerzo mantenido por conseguir una meta. Constituye, por tanto, un factor que condiciona la capacidad para aprender. Al igual que los intereses, depende en parte de la historia de éxitos y fracasos anteriores de la persona pero también del hecho de que los contenidos que se ofrezcan para el aprendizaje tengan significado lógico y sean funcionales.

De ésta forma, los docentes mediante un 60% en desacuerdo aclararon que la directora no tiene iniciativa para lograr motivarlos, y que éstos tengan ese gusto de diseñar actividades innovadoras, que favorecen y ayudan para el aprendizaje del educando. Los docentes explican que en muchas oportunidades trataron de conversar con la directora, pero ella siempre se muestra indispuesta hacia el tema y prefiere hacer caso omiso para no tener que escuchar a los docentes, o no tener que invertir en capacitaciones, etc.

Respecto a la INNOVACIÓN que se vive en torno a la plana docente del Consorcio Educativo Talentos, podremos decir que es baja. Las directoras no invierten en programas de aprendizaje que permita al alumnado un mayor desenvolvimiento en las actividades académicas, con la finalidad de lograr en él una mayor captación de conocimientos. Cabe destacar en este apartado que los docentes no se sienten cómodos por como se desarrollan las clases en el Consorcio Educativo Talentos a diferencia de otros centros educativos donde los directores si invierten e innovan en materiales de aprendizaje.

Los docentes tienen que seguir bajo esa operatividad de educación, porque las directoras del Talentos no les parece adecuado invertir e innovar como lo hacen otros centros educativos, ya que tienen la consigna de que éstas organizaciones malgastan el dinero y las ideas en aspectos que no creen que son tan relevantes. Por ejemplo, para enseñar a los niños de primer grado palabras en inglés, otros centros educativos hacen uso de videos que permiten al estudiante obtener una mayor facilidad para entender ese idioma, mediante imágenes, sonido, etc. Si queremos hacer lo mismo en Talentos se vuelven a utilizar fichas que ya están escritas en inglés y al estudiante le parece poco novedoso y nada atractivo para entender ese idioma y pueda aprender mejor.

Thorne, K. (2008), señala que se ha organizado mucho revuelo en torno a las empresas innovadoras y la creencia generalizada de que es necesario tener un líder cuando, en realidad, cualquier organización esta capacitada para el fomento y desarrollo de la novedad. Innovar significa saber crear el ambiente adecuado y saber ver los problemas como oportunidades, no de invertir grandes recursos. Lo que se requiere es una verdadera comprensión de cómo funciona la innovación y un compromiso con la construcción de un espacio que además de initar a la aparición de ideas, también permita su consecución. Una organización verdaderamente próspera no innova simplemente, sino que acelera y vuelve a innovar para no quedarse estancada.



Gráfica 12. El Consorcio Educativo se muestra dispuesto al cambio.

El ser flexible significa que pueden modificarse, de acuerdo con las necesidades de la empresa, las tareas correspondientes a cada puesto de trabajo. Para comprender la importancia y necesidad de este tipo de flexibilidad, debe tenerse presente que el cambio técnico ha significado para la empresa cambios en la composición ocupacional y en la mezcla de habilidades de la fuerza de trabajo. También ha modificado el contenido de habilidades de cada puesto y la organización misma del trabajo.

Este no es el caso por el que atraviesa el Consorcio Educativo Talentos, pues los cambios que son oportunos no se realizan, a veces los profesores solicitan mejoras, piden que no se deje de lado la imagen de la Institución y se pueda ofrecer un servicio de calidad. Las directoras del plantel se muestran rehaces al cambio, les cuesta invertir porque creen que será dinero perdido y ya no podrán recuperarlo. Claramente, lo mencionado se puede observar en la gráfica, pues un representativo 70 % manifiesta lo escrito y se queja de que el Consorcio Educativo solo se presta para los ingresos y no a invertir por una enseñanza de calidad.

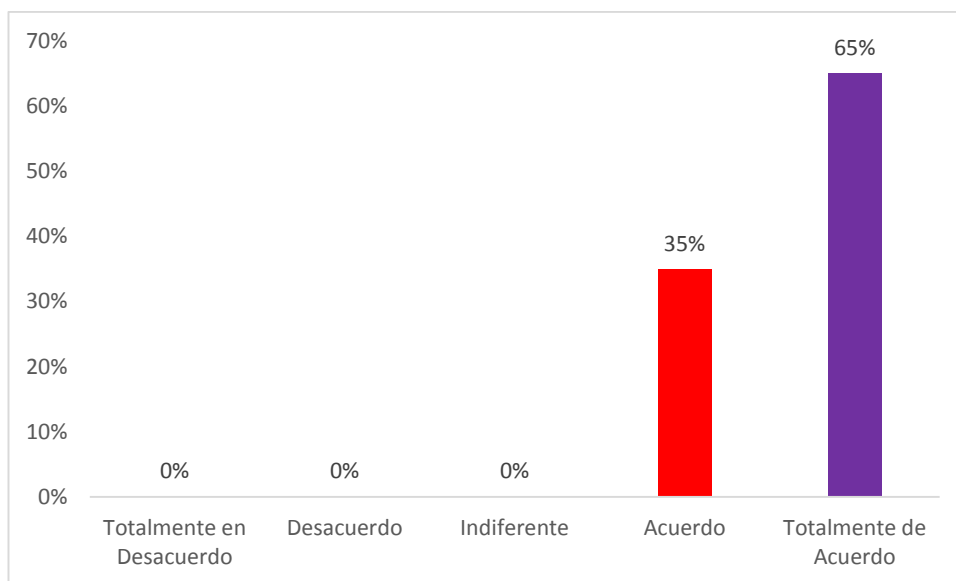
Respecto a la FLEXIBILIDAD que se vive en torno a la plana docente del Consorcio Educativo Talentos, podremos decir que es baja. Las directoras no están abiertas al cambio, les cuesta mucho salir de lo acostumbrado, porque tienen otra mentalidad. Por ejemplo, para el dictado de clases, la mayoría de centros educativos tiene en sus aulas un reproductor multimedia y un ecran, el docente prepara sus clases en diapositivas y al momento de dictarlas hace uso de esa herramienta, lo cual permite desarrollar mejor la clase y se evita de estar escribiendo en la pizarra.

Sin embargo en el Consorcio Educativo Talentos, esto no sucede, porque las directoras se rehúsan al cambio y piensan que el docente debe utilizar su plumón y escribir en la pizarra toda la clase del día, de esa forma las directoras piensan que se está ahorrando y no se malgastan el dinero en comprar esa herramienta que son innecesarias por el momento.

Hutchinson, S. (1995), señala que los problemas que surgen en la introducción de la flexibilidad laboral pueden dividirse en dos grandes grupos. En primer lugar, puede haber los problemas de inseguridad, incertidumbre y a veces resistencia, por parte del personal afectado. Es probable que esos problemas surjan cada vez que se producen situaciones de cambio. En segundo lugar, también hay problemas para los cuadros directivos, pues hay que llegar a convencer de que las nuevas formas de trabajar serían las mas beneficiosas.

También esta claro que se pueden obtener ventajas significativas de la aplicación de la flexibilidad laboral. Estas incluyen, para el empresario, una reducción de costos, un aumento de productividad y competitividad, un mejor servicio al cliente, una mayor capacidad para contratar y guardar a los empleados, un persona mas motivado e involucrado, una mejor comunicación, una mayor capacidad para responder y gestionar el cambio.

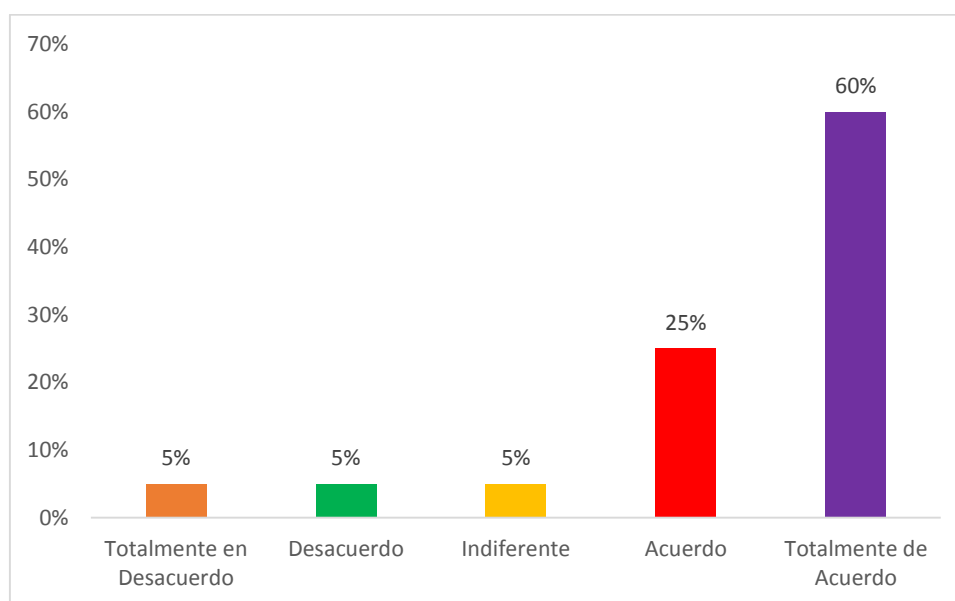
GRÁFICAS DE DESEMPEÑO LABORAL



Gráfica 13. Los docentes cumplen con su Planificación Diaria.

La eficacia constituye uno de los elementos básicos para cumplir con los objetivos propuestos en las organizaciones y su adecuada dosificación es condición fundamental para un liderazgo exitoso. Mucho se ha escrito sobre el tema y han sido muchos los enfoques que se le han dado. En el Consorcio Educativo Talentos los profesores son muy responsables con sus actividades académicas, ellos planifican sus clases con días de anticipación, preparan los materiales que van hacer necesarios para el dictado de esas clases, entre otras cosas.

Es muy importante que el docente esté preparado para todo lo que pueda acontecer dentro del horario del dictado de clases, por ellos es que éstos profesores siempre se preocupan por mejorar y avanzar cada día, esto queda demostrado en un 100%, pues el total de los profesores encuestados manifiestan que si son responsables en cuanto a la pregunta formulada.



Gráfica 14. Cumplen con los horarios del Consorcio Educativo.

La eficacia en la actualidad tiene muchos significados, puede entenderse como el desempeño logrado por la organización en el cumplimiento de sus objetivos, se constituye como una función de la interpretación de varios anuncios sobre el entorno, se considera como uno de los elementos básicos para cumplir con lo que se ha definido, y además se entiende como la habilidad que presenta la organización, ya sea en términos absolutos o relativos, para explotar de alguna forma su medio ambiente en la adquisición de recursos escasos y valiosos.

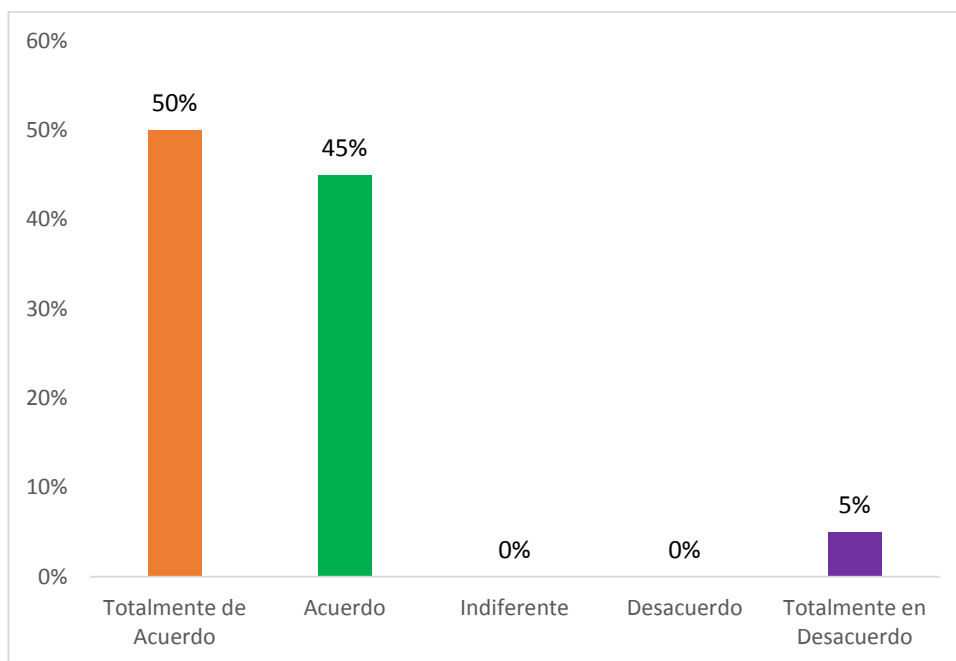
En el ámbito de la educación es muy importante que el docente al margen de todo problema personal que se le pueda presentar en sus quehaceres diarios, debe de respetar el horario de trabajo que exige la organización por la cual está trabajando. En tal sentido, mediante la gráfica mostrada líneas arriba, se puede inferir que el 85% de los docentes cumplen eficazmente con los horarios laborales, es decir, ellos asisten al Consorcio Educativo Talentos de lunes a viernes para empezar y concluir con sus actividades diarias..

Respecto a la EFICACIA que se vive en torno a la Plana Docente del Consorcio Educativo Talentos, podremos decir que es ACEPTADA. Esto se origina mediante lo expuesto en los gráficos anteriores, donde se aclara que los docentes si programan sus actividades académicas con días de anticipación y no se ven apresurados el mismo día del dictado de clases. La mayor parte de las organizaciones reciben energía de dos maneras: personas (recursos humanos) como fuente de energía y materiales (recursos no humanos). Ambos recursos requieren que se invierta energía.

Jacobs, D. (1992), señala que por eficacia se entiende el grado de consecución de los objetivos propuestos, es decir, la relación que se da entre lo que se ha hecho y lo que se pretendía hacer. Un jugador de balonmano es eficaz en el tiro a puerta si consigue gol en mucho de sus intentos. Una gimnasta es efectiva en la ejecución de un movimiento si consigue que éste se ajuste en gran medida a los requerimientos que marca el reglamento. Un alumno es eficaz en lanzar y recibir balones si es capaz de realizar estas acciones con fluidez, acierto, con móviles diferentes y en situaciones variadas y cambiantes.

Jacobs, D. (1992), sugiere como base para establecer la eficacia administrativa, los siguientes criterios:

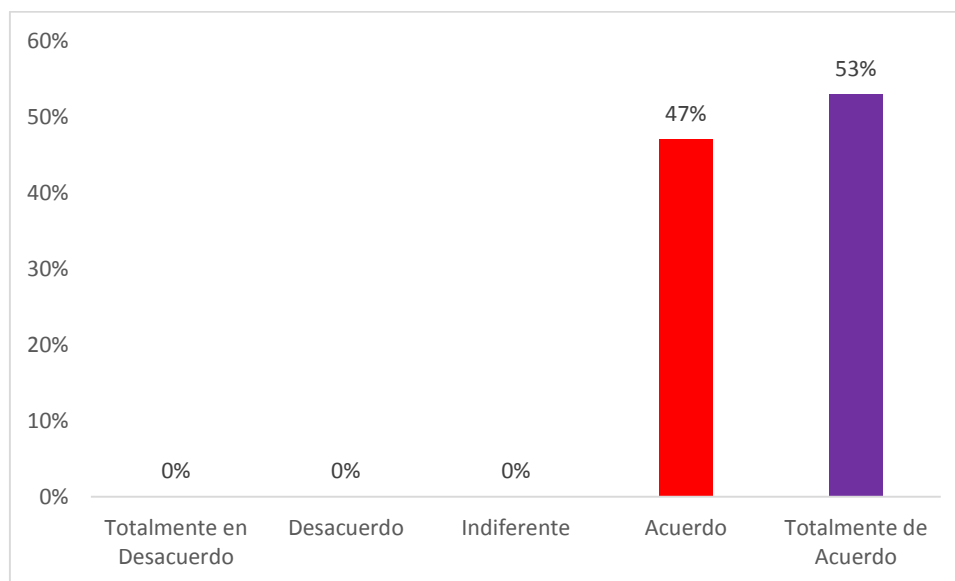
- Capacidad de la administración para encontrar fuerza de trabajo calificada.
- Moral de los empleados y satisfacción en el trabajo.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Buenas relaciones entre los departamentos.
- Percepción respecto de los objetivos de la empresa.
- Utilización adecuada de la fuerza de trabajo.
- Eficacia empresarial para adaptarse al ambiente externo.



Gráfica 15. El docente emplea estrategias para un mejor aprendizaje

La Eficiencia consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia. Los resultados más eficientes se alcanzan cuando se usan en el momento oportuno, al menor costo posible y cumpliendo con las normas de calidad requeridas. En el gráfico se observa que los profesores manifiestan que si están empleando estrategias para que los estudiantes puedan captar mejor la clase y poder avanzar, esto podemos verlo en un 95%.

Las estrategias consisten en fomentar la atención a las clases que los docentes dictan, de la misma forma, hacer que los profesores traten de armar grupos de trabajo para que realicen actividades dentro del aula y se expongan el mismo día; esto se hace con la finalidad de que los alumnos aprendan a trabajar en grupo, compartan ideas y así el aprendizaje será cada vez mejor.



Gráfica 16. Promueve charlas informativas a los padres de familia para darles a conocer el avance de sus hijos.

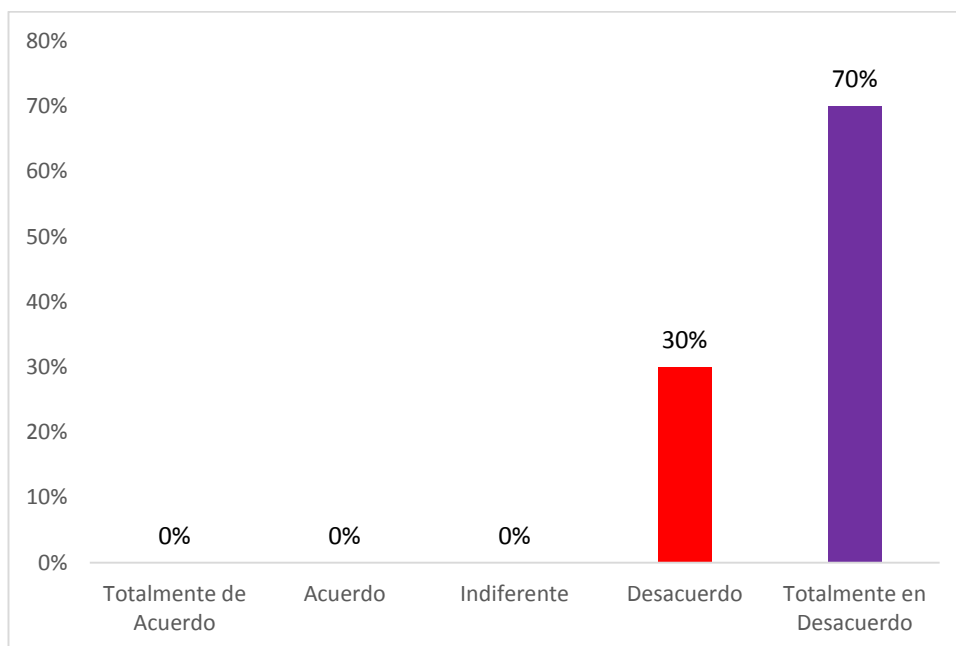
El término eficiencia viene a entenderse como la capacidad de disponer de alguien o de algo para obtener un determinado. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos. Cabe resaltar que se llega a la eficiencia siempre y cuando cumplamos las metas con menos costos en recursos financieros, humanos y de tiempo.

En cuanto a la gráfica expuesta en este apartado, se infiere que el 100% de la plana docente del Consorcio Educativo Talentos se muestra de acuerdo, porque son conscientes que promueven consecuentemente charlas dirigidas a los padres de familia y a los mismos alumnos, con la única finalidad de que los mayores se den cuenta hasta qué grado están contribuyendo con las mejoras educativas de sus menores hijos, es decir, tras estas charlas el padre de familia hace una autoevaluación y se da cuenta si realmente está apoyando a su hijo con las actividades que se desarrollan en su casa de estudios.

Respecto a la EFICIENCIA que se vive en torno a la plana docente del consorcio educativo Talentos, podremos decir que es ACERTADA. Esto se origina mediante lo expuesto en los graficos anteriores, donde se aclara que los docentes si muestran eficiencia en su trabajo. Para ser eficiente, las organizaciones deben entender que funcionan con una interacción de doble sentido con su entorno y no deben aislarse de él.

El entorno de muchas organizaciones es muy complejo y está sujeto a cambios impredecibles, por consiguiente, deben disponer de capacidad de planificación estratégica para determinar las respuestas adecuadas a los cambios ambientales, y de gran flexibilidad para poder cambiar totalmente ellas mismas. Recordemos que las organizaciones de hoy en día necesitan disponer de una fuerza de trabajo competente, adaptable y responsable.

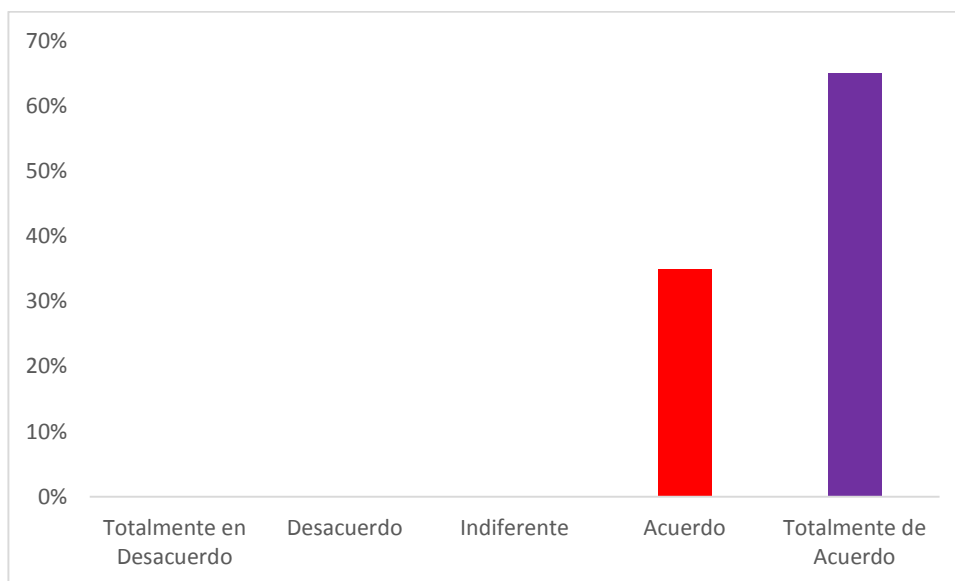
Jacobs, D. (1992), nos indica que para desarrollar una fuerza de trabajo que permita funcionar de forma eficiente, la organización debe estar diseñada para apoyar las características positivas de sus empleados. Para ello, la gente necesita triunfar y enorgullecerse de ello, necesita aprender continuamente, necesita que se estimule constantemente sus sentidos, se necesita ser sociable por naturaleza y disfrutar cuando se establece relaciones de mutuo apoyo con otras personas.



Gráfica 17. El consorcio se preocupa por mantener en buen estado sus aulas.

La calidad es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que la misma sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.

Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Lamentablemente el Consorcio Educativo no está mostrando una buena calidad para sus estudiantes, empezando por los ambientes de su aula, pues un representativo 100% manifiesta que tiene las carpetas de estudios en mal estafo, la pizarra rota y el piso esta maltratado.



Gráfica 18. Los padres de familia reconocen la calidad de enseñanza que se brindan a los estudiantes.

En términos generales hablamos de calidad, cuando logramos que nuestros clientes internos, personal docente y auxiliar, y los clientes externos refiriéndonos a los padres de familia y alumnos estén completamente satisfechos de todo aquellos que el centro educativo puede ofrecerles. Además, la calidad consiste en una correcta utilización de los recursos disponibles, tanto propios como ajenos, pero que de alguna u otra forma nos posibilitan a poder ofrecer una educación de calidad a costo de justicia. Por último, la calidad consiste en desarrollar una mejora continua, contrastada y que vaya creando valor en todos los miembros de la organización.

De esta forma, podemos ver el gráfico y manifestar que el 100% de la plana docente del Consorcio Educativo Talentos son reconocidos y respetados por los padres de familia, pues en muchos casos se ha visto que los mismos padres agradecen a los docentes, porque a través de su metodología los menores han aprendido cosas mucho más rápidas que con otros profesores no pudieron hacerlo.

Respecto a la CALIDAD que se vive en torno a la Plana Docente del Consorcio Educativo Talentos, podremos decir que es BAJA. Esto se origina mediante lo expuesto en los graficos anteriores, donde se ve claramente que la organización no brinda calidad en cuanto a su estructura, pues las pizarras del aula no están en perfectas condiciones como paa desarrollar las clases, las carpetas están deterioradas porque ya tienen mas de 5 años de antigüedad, los pisos están rajados y dificulta el paso tanto para los docentes como para los mismos estudiantes y el ambiente del aula no está muy bien ordenado, pues carece de decoración y aspectos que son importantes resaltar dentro del aula.

Jacobs, D. (1992), nos indica que las organizaciones deben centrar su atención en comprender las necesidades y expectativas de calidad del cliente. Éstas organizaciones deben esforzarse al máximo no sólo para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, sino para deleitar realmente al cliente. La calidad en el servicio es tan importante como la calidad del producto, pero es más difícil de definir y controlar, ya que los servicios son intangibles.

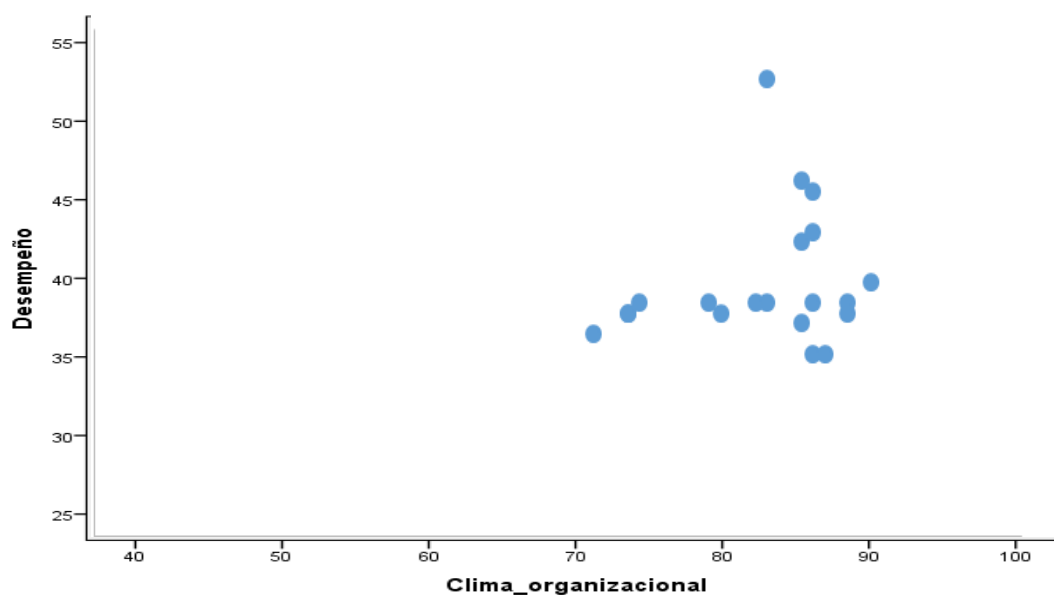
Jacobs, D. (1992), señala que la calidad de los servicios se establece por la diferencia entre las expectativas del cliente, por una parte, y el nivel de servicio que percibe, por otra. La distancia entre estas dos premisas representa el grado de ineficacia, la magnitud del problema de servicios ante el que se encuentra la empresa. Para asegurar una prestación adecuada de servicios y a un nivel aceptable es preciso identificar cuáles son los factores mas importantes de la demanda de servicios.

Tabla 3. Correlación de Pearson

		Desempeño Laboral	Eficacia	Eficiencia	Calidad
Clima Laboral	Correlación de Pearson	.117	.171	.183	-.197
	Sig. (bilateral)	.624	.472	.439	.406
Integración	Correlación de Pearson	-.022	.098	.014	-.282
	Sig. (bilateral)	.926	.680	.954	.228
Involucramiento	Correlación de Pearson	.154	.193	.173	-.088
	Sig. (bilateral)	.518	.415	.465	.714
Autonomía	Correlación de Pearson	.224	.320	.201	-.106
	Sig. (bilateral)	.343	.169	.396	.656
Innovación	Correlación de Pearson	.191	.176	.254	-.054
	Sig. (bilateral)	.419	.457	.280	.822
Capacitación	Correlación de Pearson	.025	.038	.180	-.281
	Sig. (bilateral)	.916	.875	.447	.230
Flexibilidad	Correlación de Pearson	.162	.246	.193	-.188
	Sig. (bilateral)	.495	.295	.414	.428
Formalización	Correlación de Pearson	-.041	-.091	-.016	.042
	Sig. (bilateral)	.864	.703	.948	.861

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

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

**Figura 2. Correlación de Pearson**

Luego de realizar la sistematización de los resultados por medio del Modelo de Correlación de Pearson, podemos establecer que no existe similitudes en lo que nos muestra la teoría científica con la realidad práctica. El clima organizacional se ha definido operativamente, mediante las dimensiones de Relaciones Humanas, Procesos Internos y Sistemas Abiertos.

Se evidencia que no existe influencia significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de la plana docente del Consorcio Educativo Talentos de la ciudad de Chiclayo; como lo muestra la teoría científica seleccionada en nuestro marco teórico, un adecuado clima organizacional lleva de la mano el desempeño laboral de los docentes, se tiene en claro los objetivos de la institución educativa, el trato al docente y aprendizajes necesarios para los estudiantes, así como el desarrollo de un estilo de liderazgo del director para el logro de objetivos. El nivel de clima organizacional, respecto al desempeño laboral del Consorcio Educativo Talentos es bajo ($r= 0.117$).

Se ha considerado que la DIMENSIÓN RELACIONES HUMANAS presenta indicadores que permite analizar la autonomía de los profesores para poder realizar sus clases normalmente, la integración que hace posible establecer un acuerdo entre los profesores y la parte directiva con el propósito de llevar una sola consigna al educando, el involucramiento de los mismos profesores con el Consorcio Educativo para brindar una enseñanza de calidad a los alumnos y la capacitación que puede otorgar la dirección para que los profesores estén al día de los avances en cuanto a la educación.

En cuanto a lo mencionado en el párrafo anterior, se halló que el nexo entre las Relaciones Humanas con el Desempeño Laboral de la plana docente del Consorcio Educativo Talentos de la ciudad de Chiclayo es demasiado baja. Si medimos la integración con la variable desempeño concluimos que mantiene una relación inversa (-0.022), es decir, si la integración aumenta, los indicadores de la dimensión de Relaciones Humanas disminuyen y viceversa.

Cabe destacar que la integración con la eficacia mantienen una correlación directa (0.098), este es el primer indicador significativo en comparación al resto de indicadores que se relacionan con el desempeño laboral. Esta correlación nos da a entender que mientras aumente la integración, también aumenta la eficacia.

Analizando el indicador de involucramiento con respecto al de calidad me doy cuenta que arroja un (-0.282). Esto quiere decir que mantiene una relación inversa, así como ocurre con la integración en relación al desempeño laboral. El origen de este resultado deriva del poco trabajo que invierten las directoras para involucrar al personal docente en las actividades de la empresa, en reuniones donde se puedan discutir ciertos puntos que no están bien fundados dentro de la misma, entre otras cosas.

Los datos de análisis de correlación muestran que entre la autonomía en relación al desempeño Laboral es de (0.224), situándose en la escala entre el 0,2 a 0,3; dando a entender que existe una correlación positiva baja y se afirma que la autonomía influye en un grado bajo a la variable desempeño. Para desglosarlo un poco más podremos observar el cuadro de correlación de Pearson y darnos cuenta que los porcentajes es relativamente permitido en esta escala.

No podemos decir lo mismo si nos referimos a las capacitaciones que brinda el Consorcio a los profesores, pues en esta parte concluimos en que es baja la relación entre la variable mencionada y el desempeño laboral de los profesores (0.025), esto no quiere decir que lo profesores no rindan como debe de ser, sino que esto es un impedimento. Sin embargo los docentes se las ingenian y buscan capacitarse por sus propios medios y seguir enseñando a sus educandos.

Una vez aclarado los indicadores de la dimensión de Relaciones Humanas podremos decir que el Consorcio Educativo Talentos tiene que reforzar esos indicadores para que no surjan mayores inconvenientes, de no ser así, los profesores no tendrán esa facilidad de poder dictar sus clases normalmente, pues no se encuentran del todo animados para que se continúe con el dictado de asignaturas, los educadores no sabrán llegar a los educandos ya que en la misma organización no saben llegar hacia ellos, si la empresa no invierte en capacitaciones los docentes no tendrán un asesoramiento para poder emplear mejores técnicas de aprendizaje, entre otras cosas.

Uno de los problemas que surgiría sino se soluciona lo manifestado en el párrafo anterior, sería el no lograr consolidar la misión y el perfil que tiene diseñado el Consorcio Educativo Talentos para sus futuros estudiantes. Los profesores necesitan que se les escuche más, que se les dedique tiempo y espacio dentro de la organización, que las directoras se muestren dispuestas a escuchar opiniones de todos ellos, no con el fin de perjudicarlos o de desmerecer lo que hacen, sino con la consigna de seguir mejorando y actualizarse día a día mediante los avances que otras instituciones están dando y que el Consorcio Educativo Talentos se está estancando.

La DIMENSIÓN PROCESOS INTERNOS se ha fundamentado en la formalización, es decir, que los profesores del Consorcio Educativo Talentos sean bien remunerados, tengan todos los beneficios de ley, y si han tenido algún inconveniente con la Institución, se ocasionaría un malestar en cuanto al dictado de sus clases y poco interés en que los educandos aprendan.

Se halló que la relación en los Procesos Internos con el Desempeño Laboral de los Docentes del Consorcio Educativo Talentos es demasiado baja (-0.041), esto se fundamenta en los resultados arrojados por la correlación de Pearson. Para medir esta dimensión se tuvo en cuenta el indicador de la formalización, el cual no está bien establecido en la empresa y permite que exista una relación inversa en cuanto a la segunda variable en cuestión. Este

indicador es importante, y de no respetarse, los mismos docentes no se sentirán un tanto motivados para que puedan desarrollar con total normalidad sus actividades.

Si esto se hubiese respetado y los docentes no tuvieran que quejarse, todo sería completamente diferente y no se correría el riesgo de que el Consorcio no pueda desarrollar estrategias metodológicas de enseñanza y aprendizaje, logrando de esta forma que sean investigadores, formadores de estudiantes con valores sociales dirigidos hacia una visión de cambio social en democracia, y no sean solo transmisores de conocimientos. Es necesario que la formación docente tenga una mira hacia la investigación, como promotora de una tendencia formadora y transformadora de los futuros estudiantes.

La DIMENSIÓN SISTEMAS ABIERTOS, se fundamenta en la innovación y la flexibilidad, la primera consiste en que la Institución apuesta por innovar en cuanto a los métodos o técnicas de enseñanza, y la segunda consiste en que las directoras se muestran flexibles y dispuestas al cambio para mantenerse en vigencia.

Se halló que la relación en los Sistemas Abiertos con el Desempeño Laboral de los Docentes del Consorcio Educativo Talentos es demasiado baja, esto se fundamenta en los resultados arrojados por la correlación de Pearson. Si bien es cierto, esta dimensión contenía dos indicadores que priman para lograr un buen desarrollo del aprendizaje, estamos hablando de la innovación y la flexibilidad, ambos de significativa importancia para lograr establecer un buen clima dentro de la organización.

Primero, la innovación respecto a la variable de desempeño laboral no está presente del todo en los interiores del Consorcio Educativo Talentos (0.191), este porcentaje no se sitúa entre el 0,2 a 0,3, y por tanto da a entender que no existe una correlación. Para tratar de remediar este inconveniente es necesario la intervención de las directoras en cuanto al aspecto económico, ya

que las computadoras que se utilizan en la empresa son antiguas en cuanto al software instalado, las pizarras y las carpetas están deteriorada por completo, y para adquirir ciertos elementos la dirección siempre se muestra disconforme manifestando que son gastos innecesarios.

Segundo, la flexibilidad al cambio también es poco notoria en relación al desempeño laboral dentro del Consorcio Educativo Talentos (0.162), esto se puede observar en los mismos profesores, porque son ellos los que dan a conocer las grandes diferencias que tiene el Consorcio Educativo con la competencia. En otras Instituciones Educativas el trato es exclusivo y ameno, las directoras fomentan un ambiente positivo para trabajar y sentirse cómodos con lo que se está haciendo, los profesores tiene oportunidades de desarrollo y crecimiento, entre otras cosas.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con respecto al objetivo general (Establecimiento de correlación) encontramos la siguiente conclusión:

- Se evidencia que no existe influencia significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de la plana docente del Consorcio Educativo Talentos de la ciudad de Chiclayo; como lo muestra la teoría científica seleccionada en nuestro marco teórico, un adecuado clima organizacional lleva de la mano el desempeño laboral de los docentes. Se tiene en claro los objetivos de la institución educativa, el trato al docente y aprendizajes necesarios para los estudiantes, así como el desarrollo de un estilo de liderazgo del director para el logro de objetivos. El nivel de Clima Organizacional, respecto al Desempeño Laboral del Consorcio Educativo Talentos es bajo ($r= 0.117$).

Con respecto al primer objetivo (Clima Organizacional) encontramos las siguientes conclusiones:

- El tipo de Clima Organizacional existente entre la Plana Docente del Consorcio Educativo Talentos, es el autoritario, el cual está basado en un sistema de autoritarismo explotador. Cabe resaltar que este tipo de clima es muy malo, porque no se tiene confianza en sus empleados, siendo ésta imprescindible en una organización, donde el educando es el perjudicado.

En este tipo de clima la mayor parte de las decisiones 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, castigos, amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

- Para la plana docente del Consorcio Educativo Talentos es muy importante capacitarse para escalar a otros puestos, pero no se les asignan las debidas facilidades, aún así, ellos están en constante formación por cuenta propia. Ahora, si nos enfocamos en los valores y normas podremos decir que son bastante claras y de suma importancia para los trabajadores, pero éstas sólo cambian cuando es muy necesario.
- La plana docente del Consorcio Educativo Talentos no tiene muchas oportunidades de participar en actividades de recreación grupales, pues son pocas las que organiza esta Institucion Educativa. Del mismo modo, los docentes reciben escasas felicitaciones de parte de las directoras respecto a su desempeño.
- Para que exista un buen clima dentro de la organización es necesario que los docentes del Consorcio Educativo Talentos se apoyen mutuamente, pues el apoyo entre colegas antiguos y nuevos es relativamente bajo. Sin embargo, entre colegas perennes de los diferentes grados de educación el trato es bueno, aunque pocas veces expresan con franqueza lo que piensan, tanto de los procesos, como de la misma organización.
- En cuanto a la vestimenta los docentes manifestaron que se debe asistir con ropa formal, pero se observó que algunos asisten al Consorcio Educativo Talentos con ropa que no es el uniforme acordado. Del mismo modo se hace referencia que los profesores no se sienten cómodos respecto a las instalaciones de la institución, por lo que las carpetas están en mal estado, las paredes demacradas, entre otras cosas.

Con respecto al primer objetivo (Clima Organizacional) encontramos las siguientes recomendaciones:

- En cuanto a los métodos de mando, la parte directiva del Consorcio Educativo Talentos debe de mantener una relación de confianza sumamente grande con toda su plana docente, padres de familia y

alumnos en general. En cuanto a la comunicación se recomienda que no sea de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Que no exista la distorsión, ni filtración.

En cuanto a las fuerzas motivacionales se recomienda que la familia Institucional se motive por la participación, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento. Se recomienda al Consorcio Educativo, que en el proceso de toma de decisiones todas las partes se encuentren bien integradas y en todos los niveles.

- La capacitación para los docentes el Consorcio Educativo Talentos es primordial, mediante ella se logrará establecer mejores relaciones humanas, una integración en equipos de trabajo, un adecuado manejo de estrés frente a circunstancias fortuitas, entre otras cosas. Este tipo de capacitación esta dirigido a todo el personal y su finalidad primordial consiste en hacer mejores individuos a los integrantes de una empresa, como miembros de una comunidad específica.
- En esta organización es necesario, la realización de diversas actividades como: juegos, deportes, actividades culturales, manuales, rítmicas, excursionismo, campismos y turismo ecológico. La participación de los docentes en la realización de actividades recreativas contribuye en buena medida a su autoformación, pues lograrán desenvolverse, manifiestarán libremente sus deseos de una mejora continua en cuanto a sus cotidianas actividades académicas, incrementarán sus conocimientos y experiencias.
- Para mejorar las relaciones interpersonales y crear lazos de confianza entre compañeros de trabajo; antiguos, nuevos y personal directivo, es sumamente necesario que se realicen actividades recreativas, en las cuales se puedan competir por especialidades, tipo de cargos. En esta parte pueden apoyar las familias de los trabajadores, aquí se pueden dar premios simbólicos.

Por otro lado, también es necesario reconocer al mejor docente, a la mejor auxiliar, al mejor profesor de baile; una vez elegidos se les puede premiar con una cena donde participen todos sus colegas del Consorcio Educativo Talentos. Ésta sería una magnífica oportunidad para incrementar sus relaciones profesionales.

- Para que no exista inconvenientes al lucir el uniforme del Consorcio Educativo Talentos es necesario que las directoras impartan responsabilidad en sus docentes, para ello, las primeras en demostrar esa disciplina serían ellas mismas, con esto los docentes se sentirán en la obligación de asistir al Consorcio Educativo correctamente uniformados. Cabe resaltar en este apartado que no se busca incomodar al docente, sino que los padres de familia y el público en general se lleve también una buena imagen de la organización. De no cumplir con lo estipulado en estas líneas, las directoras deberán tomar medidas drásticas con los docentes.

Con respecto al segundo objetivo (Desempeño Organizacional) encontramos las siguientes conclusiones:

- Al conocer los resultados de las encuestas formuladas a los docentes del Consorcio Educativo Talentos, podremos afirmar que el nivel de desempeño laboral es el competente, es decir, cumplen con lo requerido para ejercer profesionalmente el rol docente. Lo rescatable de estos profesores es que a pesar de no estar en una empresa donde se desarrolle un buen clima organizacional, no ven eso como impedimento para seguir desarrollando con total normalidad sus actividades académicas propias de cualquier Institución Educativa.
- Después de conocer los resultados de ésta investigación concluimos manifestando que no se está cumpliendo el tercer objetivo de la evaluación del desempeño según Chiavenato, ya que el Consorcio

Educativo Talentos y las personas que dirigen esta organización no están proporcionando oportunidades de crecimiento y desarrollo para todos los miembros de la organización, (docentes y auxiliares), teniendo en cuenta por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.

- Muchas Instituciones Educativas creen que para conformar un equipo de trabajo eficiente, basta con contratar a quienes tengan el mejor Currículum o cuenten con las habilidades requeridas para el cargo que realizarán. Esto no es cierto. Es fundamental hacer una medición constante del desempeño de los trabajadores una vez que son contratados. En este punto concluimos que la plana docente del Consorcio Educativo Talentos no está siendo evaluada correctamente en cuanto a su desempeño laboral.

Con respecto al segundo objetivo (Desempeño Organizacional) encontramos las siguientes recomendaciones:

- Es importante que la parte directiva del Consorcio Educativo Talentos trabaje con la plana docente, con la finalidad de lograr ubicarse en el primer nivel en cuanto al Desempeño Laboral. Este nivel es el destacado, aquí el desempeño del docente sobrepasa a lo esperado por el indicador, suele manifestarse por un amplio repertorio de conductas respecto a lo que se está evaluando, o bien, por la riqueza pedagógica.

Para ello, las directoras tendrán que asumir muchas responsabilidades, entre ellas estará el de apostar por capacitar constantemente a sus docentes, averiguar que programas de formación académica docente está promoviendo el Ministerio de Educación, fomentar la integración entre los miembros de dicha organización, entre otras cosas.

- La parte directiva del Consorcio Educativo Talentos debe de tener en cuenta la calidad de docentes que tiene en su organización, y ver quienes son los que realmente merecen sobresalir y crecer en el ámbito personal y profesional. Teniendo esto en claro, la institución debería brindar las mayores facilidades para que los docentes puedan cumplir con sus objetivos. Debemos permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse adecuadamente.
- A la plana directiva del Consorcio Educativo Talentos se le recomienda que empiece a evaluar el desempeño laboral de sus docentes. Para ello será indispensable realizar una encuesta trimestralmente, la cual se estaría entregando a los alumnos para que ellos puedan opinar y manifestar como es que se están comportando sus profesores en el ámbito académico.

La encuesta también deberá ser llenada por los padres de familia, con el propósito de evaluar a los profesores de sus hijos. Los resultados de las encuestas servirán para que las directoras vean si es factible seguir contando con los servicios de los docentes en cuestión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, J. (2000). Dirección y gestión de personal. Ediciones pirámide.
- Álvarez, H. (1995). Profesor Universidad del Valle. Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.
- Amorós, E. (2007). Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas. USAT.
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias.
- Caligore, I. (2008). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la Centro Educativo Divino Jesús. Arequipa: Estudio de un caso. Recuperado de: www.redilyc.org/redalyc/pdf/290/2910.pdf
- Carnegie Task Force on Teaching as a Profession. (1986). A nation prepared: Teachers for the 21st century. New York, Carnegie Forum on Education and the Economy.
- Chiavenato, I (2000). Administración de Recursos humanos 5° Ed. Mc Graw Hill. Interamericana. Bogotá
- Dam, L. (1993): Developing Learner Autonomy in a School Context: A six-year Experiment Beginning in the Learners' First Year of English, en: HOLEC, H. 1993: 19-30.
- Dessler, G. (1976) Organización y Administración Enfoque Situacional. Editorial Prentice/Hall internacional.
- Dessler, G. (2001). Administración de Personal. 8° Ed. Pearson Educación. México.
- Eslava, E. (2009). La gestión estratégica del clima laboral para competir en un mercado global. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-estrategica-del-climalaboral.htm>
- Figuroa, J. (2002) "Evaluación de Desempeño". Recuperado de: <http://www.monografias.com/cgi-bin/jump.cgi?ID=7030>.

- Freire, P. (2011). “Experiencias Educativas”. Recuperado de: <http://paradigmaeducativo35.blogspot.pe/2011/10/paulo-freire-definicion-de-escuela.html>
- García, M. y Bedoya, M (1997). “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle.” Tesis de Grado Maestría. Universidad del Valle.
- García, O. (1987). Un Modelo para el Autodiagnóstico del Clima Organizacional. Revista Tecnología Administrativa. Volumen V. Número 12 Mayo – Agosto. Medellín.
- Guerrero, B. Evaluación del Desempeño Más allá del ritual. Edición. Abril-Junio de 1996. p. 288- 35.
- HayGroup, SAP. (2002). Factbook: Recursos Humanos. Editorial ARANZADI. 3º edición. Navarra
- Hutchinson, S. (1995). Flexibilidad en el trabajo: estrategias y prácticas en Europa. Barcelona: Gestión 2000
- Jacobs, D. (1992). Cómo hacer que su empresa sea competitiva. Madrid: Díaz de Santos.
- Kolb, D.; Rubien, I. y McIntyre, J. (1985). Psicología de las Organizaciones: Problemas contemporáneos. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Lesko, N. (1986). “Conceptualizing Teacher Engagement. National Center on Effective Secondary Schools”. Madison, WI.
- Likert, R. (1969) El factor humano en la empresa, su dirección y valoración. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Marrero, J. (1993). Las teorías implícitas del profesorado. Vínculo entre la cultura y la práctica de la enseñanza. Una aproximación al conocimiento cotidiano. Madrid: Visor.
- Martínez, L. (2008). Clima organizacional y Desempeño laboral orientadas hacia las TIC. Recuperado de: http://hmart.cl/home/wp-content/uploads/2011/02/Integraci%C3%B3n_de_tic_instituciones_educativas.pdf

- Mateo, J. (2006). La evaluación educativa, sus prácticas y otras metáforas. Lima: Alfaomega.
- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Milkovich G. & Boudrem J. (1994). Dirección y Administración de Recursos Humanos. México. Editorial: Mc Graw Hill 6.
- Nieves, F. (1996). El Desempeño Docente y el Clima Organizacional del Liceo "Agustín Codazzi" de Maracay, Estado Aragua. Recuperado el 10 de enero del 2010, de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=847601>
- Piaget, J. (1976). Tres teorías sobre el desarrollo del niño. Amorrortu editores S.A. Buenos aires.
- Pimienta, J. (2015). Las competencias en la docencia. Preguntas frecuentes. México: Pearson – Prentice Hall.
- Quijano, S. (1992). Sistemas efectivos de evaluación y rendimiento: Resultados y desempeños. Barcelona: PPU.
- Quintero, N. (2008). Clima organizacional y Desempeño laboral. Ministerio de Educación. México: Pearson – Prentice Hall.
- Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico organizacional. México. Editorial Alfaomega. 3º Edición.
- Rueda, M. (Coord.). (2008). La evaluación de los profesores como recurso para mejorar su práctica. México: ISUE-UNAM.
- Sacsa, J. (2010). Clima Organizacional y Desempeño de los docentes del Centro Educativo de San Martín de Porres.
- Sudarsky, J. (1977). Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional. Editorial Universitaria de América.
- Thorne, K. (2008). Motivación y creatividad en clase. Barcelona: Graó
- Valdés V. (2000). Evaluación de Desempeño Docente. Ponencia presentada por Cuba. Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del

Desempeño Docente. Ciudad de México. Recuperado de <http://www.campus-oei.org/de/rifado1.htm>.

Werther, W (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. McGraw Hill. Interamericana Editores. México D.F.

Werther, W. y Davis, K. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos 5ta. ed. México. McGraw-Hill.

Zabalza, M. (2012). La universidad de las competencias. Editorial. Revista de Docencia Universitaria, 10(2), mayo-agosto.

ANEXOS

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DIRIGIDA A LA PLANA DOCENTE DEL CONSORCIO EDUCATIVO TALENTOS.



UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

Estimado docente, tenga usted muy buen día.

El presente cuestionario tiene que ser llenado por usted, con la finalidad de determinar el Clima Organizacional y Desempeño Laboral que se está viviendo dentro del Consorcio Educativo "Talentos" de la ciudad de Chiclayo.

Para su respectivo llenado, tenga usted en cuenta lo siguiente:

Totalmente de Acuerdo "TA" - Acuerdo "A" - Indiferente "I" - Desacuerdo "D" - Totalmente en Desacuerdo "TD"

ITEMS		TA	A	I	D	TD
CLIMA ORGANIZACIONAL						
1	Las Directoras toman en cuenta su percepción para decidir					
2	Existe relaciones interpersonales entre la Plana Docente y Directoras					
3	Existe un ambiente que fomente la integración entre docentes					
4	Los valores del consorcio sirven para el involucramiento.					
5	Existe comunicación entre las directoras y los docentes					
6	Se brinda capacitaciones constantes a los docentes del Consorcio					
7	Se motiva a los docentes para diseñar actividades educativas					
8	El docente ha sido remunerado a tiempo.					
9	Existe inversión en materiales de enseñanza actualizados.					
10	El docente recibe todos los beneficios de acuerdo a Ley					
11	Existe libertad de expresión para comunicar sus sentimientos sin temor.					
12	El Consorcio Educativo se muestra dispuesto al cambio.					
DESEMPEÑO LABORAL						
13	Los docentes cumplen con su Planificación Diaria.					
14	Cumplen con los horarios del Consorcio Educativo.					
15	El docente emplea estrategias para un mejor aprendizaje					
16	Promueve charlas informativas a los padres de familia para darles a conocer el avance de sus hijos.					
17	El consorcio se preocupa por mantener en buen estado sus aulas.					
18	Los padres de familia reconocen la calidad de enseñanza que se brindan a los estudiantes.					