



Clima organizacional y desempeño académico

NELSON CHUQUIHUANCA YACSAHUANCA
MIRTHA MERCEDES FERNÁNDEZ MANTILLA
HAYDEE MERCEDES AGUILAR ARMAS
CARLOS ENRIQUE VASQUEZ LLAMO
VELIA VERA CALMET
ERICK JOEL HERNÁNDEZ RAMOS

Clima organizacional y desempeño académico

NELSON CHUQUIHUANCA YACSAHUANCA
MIRTHA MERCEDES FERNÁNDEZ MANTILLA
HAYDEE MERCEDES AGUILAR ARMAS
CARLOS ENRIQUE VASQUEZ LLAMO
VELIA VERA CALMET
ERICK JOEL HERNÁNDEZ RAMOS

Clima organizacional y
desempeño académico

Editado por Colloquium
ISBN: 978-9942-814-74-6
Primera edición 2021

La obra fue revisada por pares académicos antes de su proceso editorial, en caso de requerir certificación debe solicitarla a: sbores@colloquium-editorial.com.

Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

Ecuador 2021

ÍNDICE

Planteamiento de la situación	2
El clima organizacional.....	17
Características del clima organizacional	24
Escalas del clima organizacional	27
¿Qué es el Clima Organizacional?	30
Desempeño Académico del Docente.....	38
El modelo Constructivista	48
Desempeño docente y rendimiento escolar.....	50
¿Es el “rendimiento escolar” un indicador para valorar la calidad de los sistemas educativos?.....	54
Evaluación del Desempeño.....	55
¿Porque se debe evaluar el desempeño?	56
¿Quién debe evaluar el desempeño?	57
Métodos de evaluación del desempeño.....	61
Realidades.....	69
Referencias	76

Planteamiento de la situación

Sin necesidad de remontarse a las primeras etapas en el desarrollo de la evaluación como disciplina y como práctica profesional, basta recordar el fuerte impulso que recibió en los Estados Unidos de Norte América durante los años sesenta, como consecuencia de la aprobación de la *Primary and Secondary Education Act* en 1965, gracias a una enmienda encaminada a asegurar la evaluación de los programas puestos en práctica en aplicación de la misma, y posteriormente bajo la influencia de los debates generados por la publicación del informe Colmn, en 1968. La demanda de respuestas objetivas y fiables a las cuestiones suscitadas acerca del sistema educativo estadounidense favoreció la canalización de notables recursos económicos hacia las actividades de evaluación, produciendo como consecuencia un gran impacto sobre su desarrollo académico y profesional. La evaluación educativa experimentaría así un apreciable desarrollo a partir de fines de la década de los sesenta, cuya influencia se haría sentir progresivamente a otros países.

El clima organizacional en las escuelas ocupa un lugar destacado en la agenda de investigación. Distintos modelos de eficacia escolar ubican el clima entre los factores de eficacia y equidad. Controlando otras variables, se ha hallado que el clima incide en distintos resultados de las escuelas, la distribución social del conocimiento entre los alumnos de distinta clase social, el abandono o los episodios de violencia escolar. (Fernández, 2004).

En los países anglosajones, tanto las investigaciones pioneras (Edmonds 1979) como los desarrollos posteriores (Lee y Bryk 1982; Lee et al. 1997) se han encargado de mostrar que el clima escolar afecta la

calidad y equidad de los resultados educativos. La unidad de análisis a la que se refiere el concepto de clima escolar es la escuela; sin embargo, el proceso educativo tiene lugar dentro de las aulas, mediante la interacción entre un maestro y alumnos, por lo general aislados de los salones restantes. Esto implica que debe atenderse también el aula como unidad de análisis (Blanco, 2003).

La educación latinoamericana enfrenta dos desafíos de enorme magnitud. Por un lado, universalizar la cobertura pre-escolar, básica y media, incorporando problemas indígenas al sistema escolar. Por otro lado, atender la equidad inclusión y la integración cultural, adaptando para ello sus estructuras, procesos y resultados, desde una revalorización de su capital humano: los estudiantes, los docentes y los padres de familia (Brunner, 2001:32). Solo así se puede trabajar para revertir el déficit de capital cultural de los niños y jóvenes provenientes de hogares más pobres, altas tasas de repitencia y deserción que se traducen en un elevado grado de resultados insatisfactorios de aprendizaje, recursos humanos y materiales limitados y habitualmente mal gestionados (UNESCO, 1998).

La institución educativa José María Raygada Gallo, del distrito de Querecotillo, provincia de Sullana, no es ajena a este contexto, en ella se puede apreciar un personal docente no motivado y en algunas veces ni comprometido con los objetivos educativos institucionales, no cumpliendo a cabalidad con su labor, con el consiguiente pronunciamiento negativo de alumnos y padres de familia; lo que está motivando una deserción de docentes y alumnos, es por tal razón que planteamos la presente investigación y plantear soluciones al problema suscitado.

Por lo expuesto anteriormente se plantea el siguiente problema:

¿De qué manera el clima organizacional influye en el desempeño académico de los docentes del Colegio José María Raygada Gallo?

Las Instituciones Educativas son organizaciones complejas, con características específicas y claramente diferenciadas de cualquier otro tipo de organización que condicionan su clima organizacional: Liderazgo, Motivación, Reciprocidad, Participación, Comunicación; marcada diversidad disciplinar tanto interna como externa; diferencias entre personal jerárquico, docentes y estudiantes que muchas veces obstruyen la resolución de problemas.

El principal aporte de la presente investigación estará en determinar, descubrir y analizar los elementos o factores que están influyendo en el clima organizacional del colegio José María Raygada Gallo de Querecotillo, a fin de plantear alternativas de solución y mejorar el trabajo académico de los docentes. Por lo tanto, esta investigación tendrá una justificación práctica porque sus resultados serán puestos a consideración de las autoridades académicas, llámese la dirección del colegio o la dirección de la respectiva UGEL para que analicen su implementación y poder superar el problema presentado. Así mismo la presente investigación tendrá una justificación metodológica porque sus técnicas a usar, sus instrumentos de recolección de datos y su diseño, podrán ser utilizados en otras investigaciones similares en la localidad, en la región o en el país, dado que estos serán convenientemente validados y de confiabilidad.

Wallace, J. Hunt, J. y Richards, C. (1999), realizaron un estudio de investigación que tenía como objetivo relacionar la cultura organizacional, el clima organizacional y los valores gerenciales, quienes

tomaron elementos de instrumentos anteriores como el de Hofstede (1980), Flowersy Hughes (1978) y Jones y James (1979), y con la ayuda de estos seleccionaron 64 ítems que relacionaban estos constructos, teniendo en cuenta modificaciones pertinentes en el contexto en el cual se aplicaría. Ellos hicieron uso de la escala de Likert para ciertos ítems, mientras que en otros aspectos usaron frases negativas para reducir el sesgo, con la finalidad de que la medición se desarrollara con la mayor objetividad.

Xenikuo, A. y Simosi, M. (2006), determinaron otra variable como es el liderazgo transformacional, con la cual fue relacionada la cultura organizacional, para la cual discriminaron la población que se debía estudiar con base en su posición jerárquica dentro de la compañía en el que se encuentre, midiendo así, gestión, liderazgo, supervisión y demás elementos para determinar la correlación existente y su relevancia para el resto de la compañía.

Challa, J. (1994) en su investigación identificada como “Cultura organizacional y desempeño laboral” relacionó estas dos variables en una institución educativa y se encontró en el estudio realizado la presencia de una cultura organizacional débil y fragmentada, bajo desempeño laboral, poca identificación de los empleados con la cultura y el desempeño. La conclusión fue que la cultura organizacional dentro de las instituciones educativas, constituyen una desventaja, cuando los valores, las normas, las creencias, las expectativas no son compartidas, éstas no favorecen el progreso ni el desarrollo institucional. (p.53).

Ollarves, R.; et al (2006), desarrolló un trabajo que demostró la asociación entre la tipología cultural de la organización y las propiedades motivacionales del puesto en docentes universitarios pertenecientes al Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio.

Segredo, A. (2012). En su investigación: “*Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*”, considera los estudios de clima organizacional aportan información valiosa para una adecuada gestión del cambio, ya que se orienta al análisis de las personas que componen la organización con enfoque sistémico.

Rojas, A. (2014). En su tesis “*Clima organizacional y satisfacción laboral en las instituciones de educación básica*” concluyó que: un adecuado clima organizacional es fundamental para que los docentes posean una elevada satisfacción laboral, para lo cual se requiere un tipo participativo, con predominio de un liderazgo efectivo el cual motive el comportamiento del talento humano. El clima organizacional de las instituciones de educación básica de la parroquia Pueblo Nuevo, municipio Baralt, estado Zulia no posee un tipo definido planteando rasgos propios de ambos tipos con predominio del autoritario, al indicar que, si bien hay una comunicación descendente con poder centralizado, en ocasiones se consulta al personal para la toma de decisiones, solucionándose los problemas mediante criterio de la dirección.

Mendoza, A (2011). En su tesis: “*Relación entre Clima Institucional y Desempeño Docente en Instituciones Educativas de Inicial de la Red N°9 - Callao*”, concluyó que: existe relación significativa entre clima institucional y el desempeño docente en Instituciones Educativas de inicial de la Red N° 9-Callao, de los resultados obtenidos se demuestra que:

- A mejor clima institucional mejor es el desempeño docente.
- A mejor comportamiento institucional, mejor es el desempeño de los docentes.

- A mejor capacidad organizativa mejor será su desempeño docente.
- Si los docentes mejoran la dinámica institucional mejor será el desempeño docente.

Zapata, J. (2014). En su Tesis: "*Clima institucional y su relación con el desempeño docente de la facultad de ingeniería de la Universidad Privada Antenor Orrego 2014*" llego a las siguientes conclusiones:

- Entre ambiente institucional y desempeño docente existe un relación directa moderada (0.670), según el coeficiente de correlación de Pearson y (0.743) de Spearman. Nuestra hipótesis general, por tanto ha sido confirmada y se niega la hipótesis nula.
- Dado que el coeficiente resultante se encuentra por encima de 0 se puede afirmar que la relación es positiva y que entre ambiente institucional y desempeño docente hay una relación significativa.
- La dispersión de los datos de ambas variables permite establecer un vínculo lineal moderado entre ellas.
- El ambiente institucional, para el caso de la institución estudiada, es bueno como también lo es el desempeño docente de los docentes de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo 2014.
- Existen además otras variables que inciden o se relacionan de manera directa con el desempeño docente y que deben ser motivo de una futura investigación. El nivel de aceptación de su propio trabajo, el nivel de autoevaluación y de autocrítica de los docentes de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo 2014, por ejemplo.
- Los resultados de la presente investigación, dada la población con la que se trabajó, son válidos solo para la Facultad de Ingeniería de

la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo 2014, lugar donde se realizó el estudio

Luego, Y. (2013). En su tesis: "*Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Docente en centros de Educación Inicial*", concluyó que el tipo de clima organizacional identificado en los Centros de Educación Inicial, del Municipio Mara, estado Zulia, es el autoritario, percibiéndose por parte de los docentes desconfianza desde la gerencia de la institución al controlar todas las actividades mostrando frecuentemente desinterés por la participación del personal en la toma de decisiones. Evidenciándose una alineación en la percepción del tipo de clima que se genera en estas organizaciones objeto de estudio en las que directivos y docentes no están sensibilizados por un ambiente de trabajo como factor determinante en el desempeño laboral. Se determinó que, los factores del clima organizacional evidenciados según referencia del personal directivo que su liderazgo es apropiado, debido a que muestran ser responsables, promueven la coparticipación y la participación del personal docente en las actividades educativas, aunado a que su comunicación es muy positiva debido a que siempre proporcionan información, de forma franca para responder ante cualquier inquietud, por tanto las relaciones interpersonales se caracterizan por un buen trato donde prevalece la personalización y se resaltan las cualidades del personal.

No obstante, el personal docente contrasta significativamente con la percepción del personal directivo considerando que manifiestan que casi nunca demuestra un liderazgo responsable, al no promover la coparticipación sustentada en la comunicación necesaria para develar sus inquietudes, así como personalizar las relaciones de tal forma de que se pueda descubrir sus habilidades y cualidades profesionales e

individuales. Este contraste de evidencias demuestra diferencias significativas entre la acción directiva y la percepción de los docentes lo cual impacta de manera directa en el clima organizacional, de las escuelas de educación inicial del Municipio Mara del estado Zulia en cuanto a los factores de liderazgo, comunicación y relaciones interpersonales que son determinantes en la productividad laboral y el logro de los objetivos organizacionales.

Se evidenció que existe una relación alta y estadísticamente significativa entre las variables clima organizacional y desempeño laboral del docente en Centros de Educación Inicial del Municipio Mara, estado Zulia, puesto que a medida que aumentan los valores de la variable clima organizacional aumentará de forma significativa los valores de la variable desempeño laboral. Es decir, en la medida que se fomente un clima organizacional armonioso y consonante con las necesidades del personal, el desempeño laboral por parte de los docentes será apropiado y mejorara significativa y proporcionalmente sus habilidades técnicas, conceptuales y administrativas, así como, las estrategias de actualización, participación en equipos de trabajo y socialización de valores organizacionales.

Los autores que se han dedicado al estudio del clima organizacional en el mundo han establecido su definición, objetivos, dimensiones, importancia, teorías e instrumentos para su medición. La definición del clima organizacional ha despertado el interés en muchos investigadores y se han desarrollado numerosos estudios tanto en organizaciones industriales, empresariales, de servicio y educativas, entre otras.

Cuando se estudia el clima organizacional, se aprecia que no existe una unificación teórica sobre su conceptualización. Diferentes autores, plantean que clima y cultura organizacional son lo mismo cuando los

definen como la personalidad y el carácter de una organización, Ouchi,⁸ identifica el clima como un componente más de la cultura, pues plantea que la tradición y el clima constituyen la cultura organizacional de una institución, Gonçalves, considera que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento.

Por su parte Zapata, lo explica como partes dependientes entre sí que aportan al desarrollo y cambio organizacional. Por lo tanto, al estudiar el clima organizacional es necesario identificar, por un lado, los diferentes elementos que constituyen el concepto de clima y por el otro, los diversos métodos de diagnóstico utilizados actualmente en las organizaciones y su desarrollo. Los elementos y los métodos, permiten hacer un análisis que demuestra la actitud hacia la organización por parte de los trabajadores al tiempo que contribuyen al desarrollo de cambios efectivos en las mismas.

Un elemento significativo en la definición del clima organizacional está dado por el conjunto de percepciones, influidas por factores internos y externos, de los miembros de la organización en cuanto a cómo se desempeñan las acciones dentro del sistema organizado para dar respuesta a los objetivos planteados para la institución. Los factores y las estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros, este clima resultante induce determinados comportamientos en las personas y estos comportamientos inciden en el funcionamiento de la organización, y por ende, en el clima, por lo que actúan en forma sistémica.

Dentro de los estudiosos de clima organizacional se destacan a nivel mundial: Lewin, Lippit y White; Halpins y Crofts; Forehand y Gilmer; Litwin y Stringer; Dessler, Hall, Likert,^{13,14} y Gonçalves.¹⁵ En Cuba, en el sector de la salud, se destacan fundamentalmente los trabajos realizados en La Escuela Nacional de Salud Pública por diferentes autores.

En los trabajos consultados se aprecian tendencias y regularidades especificadas. Se debe señalar que en los estudios de clima organizacional existen tres enfoques o corrientes para su definición que están en dependencia de los aspectos que toman en cuenta los diferentes autores. Estos enfoques son: el estructuralista, el subjetivo y el de síntesis.

En el enfoque estructuralista, se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer, los que definen el clima organizacional como "[...] el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman". El enfoque subjetivo, está representado por Halpin y Crofts que definieron el clima como "la opinión que el trabajador se forma de la organización". En el caso del enfoque de síntesis, es el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer, para ellos el clima es "el efecto subjetivo percibido del sistema, que forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, las creencias, los valores y la motivación de las personas que trabajan en una organización dada". La mayoría de los autores consultados concuerdan en que para realizar un estudio sobre clima organizacional es recomendable usar la técnica de Litwin y Stringer, ya

que al hablar de percepciones se hace posible una medición a través de cuestionarios, teoría que la autora comparte y ha aplicado en diferentes investigaciones en el campo de la salud pública durante su desarrollo en esta línea de investigación.

Por tanto, en función de esta variedad de enfoques, y para el desarrollo de este tema, se asume la definición de clima organizacional como: El ambiente donde se reflejan las facilidades o dificultades que encuentra la persona para aumentar o disminuir su desempeño, o para encontrar su punto de equilibrio. Es decir, la percepción que tienen las personas, de cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de la organización

El clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos, que les permite proyectar un incremento en la productividad, conducir la gestión de los cambios necesarios en la organización para el mejoramiento continuo ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones. Por lo tanto, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos que se desarrollan en la misma.

Según García y Bedoya, dentro de una organización existen tres estrategias que permiten 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 cuestionarios diseñados para ello.

Por su parte Brunet, expresa que 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 las cuales deben indicar hasta qué punto 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 cómo percibe la situación actual y cómo la percibiría idealmente, lo cual permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja.

Existen una gran variedad de cuestionarios que han sido aplicados en los procesos de medición del clima, todas estas propuestas tienen como fin, lograr desarrollar la investigación más efectiva, realizar recomendaciones pertinentes en cada caso, que las dimensiones analizadas puedan servir como elementos referenciales y que cada institución pueda escoger las variables de investigación y las dimensiones que considere pertinentes a los problemas detectados o por prevenir.

Litwin y Stinger fueron los primeros en plantear que en el clima organizacional había que tener en cuenta nueve componentes: estructura, responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo, el conflicto y la identificación con la organización.

Lo más relevante de este enfoque sería, permitir una visión rápida y objetiva de las percepciones y sentimientos que se asocian a determinadas estructuras y condiciones de la organización. Existen consultoras en el mundo que se dedican a la elaboración y comercialización de instrumentos para medir el clima organizacional, por ejemplo, existe una consultora con sede en Venezuela, que plantea seis dimensiones críticas de clima que se miden a través de un instrumento denominado Estudio de Clima Organizacional (ECO); las dimensiones a explorar son: claridad, estándares, responsabilidad, flexibilidad, reconocimiento y espíritu de equipo. La selección de estas dimensiones es fundamentada por la consultora al plantear que, cuando se obtiene un alto puntaje en estas dimensiones, los trabajadores están diciendo que se sienten motivados por su puesto de trabajo; aportan lo mejor de sí mismos y se sienten confiados de ser reconocidos por su contribución. Cuando el puntaje obtenido es bajo, se está reflejando totalmente lo contrario y la organización corre el riesgo de ver afectada su productividad.

Otro ejemplo de estudios de clima organizacional lo constituye las variables propuestas por la Consultora GESTAR: claridad organizacional, respaldo organizacional, progreso y desarrollo, comunicación, remuneraciones, cooperación entre unidades, beneficios, liderazgo, ambiente físico y seguridad, organización del trabajo, identificación con la empresa y participación.

En salud pública las experiencias con el tema se marcan a partir de la propuesta de la Organización Panamericana de la Salud y la Organización Mundial de la Salud (OPS/OMS) relacionada con el instrumento, Inventario de Clima Organizacional, para aplicar en los equipos de dirección de los sistemas de salud. Este instrumento aporta

una herramienta evaluativa, aplicable en salud pública, a través de cuatro dimensiones básicas: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación.

La Escuela Nacional de Salud Pública en Cuba tiene experiencia de aplicación en diferentes investigaciones de este instrumento propuesto por la OPS/OMS. Es de señalar que en los resultados obtenidos se demuestra que, el adecuado o inadecuado clima organizacional en las instituciones de salud repercute considerablemente en el desempeño de los profesionales y en la práctica de los directivos.

Cada institución es única y tiene características propias que la diferencia de otras instituciones u organizaciones, por lo que resulta importante cuando se estudia el clima organizacional, explorar además de las dimensiones ya definidas por la OPS/OMS: liderazgo, motivación, retribución y participación, incluir la comunicación como otra de las dimensiones a estudiar. Este planteamiento tiene como base el reconocimiento de que la comunicación es una categoría socio psicológica que expresa cómo se comportan las relaciones interpersonales, el compromiso ante las tareas y la calidad de la información, es decir, la comunicación debe ser estudiada dentro de las dimensiones del clima si se tiene en cuenta que el trabajo del directivo transcurre en un proceso constante de recepción y transmisión de información, lo que supone una relación permanente de comunicación.

De cada dimensión se seleccionaron cuatro categorías, que en el caso de Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación se corresponden con el instrumento original propuesto por la OPS/OMS y en la dimensión Comunicación, la cual fue incorporada al instrumento, sus categorías se definieron a partir de revisiones

teóricas y la experiencia de trabajo en el tema de la autora. Estas categorías se exploraron a través de cinco incisos del instrumento de clima organizacional.

- Liderazgo. Se exploran las categorías: Dirección (D), Estímulo a la excelencia (EE), Estímulo al trabajo en equipo (ETE), Solución de conflictos (SC).
- Motivación. Agrupan las categorías: Realización personal (RP), Reconocimiento a la aportación (RA), Responsabilidad (R), Adecuación a las condiciones de trabajo (ACT).
- Reciprocidad. Estudia las categorías: Aplicación del trabajo (AT), Cuidado al patrimonio de la institución (CPI), Retribución (R), Equidad (E).
- Participación. Las categorías a evaluar son: Compromiso con la productividad (CP), Compatibilización de intereses (CI), Intercambio de la información (II), Involucrarse en el cambio (IC).
- Comunicación. Se explora mediante las categorías: Estímulo al desarrollo organizacional (EDO), Aporte a la cultura organizacional (ACO), Proceso de retroalimentación (PR) y Estilos de comunicación (EC).

Lo más relevante de este modelo es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida de que valoración tienen de la organización sus miembros, posibilitándole información a los directivos para la toma de decisiones y la gestión del cambio.

El clima organizacional

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997). La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí, que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización y, por ende, en el clima organizacional.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

- El Clima junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional: “Es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”.

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran

variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además; introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto

4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

Tabla I: Funciones del clima organizacional

Nombre del objetivo	Descripción
1. Desvinculación	Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
2. Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
3. Esprit	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El

	comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño ; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad , o grados académicos.
22. Tolerrancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje , más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

Factores que conforman el clima organizacional

Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

Figura N I Factores que Conforman el Clima Institucional



Fuente: Desconocida

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización. De ahí, que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Características del clima organizacional

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas

características pueden ser externas o internas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Otra definición de Clima Organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona puede trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

En síntesis el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

Escalas del clima organizacional

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

- **Estructura:** Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
- **Responsabilidad:** Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.
- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

- **Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.
- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.
- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.
- **Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
- **Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto

muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.

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

La investigación ha señalado que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

De acuerdo con esto, nosotros sabemos que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral.

¿Qué es el Clima Organizacional?

El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

Algunas de las variables relevantes a la hora de medir el clima laboral, y que han demostrado hacer una importante diferencia en los resultados de una organización, incluyen flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo.

El clima organizacional es algo intangible: no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez se ve afectado por todo lo que sucede dentro de ella.

El clima es la “atmosfera” psicológica y social que rodea el ambiente de trabajo, es el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores acerca de las condiciones del ambiente de trabajo y la resultante de las emociones, sentimientos y actitudes que surgen en las comunicaciones e interacciones de los integrantes de una organización.

Según Goncalvez (2001) el clima organizacional es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización”. Para Odalis Rojas “el clima laboral es producto de las percepciones personales y estas percepciones están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros”.

De lo expuesto, se infiere que el clima organizacional se refiere al ambiente psicológico en el trabajo, dicha atmosfera ejerce influencia directa en la conducta laboral y el comportamiento general de sus miembros. El clima determina la forma en que el trabajador percibe su ambiente de trabajo, a su vez el trabajador con su actitud o estado anímico influye sobre el clima es decir el clima organizacional es una variable independiente y a la vez interviniente, que media entre los factores del sistema organizacional y las motivaciones y actitudes de las personas que luego se traducen en conductas y comportamientos laborales tales como: desempeño, eficiencia, productividad, calidad en la atención al cliente, satisfacción personal, el compromiso institucional , etc.

El clima organizacional es como un estado emocional algo temporal que se genera en las actitudes de las personas y estas actitudes se ven afectados por los eventos que ocurren al interior de la organización por ejemplo en los días de pago de gratificaciones, días finales de cierre del balance mensual y anual, proceso de reducción de personal, incremento general de sueldos, evaluaciones de desempeño, auditorías internas o externas, etc.

Estos factores pueden mejorar o deteriorar las actitudes y las motivaciones personales, por ejemplo, cuando aumenta la motivación, mejora el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar y cuando baja la motivación el clima también se deteriora, causa frustración, pesimismo y poca disposición para laborar.

Un aspecto que es menester precisar es que el comportamiento laboral de un trabajador no es un efecto resultante directo de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

Se deduce que el clima organizacional refleja la interacción entre las características personales y las condiciones organizacionales. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, en la productividad, en la atención de los clientes, en la calidad del servicio y por ende en el clima mismo.

Para remarcar el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos: El clima se refiere a las respuestas humanas, a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente y su reacción da origen al clima organizacional, luego el clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual, por lo que el clima junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Se ha podido comprender que, en todas las organizaciones, la cultura y clima organizacional determinan comportamiento de los empleados en una organización; comportamiento este que determina la productividad de la organización a través de conductas eficientes y eficaces. Toda organización debe considerar lo que implica la eficiencia y eficacia dentro de ella a fin de lograr sus objetivos. Según Ruiz (1999), la eficiencia consiste cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y si los objetivos que se traza la organización se han alcanzado. Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de

eficacia. Ahora bien, dentro de esta complejidad humana se han desarrollado teorías, que de alguna manera permiten comprender y explicar algunos factores que están inmersos en el comportamiento de los individuos dentro una organización.

Teorías relacionadas con la motivación del ser humano.

De acuerdo a Guedez (2001), en estos momentos de cambio acelerado y énfasis en la globalización y la cultura de la calidad , para los estudiosos de la administración no deja de ser frustrante el comprobar que aún persista, en numerosas organizaciones, la aplicación de modelos rígidos y mecanicistas incompatibles con las principales variables, tanto de su entorno, como de su cultura, procesos o estructuras organizacionales particulares, y que, en la mayoría de los casos, están en franca contradicción con los supuestos que dichos modelos sustentan.

La teoría de las relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración), desarrollada por Mayo y sus colaboradores, autor citado por Mora (2001), se experimentó un método denominado Hawthorne, el cual vino a representar básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración. En este sentido, la teoría clásica de la administración pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador. A pesar, de la hegemonía de la teoría clásica y del hecho de no haber sido cuestionada por ninguna otra teoría administrativa importante durante las cuatro primeras décadas del siglo pasado, sus principios no siempre se aceptaron de manera sosegada, específicamente entre los

trabajadores y los sindicatos estadounidenses. En un país eminentemente democrático como los Estados Unidos, los trabajadores y los sindicatos vieron e interpretaron la administración científica como un medio sofisticado de explotación de los empleados a favor de los intereses patronales. En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

Las cuatro principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son:

1. Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberando los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuando a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. En este sentido, la teoría de las relaciones humanas se convirtió en un movimiento típicamente estadounidense dirigido a la democratización de los conceptos administrativos.
2. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y los primeros intentos de aplicación a la organización industrial. Las ciencias humanas vinieron a demostrar, de manera gradual, lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.
3. Las ideas de la filosofía pragmática de Dewey, citado por Ruiz (1999) y de la psicología dinámica de Lewin, fueron esenciales para el humanismo en la administración. De allí que Mayo, es considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente, y Lewin, de manera más directa, los contribuyeron bastante a su concepción. De igual modo, fue fundamental la sociología de Pareto, a pesar de que ninguno

de los autores del movimiento inicial tuvo contacto directo con sus obras, sino apenas con su mayor divulgador en los Estados Unidos en esa época.

4. Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre (1927- 1932) bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración. Con el experimento de Hawthorne se comprobó que los empleados que el aspecto de afectividad se conserva en algunos de los casos ò se perdía por completo. Se pudo experimentar que los empleados que producían muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y el respeto de los compañeros; así, los trabajadores de la sala de montaje de terminales preferían producir menor y, en consecuencia, ganar menos que poner en riesgo las relaciones de amistad con sus compañeros. El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas o estándares sociales. Cada grupo social desarrolla creencias y expectativas con relación a la administración: esas creencias y expectativas reales o imaginarias que influyen no sólo en las actitudes sino también en las normas o estándares de comportamiento que el grupo define como aceptables, a través de los cuales evalúa a sus integrantes. Son buenos compañeros y colegas, si se ajustan a esas normas y estándares de comportamiento, y son pésimos colegas o compañeros desleales, si transgreden aquellas normas y estándares. Asimismo, para Taylor (1988), y para la mayoría de los autores clásicos, predomina el concepto del hombre económico, según el cual el hombre es motivado e incentivado por estímulos salariales y económicos. De allí se deriva el hecho de que casi todos los precursores de la administración científica hayan elaborado un plan de incentivo salarial para evaluar la eficiencia y bajar los costos

operacionales. Según el mismo autor, se afirma que, si se elegía un buen método, se seleccionaba el ejecutor adecuado, de acuerdo con sus características físicas, y se ofrecía un esquema de remuneración basado en la producción, el cual que aumentara proporcionalmente a la eficiencia del empleado, este produciría el máximo posible hasta el límite de su capacidad fisiológica, si las condiciones ambientales lo permitían. Así pues, que para Mayo y sus seguidores creían que esa motivación económica era secundaria en la determinación del rendimiento del trabajador. Conforme a la teoría de las relaciones humanas, a las personas las motiva, principalmente, la necesidad de reconocimiento”.

Desempeño Académico del Docente

Piaget (2002) manifiesta que el desempeño del docente debe basarse en la comunicación, colaboración y construcción del conocimiento, este debe de ser capaz de guiar a los estudiantes en las actitudes ambiguas como las tareas, solución de problemas, descubrimientos de formación de conceptos, etc. Y más a un ser capaz de establecer con los estudiantes las conversaciones de aprendizaje transformador."

Por su parte Marcelo (2006) sostiene que el maestro debe promover en los alumnos una identidad propia, con capacidad de aprender, ser responsables y de emprender creando un aprendizaje autorregulado, generando a los alumnos un estilo propio de implicarse en la resolución de tareas, planteando sus propias estrategias para evaluar el grado de cumplimiento de metas entonces podemos decir que el desempeño del docente debe ser sobre todo un guía cuyas destrezas están más enfocadas hacia el estímulo del aprendizaje."

En wikilegring.com establece que hoy el docente no es quien enseña, sino quien facilita, promueve, guía y orienta en el aprendizaje del dicente. Quien tiene la responsabilidad de enseñar debe tener una notable capacidad de comunicación, no solo desde el punto de vista oral, sino también desde el punto de la escritura, la no verbal, la gestual e incluso el propio dominio de técnicas de comunicación como por ejemplo las audiovisuales, todo esto es adaptado para la necesidades y condiciones de sus pupilos. Crear las condiciones para facilitar los procesos, contenidos, además debe de acompañar y dirigir al que aprende, estos son elementos que adquieren una relevancia notoria si

comparamos las intervenciones didácticas que se les demandan hoy además son las que utilizaban nuestros maestros en el pasado."

Rolf (2006) expresa que el actual profesional exige competencias metodológicas que para quienes aprenden ofrecen múltiples accesos a los temas de enseñanza, especialmente bajo la perspectiva de que en base a las informaciones recibidas ellos mismos estructuren sus conocimientos y los integren a las redes neuronales de su cerebro. Como lo demuestran los estudios empíricos, quienes aprenden suelen tomar a sus maestros como ejemplos, especialmente en cuanto al uso de métodos. El uso demostrativo de estrategias de planificación y estructuración de las materias puede ser útil para que los estudiantes organicen mejor sus procesos de aprendizaje.

Brophy (1986) establece que el desempeño en el rol del docente debe de tenerse un gran dominio de la materia (Ámbito Científico), dominio en las técnicas didácticas y de enseñanza (Ámbito Pedagógico), deben estar al día de los resultados y hallazgos de las investigaciones. También necesita poseer diferentes saberes a fin de contar con marcos de referencia teóricos explícitos, que le permitan fundamentar su práctica a partir de la reflexión cotidiana sobre su tarea y la dinámica institucional."

Woolfolk (1999) argumenta que el maestro tiene muchas facetas que lo hacen eficaz, aunque la principal es de llegar a todos los niños sin importar lo que cueste. Los buenos maestros modifican el programa y la instrucción para que los niños de todos los niveles tengan éxito y para fomentar un ambiente de aprendizaje que aumente la autoestima de sus estudiantes. En el mundo actual el maestro es un profesional crítico y para cumplir su función debe de realizar un esfuerzo continuo

de crecimiento y de desarrollo profesional, ya que esforzarse por adquirir nuevas ideas y habilidades es un elemento valioso en cualquier salón de clases."

M. Bigge – Mp Hunt. Explican que hay que considerar 3 grandes grupos de relaciones entre los maestros y los alumnos:

1. Autoritario: un profesor autoritario ejerce un control firme y centralizado. Y dirige de cerca cada acto de sus alumnos. Hace que todos los planes a seguir y de él emanan todas las investigaciones indican a sus alumnos lo que deben de pensar y hacer.
2. El profesor Laissez Fire: no dirige, está presente y puede contestar preguntas permite que los alumnos sigan su propia iniciativa, los estudiantes deciden lo que quieren hacer y como lo harán.
3. El profesor democrático: su propósito es dirigir a los alumnos al estudio de los problemas significativos de la materia que enseña. Las ideas del profesor están sujetas a la crítica al igual que la de los alumnos.

Según las leyes educativas el perfil del docente debería de ser el siguiente:

1. Posee autoridad y dominio de su área de conocimiento y la didáctica de la misma.
2. Posee una gran disponibilidad para la formación continua y para la actualización de conocimientos, desarrollo de habilidades, destrezas y actitudes.
3. Posee un espíritu de innovación e investigación de familiaridad con la tecnología moderna, particularmente con la informática.
4. Induce al alumnado a experimentar el gusto por aprender y disfrutar del conocimiento.

5. Ejerce influencia positiva responsable y equitativamente con la y los estudiantes, y con la comunidad educativa mediante la facilitación de los diversos procesos educativos.
6. Posee un claro sentido ético en el ejercicio profesional y en su vida personal.
7. Cumple responsablemente con sus deberes y es consiente en el reclamo de sus derechos.
8. Posee una autoestima saludable y un alto grado de profesionalismo que le permita amar a su profesión y ejercer la docencia con dignidad, orgullo y patriotismo.
9. Tiene una actitud crítica y propositiva ante la realidad económica, política, social y cultural del país.
10. Que pueda trabajar para la democratización de la educación, posibilitando a los niños el acceso a la cultura a través del dominio instrumental de su lengua.
11. Que analice los paradigmas de aprendizaje vigente en la praxis escolar y avances hacia una propuesta que sea superadora.

La característica más importante de un maestro que trabaja con un currículo cognitivo es su rol de facilitador y mediador; esto quiere decir que el maestro sirve como una especie de catalizador produciendo una relación cognitiva importante entre los alumnos y sus experiencias.

El maestro ayuda a sus alumnos a entender el significado generalizado de sus experiencias de nuevos aprendizajes y relaciones, también a extraer de cada experiencia que los alumnos tengan el aprendizaje máximo de principios generalizados.

Brueckner y Bond expresan que el maestro debe reconocer que los estudiantes con bajo nivel de inteligencia generalmente desarrollan sus capacidades y destrezas a ritmo más lento y en ningún caso alcanzarán los más altos resultados que pueden lograr los estudiantes de inteligencia normal o superior. La misión del docente consiste en instruir simple y directamente al estudiante, y ayudarlo a vencer sus debilidades.

Las leyes educativas (Capítulo III) expresan que la labor del docente se encaminara al cumplimiento de las siguientes finalidades:

- a) Formar una profunda conciencia cívica y un alto sentimiento de nacionalidad hondureña.
- b) Hacer que los alumnos realicen su aprendizaje mediante actividades y experiencias de reconocido valor educativo en su formación integral.
- c) Crear el interés por el análisis e interpretación de las noticias diarias, de importancia nacional e internacional y por la solución de los problemas que planteen.
- d) Despertar el interés por la actividad manual, prestando una especial dedicación a las clases de actividades agropecuarias, educación para el Hogar y artes Industriales.
- e) Procurar que el aprendizaje de las Ciencias Naturales y los Estudios Sociales, contribuya a impulsar el desarrollo socio-económico y cívico del país.
- f) Preparar al alumno para el uso correcto del idioma nacional en el aspecto oral y escrito.
- g) Desarrollar el razonamiento matemático y la capacidad de aplicación de los conocimientos adquiridos, a los problemas de transacciones diarias y corrientes.

- h) Estimular el interés por la apreciación, interpretación y expresión de la belleza.
- i) Despertar el interés por el conocimiento y la práctica del cooperativismo.

El profesor tutor motiva y potencia el aprendizaje independiente y autónomo del estudiante a través de tareas como:

- Programar o planificar previamente la acción formativa.
- Potenciar la actividad del estudiante.
- Atender y resolver las dificultades e inquietudes de los estudiantes, mediante tutorías telefónicas, correo electrónico, tutoría presencial, etc.
- Debe ser un verdadero orientador del proceso.
- Destacar la importancia del estudio independiente y fomentar el estudio de la auto responsabilidad.
- Potenciar el aprendizaje colaborativo, fomentando la comunicación y la interacción entre sus miembros y la realización de trabajos en grupos.
- La acción del profesor – tutor no consiste simplemente en transmitir información si no que es un medio para ayudar y reforzar el proceso de autoaprendizaje, por ello las tareas que debe desempeñar, dentro de esta función son:
 - Crear y recurrir a técnicas, métodos, estrategias útiles para el autoaprendizaje.
 - Dirigir el proceso de enseñanza – aprendizaje de los estudiantes a través de materiales didácticos como libro base, guía impresa, etc.
 - Informar a los estudiantes los objetivos que pretenden alcanzar y los contenidos que se abarcaran en el curso o materia en cuestión.

- Proporciona retroalimentación puede ser tanto del profesor como de los demás estudiantes.
- El profesor debe diseñar, redactar, corregir y calificar los diferentes elementos de evaluación ejercicios recomendados, banco de preguntas.
- Permite retroalimentar el proceso y posibilita alcanzar los objetivos.

Deficiencias del docente

Rolf (2006) relaciona que los docentes para mejorar su desempeño laboral deben evitar las siguientes deficiencias:

- Un conocimiento técnico anticuado y deficiente.
- Enseñar sin contexto lógico y no darse a entender.
- Repartir notas no calculadas y no confiables.
- Mostrarse incapaz de reaccionar adecuadamente a sus alumnos.
- Demostrar desprecio o distanciamiento en la comunicación con los estudiantes o sus padres.
- Derrochar tiempo de enseñanza porque no desactiva las interrupciones y/o molestias.
- No estructura claramente materia técnica.
- No identificar dificultades del aprendizaje y no da apoyo en tales casos.
- No promueve valores.
- No planifica.
- No detecta las indiferencias individuales e inteligencias múltiples.
- Carece de ética profesional.

La educación escolar se adaptará al desarrollo psico – social de los educandos y comprenderá los siguientes niveles:

a) Educación Preescolar: pretende estimular al niño en la formación de hábitos, adquisición de conocimientos y desarrollo de habilidades que favorezcan su desarrollo integral. Este tipo de educación la recibe el niño en las escuelas de párvulos y jardines de infancia con el objetivo de guiar sus primeras experiencias, estimular el desarrollo de su personalidad y facilitar su integración al medio.

b) Educación Primaria: tiene como objeto ofrecer los instrumentos y contenidos básicos de cultura y el desarrollo integral de la personalidad. La educación primaria es obligatoria, sostenida por el estado y se imparte en seis años de estudio.

c) La Educación Media: La educación media es una oferta compartida por los sectores público y privado. Se ofrece en dos modalidades: Bachillerato Científico Humanista y Bachillerato Técnico Profesional.

Conceptualización del nivel de Educación Media

La Educación Media es un proceso sistemático que tiene como objetivo principal proporcionar a la sociedad una persona consciente de su ser individual y social, solidario/a, que demuestre actitudes de conveniencia social, autoestima y espiritualidad; con buena disposición para el desempeño de sus deberes y el disfrute de los valores de la cultura, dispuesto/a receptionar los avances de la ciencia y la tecnología, con capacidad de comunicarse en su lengua materna, en español y en una

lengua extranjera, con autonomía intelectual, sentido crítico y respecto por las demás personas.

El estudio de las ciencias, la tecnología, las humanidades, las artes, la cultura y el deporte y el dominio de una lengua extranjera, preparan a las dos y los estudiantes para que en las distintas áreas del saber puedan desenvolverse eficientemente en el futuro.

Genera en el estudiantado las competencias necesarias para ingresar con solvencia a la Educación Superior y/o su inserción en el mundo laboral.

Objetivos del nivel de Educación Media

- Fortalecer el desarrollo integral de la personalidad para lograr una sociedad justa y una vida productiva.
- Afianzar los valores para una convivencia interpersonal, social y ambiental.
- Consolidar el sentimiento de unidad familiar y la práctica de principios y valores en la vida cotidiana.
- Reafirmar la identidad nacional.
- Desarrollar la autonomía intelectual y las capacidades necesarias para continuar con sus estudios superiores o para incorporarse al mundo del trabajo.
- Dominar competencias básicas en la utilización de una lengua extranjera.
- Desarrollar y propiciar la visión emprendedora para auto emplearse y manejar su propio negocio, trascendiendo los mandatos estereotipados de género.

- Propiciar espacios de educación en la salud integral con énfasis en la salud preventiva.
- Adquirir una adecuada preparación científica y técnica, y profundizar en los conocimientos científicos y tecnológicos, en las áreas humanistas y artísticas
- Desarrollar competencias que preparen para la vida y lo acrediten para el mundo del trabajo.

El área de las Ciencias Sociales comprende los aspectos relacionados con el ser humano, su vida, su organización social en la relación con el ambiente y su expresión cultural. Está integrada por diferentes disciplinas tales como Historia, Geografía, Sociología, Demografía, Filosofía, Ética, Política, Economía y otras ciencias. Estas posibilitan el estudio y la comprensión de las sociedades en el tiempo; la diversidad étnica y cultural; la cultura del trabajo y la productividad económica; las formas de organización y caracterización de cambio social; las relaciones políticas y socioculturales; la creación de bienes sociales y materiales.

Ayuda a comprender el valor social de las instituciones del país, señala las pautas para una convivencia justa y armoniosa, describe las comunidades humanas e identifica las instituciones sociales y sus interacciones con los hombres y mujeres en sociedades.

Esta área, igual que las demás, prepara al hondureño y hondureña para desempeñarse con éxito en el mundo globalizado que exige de cada persona una serie de conocimientos, habilidades, actitudes y valores para ser ciudadanos/as productivos/as, creativos/as y comprensivos/as.

Objetivos del área de Ciencias Sociales

Investigar los fenómenos, hechos, acontecimientos sociopolíticos, científicos, culturales, económicos e históricos, que nos permiten conocer las diferentes formas de entender el mundo, a la vez investigar y conocer hechos y acontecimientos, para emitir juicios críticos y proponer alternativas de solución.

El modelo Constructivista

Es aquel que está centrado en la persona, en sus experiencias previas de las que realiza nuevas construcciones mentales. La construcción se produce:

- **Piaget:** Cuando el sujeto interactúa con el objeto del conocimiento.
- **Vigotsky:** Cuando esto lo realiza en la interacción con otros.
- **Ausubel:** Cuando es significativo para el sujeto.

Todo aprendizaje constructivo supone una construcción que se realiza a través de un proceso mental que conlleva a la adquisición de un conocimiento nuevo. En este modelo el rol del docente cambia por ejemplo en un momento es moderador, en otro es coordinador, o facilitador, mediador y también un participante más.

El constructivismo supone un clima afectivo, armónico, de mutua confianza, ayudando a que los alumnos y alumnas se vinculen positivamente con el conocimiento y por sobre todo con su proceso de adquisición.

El profesor como mediador del aprendizaje debe:

- a) Conocer los intereses de los alumnos y alumnas y sus diferencias individuales (inteligencias múltiples).
- b) Conocer las necesidades evolutivas de cada uno de ellos.
- c) Conocer los estímulos de sus contextos: familiares, comunitarios, educativos y otros.
- d) Contextualizar las actividades.

Vigotsky opina que la contribución de este ha significado que el aprendizaje no se considere como una actividad individual, sino más bien social. Se ha comprobado que el estudiante aprende más eficazmente cuando lo hace en forma cooperativa. Si bien la enseñanza debe individualizarse en el sentido de permitir a cada alumno trabajar con independencia y a su propio ritmo, es necesario promover la colaboración y el trabajo grupal, ya que se establecen mejores relaciones con los demás, aprenden más, se sienten más motivados, aumentan su autoestima y aprenden habilidades sociales más efectivas es necesario tener claro los siguientes pasos que permiten al docente estructurar el proceso de enseñanza – aprendizaje cooperativo:

- Especificar objetivos de enseñanza
- Decidir el tamaño del grupo
- Condicionar el aula
- Explicar las tareas académicas
- Explicar los criterios del éxito

Tama (1986) expresa que el constructivismo tiene como fin que el alumno construya su propio aprendizaje, por lo tanto, el profesor en su rol de mediador debe apoyar al alumno para:

- Enseñarle a pensar: Desarrollar en el alumno un conjunto de habilidades cognitivas que le permitan optimizar sus procesos de razonamiento.
- Enseñarle sobre el pensar: Animar a los alumnos a tomar conciencia de sus propios procesos y estrategias mentales para poder controlarlos y modificarlos, mejorando el rendimiento y la eficacia en el aprendizaje.
- Enseñarle sobre la base del pensar: quiere decir incorporar objetivos de aprendizaje relativos a las habilidades cognitivas, dentro del currículo escolar.

Piaget (1986) manifiesta que el constructivismo plantea que nuestro mundo es un mundo humano, producto de la interacción humana con los estímulos naturales y sociales que hemos alcanzado a procesar desde nuestras operaciones mentales. Esta posición constructivista implica que el conocimiento humano no se recibe en forma pasiva ni el mundo ni de nadie, sino que es procesado y construido activamente, es una función adaptativa, por lo tanto, el conocimiento permite que la persona organice su mundo experimental y vivencial. El aprendizaje es siempre una reconstrucción interior y subjetiva.

Desempeño docente y rendimiento escolar

MUÑOZ, B. (SF) sostiene que en un país tan complejo como el nuestro, tan lleno de contradicciones culturales; de creencias distintas, la misión del maestro es realmente muy difícil, porque el Perú la educación no se resuelve mediante el método si no mediante el conocimiento de la cultura, de las costumbres de cada pueblo.

En nuestra sociedad; un mundo globalizado, tecnológico y competitivo que apunta hacia la calidad de la educación y los grandes desafíos por los que atraviesa la educación peruana se observa que los procesos de enseñanza aprendizaje en la educación secundaria actual tienen que cambiar en las perspectivas de los nuevos paradigmas. Las instituciones educativas deben de asumir los cambios que ocurren en el mundo actual, es decir, deben de pasar de la inercia a la acción y a la elaboración de nuevas propuestas. Para que el cambio sea un quehacer cotidiano en las instituciones es necesario que los agentes adopten una actitud de cambio y asumir el cambio, es decir, tener una visión de la tarea educativa, de las herramientas y técnicas metodológicas para asumir en la práctica los nuevos paradigmas y hacer más eficiente y eficaz su trabajo. Siendo el rendimiento académico un indicador del éxito frente a las demandas sociales, surge ante los adolescentes como un medio fundamental para alcanzar sus metas de ingreso a un mundo de realización laboral, profesional o técnico.

¿GARANTIZAMOS ÓPTIMOS DESEMPEÑOS DOCENTES?

Cuando hablamos de “desempeño” hacemos alusión al ejercicio práctico de una persona que ejecuta las obligaciones inherentes a su profesión, cargo u oficio. En este sentido, la “evaluación del desempeño docente” hace referencia al proceso evaluativo de las prácticas que ejercen los maestros y maestras, en relación a las obligaciones inherentes a su profesión y cargo (Chiroque, 2006).

El desempeño docente laboral califica la calidad profesional con la que se espera que haga el profesor de educación, mide variadas cualidades como pueden ser: Hombre mujer, conductas en el trabajo, puntualidad,

comportamiento, disposición para el trabajo, disciplina, compromiso institucional, desarrollo pedagógico, innovación (De la cruz, 2008).

El desempeño docente hace referencia no sólo al tipo de actividad económica que realiza, al tipo de servicio público que presta, a la relevancia de este servicio en relación con el desarrollo de la sociedad y del género humano, sino también a la necesaria calificación y calidad profesional con la que se espera que lo haga.

El docente es un profesional que debe poseer dominio de un saber específico y complejo (el pedagógico), que comprende los procesos en que está inserto, que decide con niveles de autonomía sobre contenidos, métodos y técnicas, que elabora estrategias de enseñanza de acuerdo a la heterogeneidad de los alumnos, organizando contextos de aprendizaje, interviniendo de distintas maneras para favorecer procesos de construcción de conocimientos desde las necesidades particulares de cada uno de sus estudiantes (Enríquez 2006).

La misión del docente es contribuir al crecimiento de sus estudiantes. Contribuir, desde los espacios estructurados para la enseñanza sistemática, al desarrollo integral de las personas. Su función es mediar y asistir en el proceso por el cual los estudiantes desarrollan sus conocimientos, sus capacidades, sus destrezas, actitudes y valores, en el marco de un comportamiento que valora a otros y respeta los derechos individuales y sociales.

Según el PRONAFCAP (2009) el perfil del profesor de educación se debe trabajar desde un enfoque profesional docente para el desarrollo de tres dimensiones: Personal, pedagógica y social comunitaria.

La Dimensión Personal permite al docente profundizar en el conocimiento de sí mismo y optimizar su desarrollo como persona y como profesional. La Dimensión Pedagógica permite al docente responder a los retos cambiantes de la realidad educativa y solucionar los problemas de desempeño en el cumplimiento de su rol de educador profesional. En las competencias de esta dimensión priman los dominios: disciplinar, pedagógico y de la comunicación. Las competencias de la dimensión social comunitaria surgen en respuesta a la necesidad de objetivar el carácter socio cultural de la educación.

El docente de educación debe tener en cuenta tres dominios; el saber pedagógico que consiste en el conocer, hacer y actuar que pone al profesor en condiciones de comprender y transformar el fenómeno educativo. El saber de las disciplinas que orientado a profundizar los saberes que conforman los sistemas de las ciencias sociales, naturales y humanas y al manejo por parte del docente de los métodos y normas para la investigación, en atención a la naturaleza de los contenidos de las disciplinas. Conocimiento de los estudiantes y la comunidad con características propias de los estudiantes como personas en proceso de aprendizaje y, entre otros, su estado nutricional, maduración neurológica, estado emocional, de tal manera que puedan reconocer su diversidad y atenderlos respetando las diferencias.

¿Es el “rendimiento escolar” un indicador para valorar la calidad de los sistemas educativos?

El rendimiento escolar es entendido como una medida de las capacidades respondientes o indicativas que manifiestan, en forma estimativa, lo que una persona ha aprendido como consecuencia de un proceso de instrucción o formación. De la misma forma, ahora desde una perspectiva propia del estudiante, se define el rendimiento como la capacidad de responder satisfactoriamente frente a estímulos educativos, susceptible de ser interpretado según objetivos o propósitos educativos pre-establecidos. Este tipo de rendimiento puede ser entendido en relación con un grupo social que fija los niveles mínimos de aprobación ante un determinado grupo de conocimientos o aptitudes. Según Herán y Villarroel (1987). El rendimiento escolar se define en forma operativa y tácita afirmando que se puede comprender el rendimiento previo como el número de veces que el estudiante ha repetido uno o más cursos. Tenemos también que Reyes (2007) define el rendimiento académico o efectividad escolar como el grado de logro de los objetivos establecidos en los programas oficiales de estudio.

La educación es un hecho intencionado y, en términos de calidad de la educación, todo proceso educativo busca permanentemente mejorar el rendimiento académico del estudiante. El rendimiento escolar es un indicador del nivel de aprendizaje alcanzado por el estudiante, por ello, el sistema educativo brinda tanta importancia a dicho indicador. Sin embargo, en el rendimiento de los estudiantes, intervienen muchas otras variables externas al sujeto, como la calidad del desempeño docente, el contexto social, la familia, la institución educativa, etc., y variables psicológicas o internas, como la actitud hacia la asignatura, la

inteligencia, la personalidad, las actividades que realice el estudiante, la motivación, etc. El rendimiento escolar parte del mismo estudiante que es responsable de su rendimiento. En tanto que el aprovechamiento está referido, más bien, al resultado del proceso enseñanza-aprendizaje, de cuyos niveles de eficiencia son responsables tanto el que enseña como el que aprende.

Chiavenato (2004), plantea: “El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”.

Stoner (1996) define el desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo”

Evaluación del Desempeño

Chiavenato (2002), Concepto de evaluación de desempeño: la evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo. Existen cinco preguntas fundamentales en la evaluación de desempeño:

1. ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?
2. ¿Qué desempeño se debe evaluar?
3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?

4. ¿Quién debe evaluar el desempeño?
5. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación de desempeño?

El desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastantes. Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para saber cuánto vale la pena de hacer determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar.

Snell y Bohlander (2012) define que la Evaluación del desempeño es una parte importante de los sistemas de administración del desempeño, es el resultado de un proceso anual o bianual en el que un gerente evalúa el desempeño de un empleado en relación a los requerimientos de su puesto y utiliza la información para mostrar a la persona dónde se necesitan mejoras y por qué. Las evaluaciones son, por lo tanto, la herramienta que algunas organizaciones pueden utilizar para mantener y mejorar su productividad y facilitar el progreso hacia sus objetivos estratégicos.

¿Porque se debe evaluar el desempeño?

Chiavenato (2002) sostiene que toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. Principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

- Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y en muchas ocasiones, despido de empleados.
- Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

¿Quién debe evaluar el desempeño?

Chiavenato (2002) conceptualiza que la evaluación reduce la incertidumbre del empleado al proporcionarle retroalimentación de su desempeño, y busca la consonancia porque permite intercambiar ideas para lograr la concordancia de conceptos entre el empleado y su gerente. El principal interesado en la evaluación de desempeño es el empleado. Casi siempre las organizaciones crean sistemas de evaluación centralizados en un único órgano que monopoliza el asunto: el DRH. El ideal sería establecer un sistema sencillo de evaluación en que el propio cargo opuesto de trabajo proporcionase toda la información respecto del desempeño del ocupante, sin necesidad de intermediarios o de la intervención de terceros. La jerarquía, el staff y la centralización casi siempre imponen reglas y normas rígidas que se apartan de la realidad que rodea al empleado, y convierten el proceso de evaluación en una verdadera maratón burocrática. Las organizaciones aplican diferentes procesos de evaluación, a continuación, se examina cada una de estas alternativas.

Autoevaluación de desempeño: el ideal sería que cada persona evaluase su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar subjetividad implícita en el proceso. En organizaciones abiertas y democráticas, el empleado es responsable de su desempeño y del monitoreo, con la ayuda superior. En estas organizaciones, cada persona evalúa constantemente su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados parámetros fijados por el superior o por la tarea. Cada persona puede y debe evaluar su desempeño en la consecución de metas y resultados fijados y superación de expectativas, así como evaluar las necesidades y carencias personales, para mejorar el desempeño, las debilidades y fortalezas, las potencialidades y las fragilidades y, con esto reforzar y mejorar resultados personales.

El gerente

Corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados. En estas organizaciones, el gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal con la asesoría del órgano de RH (Relaciones Humanas) que establece los medios y criterios para realizar la evaluación. El órgano de RH asume la función de staff para implementar, acompañar y controlar el sistema, mientras el gerente mantiene la autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados por medio del sistema.

El empleado y el gerente

Si la evaluación de desempeño es una responsabilidad de línea y si el mayor interesado en ella es el propio empleado, una alternativa interesante es la aproximación de las dos partes, el gerente sirve de

guía y orientación, mientras el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente. El gerente da todos los recursos al empleado (orientación, entrenamiento, consejería, información, equipamiento, metas y objetivos por alcanzar) y espera resultados, mientras el empleado proporciona el desempeño y los resultados y espera recursos del gerente.

Equipo de trabajo

En esta modalidad, el equipo de trabajo evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar. El equipo se responsabiliza de la evaluación de desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas por alcanzar.

Evaluación de 360°:

Recientemente surgió otra novedad: la evaluación circular de desempeño, en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado. En la evaluación participan el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, y los proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360°. La evaluación realizada de este modo es más rica porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros.

Evaluación hacia arriba

Constituye una faceta específica de la alternativa anterior. Al contrario de la evaluación del subordinado por el supervisor, la evaluación hacia arriba es la otra cara de la moneda, pues permite que el equipo evalúe

como proporcione el gerente los medios y recursos para que el equipo alcanzara sus objetivos y como podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar los resultados. Permite que el grupo promueva negociaciones e intercambios con el gerente, exigiendo nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación que den más libertad y eficacia a las relaciones laborales. Algunas organizaciones van más allá, al proponer que los empleados evalúen la compañía y se les proporcione retroalimentación de los resultados alcanzados y las medidas correctivas necesarias para ajustar el ambiente de trabajo a las expectativas de las personas.

Comisión de evaluación de desempeño

En algunas organizaciones, la evaluación de desempeño la lleva a cabo una comisión especialmente designada para este fin. En este caso, es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los empleados. La comisión constituida por personas pertenecientes a diversos órganos o unidades organizacionales, y en ella participan miembros permanentes y miembros transitorios. Los miembros permanentes y estables (el presidente de la organización o su representante, el director del órgano de RH y el especialista en evaluación de desempeño) participan en toda las evaluaciones y su papel es moderar y garantizar el equilibrio de los juicios, la atención a los estándares organizacionales y la constancia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada empleado evaluado y su respectivo superior. Esta alternativa es centralista y de espíritu de juzgamiento, por eso es difícil que la comisión central consiga enfocarse en la orientación y el mejoramiento continuo del desempeño.

El órgano de RH

Es una alternativa corriente en organizaciones más conservadoras, aunque está siendo abandonada por su carácter centralizador extremo, monopolizador y burocrático. En esta alternativa, el órgano de RH asume totalmente la responsabilidad de la evaluación del desempeño de todas las personas de la organización. Casi siempre, cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual se procesa e interpreta para generar informes, las reglas y normas burocráticas limitan la libertad y flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, presenta la desventaja de trabajar con medidas y medianas y no con el desempeño individualizado y singular de cada persona.

Snell y Bohlander (2012) manifiesta que, así como existen numerosos estándares para evaluar el desempeño, también hay múltiples candidatos para evaluarlo. Debido a la complejidad de los puestos de hoy en día, a menudo es poco realista suponer que una persona puede observar y evaluar por completo el desempeño de un empleado. En IBM, los empleados con alto potencial son evaluados de manera habitual por una muestra representativa interfuncional de los líderes de la empresa (no sólo por sus jefes inmediatos). Los evaluadores pueden ser los supervisores, los colegas, miembros del equipo, los propios empleados, los subordinados, los clientes, los vendedores y los proveedores.

Métodos de evaluación del desempeño

Snell y Bohlander (2012) argumenta que desde los primeros años en que el gobierno federal de Estados Unidos los utilizó, los métodos para

evaluar al personal han evolucionado de forma considerable. Los viejos sistemas han sido reemplazados por nuevos métodos que reflejan las mejoras técnicas y los requerimientos legales, y que son más consistentes con los propósitos de la evaluación. En el siguiente análisis se examinarán con detalle los métodos que han encontrado un uso generalizado y se tratarán en forma breve otros métodos de uso menos frecuente:

- Método de rasgos. Los enfoques de rasgos para la evaluación del desempeño están diseñados para medir el grado al cual un empleado posee ciertas características (como confiabilidad, creatividad, iniciativa y liderazgo) que son consideradas importantes para el puesto y la organización en general.
- Escalas gráficas de calificación. Cada rasgo o característica que se va a evaluar se representa con una escala en la que el evaluador indica el grado al cual el empleado posee dicho rasgo o característica.
- Escalas estándar mixtas. Es una modificación del método de escalas de evaluación básico. En lugar de evaluar los rasgos con base en una única escala, el evaluador recibe tres descripciones específicas de cada rasgo. Estas descripciones reflejan tres niveles de desempeño: superior, promedio e inferior.
- Método de elección forzada. Requiere que el evaluador elija entre las declaraciones, que a menudo se dan en pares, que parecen ser tanto favorables como desfavorables. Sin embargo, las declaraciones se diseñan para distinguir entre desempeño exitoso y no exitoso.
- Método de ensayo. Requiere que el evaluador redacte una declaración que mejor describa al empleado que se evalúa. Por lo

general se pide al evaluador que describa las fortalezas y debilidades del empleado y que haga recomendaciones para su desarrollo.

- Métodos conductuales. Los métodos conductuales fueron desarrollados para describir de manera específica que acciones se deben (o no se deben) exhibir en el puesto. A menudo estos métodos son más útiles para proporcionar a los empleados retroalimentación de desarrollo.
- Método del incidente crítico. Un incidente crítico ocurre cuando el comportamiento del empleado da como resultado un éxito o falla inusual en algunas partes del puesto. Un ejemplo de incidente crítico favorable es el caso de un conserje que se dio cuenta de que se había dejado abierto un archivero que contenía documentos clasificados al cerrar el negocio y llamó al oficial de seguridad, quién tomó las medidas necesarias para solucionar el problema. Un ejemplo de incidente desfavorable es el caso de un encargado de la correspondencia que no puede entregar un paquete de correo express de inmediato porque por error lo pone en la correspondencia regular que se pondrá en ruta dos horas después.
- Métodos de listas de verificación de comportamiento. Consiste en hacer que el evaluador verifique las declaraciones de una lista que él piense que son características del desempeño o comportamiento del empleado.

De acuerdo con Alles (2006) los métodos para evaluar el desempeño del trabajador establecen los mejores medios para aumentar la productividad, así como facilitar el avance de las medidas estratégicas. El éxito de cada uno de estos métodos dependerá de la manera en cómo se administre y la utilidad que se le den a los mismos. Así mismo, indica que los métodos de evaluación del desempeño se clasifican de

acuerdo con los factores que miden: características, conductas o resultados.

Métodos basados en características: Estos métodos son los más utilizados por ser sencillos y fáciles de administrar, sin embargo, no son los más objetivos. El diseño de éstos, tiene como objetivo principal medir hasta qué grado un trabajador posee cierta característica como, por ejemplo: confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo. Dentro de estos métodos se encuentran escalas gráficas de calificación; en este método cada característica que se evaluará se presenta mediante una escala en la que el evaluador indica hasta qué grado el empleado es poseedor de esa característica.

Método de escalas mixtas: este método es similar al anterior, pero en vez de evaluar las características con una escala, en este método se presentan tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior.

Método de distribución forzada: este método exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, regularmente colocadas en forma de pares si la característica que posee el evaluado es favorable o bien desfavorable.

Método de formas narrativas: en este método el evaluador debe realizar un ensayo donde describa al empleado que está evaluando con la mayor precisión posible.

Métodos basados en el comportamiento: estos métodos permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que el

empleado se aleja de la escala. Dichos métodos se realizan para describir de manera específica qué acciones deberían o no deberían presentarse en el puesto de trabajo; su mayor beneficio se encuentra en que proporcionan a los empleados una retroalimentación de desarrollo. Dentro de estos métodos se encuentran:

Método de incidente crítico: este método está relacionado con la conducta del evaluado cuando ésta origina un éxito o un fracaso poco usual en la realización de su trabajo. El incidente crítico es un suceso poco usual que manifiesta mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte de su trabajo.

Escala fundamentada para la medición del comportamiento: este método consiste en una serie de escalas verticales, enfocadas una para cada dimensión importante del desempeño laboral.

Escala de observación de comportamiento: este método mide la frecuencia observada en una conducta.

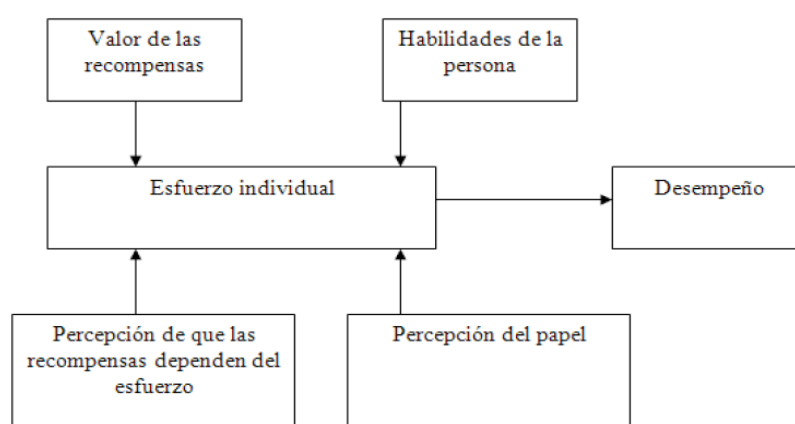
Métodos basados en resultados: estos métodos evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Dentro de estos métodos se encuentran:

Mediciones de productividad: en estos métodos se evalúa el volumen en que fueron alcanzadas las metas, como, por ejemplo: el volumen de las ventas alcanzadas o bien las unidades producidas en un determinado tiempo.

Administración por objetivos: este método califica el desempeño sobre el cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el

trabajador y la empresa representada por el jefe o director del área responsable.

Figura N 2 Principales factores que afectan el desempeño en el cargo.



Fuente: Gestión del Talento Humano
Autor: Idalberto Chiavenato

Beneficios:

Para Chiavenato (2002) la evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; en consecuencia, se debe tener en cuenta las siguientes líneas básicas.

- La evaluación debe abarcar no solo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos.
- La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas distintas.

- La evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado. Ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación debe traer algún beneficio para la organización y para el empleado.
- La evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia.

Puntos débiles de la evaluación del desempeño

Chiavenato (2002) manifiesta que los puntos débiles de la evaluación del desempeño son:

- Cuando las personas involucradas en la evaluación la perciben como una situación de recompensa castigo por el desempeño anterior.
- Cuando se hace más énfasis en el diligenciamiento de formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño.
- Cuando las personas evaluadas perciben el proceso como injusto o tendenciosos. La falta de equidad perjudica profundamente el proceso de evaluación.
- Cuando la evaluación es inocua, es decir, cuando está basada en factores de evaluación que no conducen a nada y no agregan valor a nadie,

Desempeño y cultura organizacional

Amorós (2007) afirma que cultura y desempeño laboral están directamente relacionados, puesto que una cultura que está bien cimentada sus directivos y empleados comparte un conjunto de valores y métodos que conllevan a negocios firmes y efectivos. Por lo que una cultura fuerte conduce al compromiso y la motivación del empleado; a través de ésta, se determina la dedicación de los

empleados al desempeño eficaz que caracteriza a las organizaciones exitosas.

De acuerdo con la teoría y los estudios nacionales e internacionales expuestos anteriormente, se evidencia la importancia de contar con una cultura organizacional debidamente fundamentada dentro de la organización, de tal manera que a través de la difusión de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización se promueva un desempeño eficaz, que busque el mejoramiento del potencial humano; logrando con ello, la búsqueda de un equilibrio entre el comportamiento y desempeño.

Cultura organizacional y desempeño laboral son dos aspectos determinantes para que una organización sea exitosa, el desempeño de sus empleados va a depender del grado de conocimiento e identificación que la persona tenga hacia la cultura de su institución

Realidades

La presentación de los resultados se hace a través de tablas en función de las variables de estudio clima organizacional y desempeño docente, y también mediante tablas estadísticas las cuales han sido analizadas interpretadas como a continuación se detallan:

Según el test aplicado a los docentes en medición a la rúbrica de evaluación en desempeño docente de acuerdo a las competencias en los dominios se obtuvo que (32,0%; 8) participan en la gestión de la I.E. Articulado a la comunidad y el (68,0%; 17) en desarrollo profesional e identidad docente. Según el test aplicado a los docentes en relación al clima organizacional se obtuvieron que: (36,0%;9) están muy de acuerdo, el (44,0%;11) de acuerdo y el (20,0%;5) muy desacuerdo con el clima organizacional dentro de la I.E. De acuerdo a la estadística descriptiva en relación al estudio de si la dimensión desafío influye en el desempeño docente se obtuvo que la proporción de la media es de 2,04, una mediana de 2,00 la respuesta que más coincidieron de 2. una desviación estándar de 1,098, una varianza de 1,207 y un rango de 3. En el estudio del objetivo relacionada a desafíos y toma de decisiones se obtuvieron que (92,0%;23) están de acuerdo, (4,0%;1) muy de acuerdo y en desacuerdo.

En el estudio influencia de la dimensión relaciones interpersonales en el desempeño académico de los docentes se obtuvo: (6,0%;16) de los docentes están de acuerdo que si influye y el (36,0%;9) no influye. En el análisis se obtuvieron que (52,0%; 13) están de acuerdo que la cooperación genera efectividad en la I.E. y el (48, %;12) en desacuerdo.

De acuerdo al estadígrafo descriptivo se obtuvo que la media proporcional es de 2,48, la mediana de 2,00, la respuesta que mas coincidieron la 2 una desviación estándar de 0,510, una varianza de 0,260 y un rango de 1. Estadígrafo descriptivo se obtuvieron que la media proporcional es de 2,84, la mediana de 3,00, la moda de 3, la desviación estándar de 0,374, una varianza de 0,140 y un rango de 1.

De acuerdo a la influencia entre clima organizacional y dominio desarrollado profesional del docente. se analizó el grado de correlación de PEARSON, existe una relación moderada, con un 0,520, con grado de significancia de $p = 0,520$. y una correlación entre las dos dimensiones de estudio según el objetivo de 0,138. Del nivel de desempeño académico del docente se obtuvieron que (32,0%; 8) participan en la gestión de la I.E. Articulado a la comunidad y el (68,0%; 17) en desarrollo profesional e identidad docente.

Del estudio influencia de la dimensión responsabilidad en el desempeño académico de los docentes se obtuvieron que Según el test aplicado a los docente en relación al clima organizacional se obtuvieron que: (36,0%;9) están muy de acuerdo, el (44,0%;11) de acuerdo y el (20,0%;5) muy desacuerdo con el clima organizacional dentro de la I.E. y De acuerdo a la estadística descriptiva en relación al estudio de si la dimensión desafío influye en el desempeño docente se obtuvo que la proporción de la media es de 2,04, una mediana de 2,00 la respuesta que más coincidieron de 2. una desviación estándar de 1,098, una varianza de 1,207 y un rango de 3.

Del estudio desafío en el desempeño académico de los docentes se obtuvieron que: (92,0%;23) están de acuerdo, (4,0%;1) muy de acuerdo y en desacuerdo. y una estadígrafa de una media proporcional de 2,00, una mediana de 2,00, la respuesta que más coincidieron de 2, una varianza de 0,83 y un rango de 2. Del estudio influencia de la dimensión

relaciones interpersonales en el desempeño académico de los docentes se obtuvo que (6,0%;16) de los docentes están de acuerdo que si influye y el (36,0%;9) no influye. el estadígrafo descriptivo se obtuvo que la moda fue de 2, la media proporcional de 2,36, la mediana de 2,00 una desviación estándar de 0,490 y una varianza de 0,240 con un rango de 1. Del estudio cooperación en el desempeño académico de los docentes se obtuvo que: que (52,0%; 13) están de acuerdo que la cooperación genera efectividad en la I.E. y el (48, %;12) en desacuerdo. Y según el estadígrafo descriptivo se obtuvo que la media proporcional es de 2,48, la mediana de 2,00, la respuesta que más coincidieron la 2 una desviación estándar de 0,510, una varianza de 0,260 y un rango de 1. Del estudio influencia de la dimensión conflictos en el desempeño académico se obtuvo que: (16,0%;4) están de acuerdo, (84,0%;21) en desacuerdo. Y del estadígrafo descriptivo se obtuvieron que: la media proporcional es de 2,84, la mediana de 3,00, la moda de 3, la desviación estándar de 0,374, una varianza de 0,140 y un rango de 1. Del estudio identidad en el desempeño académico se obtuvo que, (24,0%;6) ejerce su profesión con ética de respeto entre docentes y administrativo, (16,0%;4) se repercute. en su profesión, (12,0%;3) reflexionan sobre su práctica pedagógica y (4,0%;1). Según ZAPATA, J. (2014). En su Tesis: “Clima institucional y su relación con el desempeño docente de la facultad de ingeniería de la Universidad Privada Antenor Orrego 2014” llego a las siguientes conclusiones: Entre ambiente institucional y desempeño docente existe una relación directa moderada (0.670), según el coeficiente de correlación de Pearson y (0.743) de Spearman. Nuestra hipótesis general, por tanto, ha sido confirmada y se niega la hipótesis nula. Dado que el coeficiente resultante se encuentra por encima de 0 se puede afirmar que la relación es positiva y que entre ambiente institucional y desempeño

docente hay una relación significativa. La dispersión de los datos de ambas variables permite establecer un vínculo lineal moderado entre ellas. En nuestro estudio la influencia entre clima organizacional y dominio desarrollado profesional del docente. se analizó el grado de correlación de PEARSON, existe una relación moderada, con un 0,520, con grado de significancia de $p = 0,520$. y una correlación entre las dos dimensiones de estudio según el objetivo de 0,138.

Cuando hablamos de “desempeño” hacemos alusión al ejercicio práctico de una persona que ejecuta las obligaciones inherentes a su profesión, cargo u oficio. En este sentido, la “evaluación del desempeño docente” hace referencia al proceso evaluativo de las prácticas que ejercen los maestros y maestras, en relación a las obligaciones inherentes a su profesión y cargo. (Chiroque, 2006). **Del** nivel de desempeño académico del docente se obtuvieron que (32,0%; 8) participan en la gestión de la I.E. Articulado a la comunidad y el (68,0%; 17) en desarrollo profesional e identidad docente.

Según Litwin y Stringer la responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización. del estudio influencia de la dimensión responsabilidad en el desempeño académico de los docentes se obtuvieron que Según el test aplicado a los docente en relación al clima organizacional se obtuvieron que: (36,0%;9) están muy de acuerdo, el (44,0%;11) de acuerdo y el (20,0%;5) muy desacuerdo con el clima organizacional dentro de la I.E. y De acuerdo a la estadística descriptiva en relación al estudio de si la dimensión desafío influye en el desempeño docente se obtuvo que la proporción de la

media es de 2,04, una mediana de 2,00 la respuesta que más coincidieron de 2. una desviación estándar de 1,098, una varianza de 1,207 y un rango de 3.

Piaget (2002) expresa que: El desempeño del docente debe basarse en la comunicación, colaboración y construcción del conocimiento, este debe de ser capaz de guiar a los estudiantes en las actitudes ambiguas como las tareas, solución de problemas, descubrimientos de formación de conceptos, etc. Y más a un ser capaz de establecer con los estudiantes las conversaciones de aprendizaje transformador." del estudio desafío en el desempeño académico de los docentes se obtuvieron que: (92.0%;23) están de acuerdo, (4,0%;1) muy de acuerdo y en desacuerdo. y una estadígrafa de una media proporcional de 2,00, una mediana de 2,00, la respuesta que más coincidieron de 2, una varianza de 0,83 y un rango de 2.

Según. Bigge – Mp Hunt. Explican que hay que considerar 3 grandes grupos de relaciones entre los maestros y los alumnos: Autoritario: un profesor autoritario ejerce un control firme y centralizado. Y dirige de cerca cada acto de sus alumnos. Hace que todos los planes a seguir y de él emanan todas las investigaciones indican a sus alumnos lo que deben de pensar y hacer. El profesor Laissez Fire: no dirige, está presente y puede contestar preguntas permite que los alumnos sigan su propia iniciativa, los estudiantes deciden lo que quieren hacer y como lo harán. El profesor democrático: su propósito es dirigir a los alumnos al estudio de los problemas significativos de la materia que enseña. Las ideas del profesor están sujetas a la crítica al igual que la de los alumnos. Del estudio influencia de la dimensión relaciones interpersonales en el desempeño académico de los docentes se obtuvo que (6,0%;16) de los docentes están de acuerdo que si influye y el (36,0%;9) no influye. el estadígrafo descriptivo se obtuvo que la moda

fue de 2, la media proporcional de 2,36, la mediana de 2,00 una desviación estándar de 0,490 y una varianza de 0,240 con un rango de 1.

Según XENIKUO, A. Y SIMOSI, M. (2006), determinaron otra variable como es el liderazgo transformacional, con la cual fue relacionada la cultura organizacional, para la cual discriminaron la población que se debía estudiar con base en su posición jerárquica dentro de la compañía en el que se encuentre, midiendo así, gestión, liderazgo, supervisión y demás elementos para determinar la correlación existente y su relevancia para el resto de la compañía. Del estudio cooperación en el desempeño académico de los docentes se obtuvo que: que (52,0%; 13) están de acuerdo que la cooperación genera efectividad en la I.E. y el (48, %;12) en desacuerdo. Y según el estadígrafo descriptivo se obtuvo que la media proporcional es de 2,48, la mediana de 2,00, la respuesta que más coincidieron la 2 una desviación estándar de 0,510, una varianza de 0,260 y un rango de 1.

MENDOZA. A (2011). En su tesis: "Relación entre Clima Institucional y Desempeño Docente en Instituciones Educativas de Inicial de la Red N°9 - Callao", concluyó que: existe relación significativa entre clima institucional y el desempeño docente en Instituciones Educativas de inicial de la Red N° 9-Callao, de los resultados obtenidos se demuestra que:

A mejor clima institucional mejor es el desempeño docente. A mejor comportamiento institucional, mejor es el desempeño de los docentes. A mejor capacidad organizativa mejor será su desempeño docente. Si los docentes mejoran la dinámica institucional mejor será el desempeño docente. Del estudio influencia de la dimensión conflictos en el desempeño académico se obtuvo que: (16,0%;4) están de acuerdo, (84,0%;21) en desacuerdo. Y del estadígrafo descriptivo se

obtuvieron que: la media proporcional es de 2,84, la mediana de 3,00, la moda de 3, la desviación estándar de 0,374, una varianza de 0,140 y un rango de 1.

Según Marcelo (2006) dice que: "El maestro debe promover en los alumnos una identidad propia, con capacidad de aprender, ser responsables y de emprender creando un aprendizaje autorregulado, generando a los alumnos un estilo propio de implicarse en la resolución de tareas, planteando sus propias estrategias para evaluar el grado de cumplimiento de metas entonces podemos decir que el desempeño del docente debe ser sobre todo un guía cuyas destrezas están más enfocadas hacia el estímulo del aprendizaje." Del estudio identidad en el desempeño académico se obtuvo que, (24,0%;6) ejerce su profesión con ética de respeto entre docentes y administrativo, (16,0%;4) se repercute en su profesión, (12,0%;3) reflexionan sobre su práctica pedagógica (4,0%;1)

Referencias

- Albañil, A. (2015). "El Clima Laboral y La Participación en la Institución Educativa Enrique López Albuja de Piura". Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Piura.
- Álvarez, V.; et al (2001). "La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología". [citado 7 Jun 2009].
- Bello, R.; Segredo, A.; Martín, X. (2008) "Clima Organizacional en el Centro Oftalmológico "José Leonardo Chirino"". Estado Anzoátegui. República Bolivariana de Venezuela. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública.
- Blanco, E. (2003). "La Relación entre El Clima Escolar y los Aprendizajes en México".
- Brunet, L. (1987). "El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias". México, D. F.: Editorial Trillas;
- Challa (1994). "Cultura organizacional y desempeño laboral". España, p. 53.
- FERNANDEZ, T. (2004). "Clima Organizacional en las Escuelas: Un Enfoque Comparativo Para México y Uruguay".
- García, M.; Bedoya, M. (1997). "Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle" [tesis]. Cali: Universidad del Valle.

- García, M. (2009). "Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual". Universidad del Valle, Colombia. Cuadernos de Administración. (42):43-61.
- Gestar. Variables para estudiar el Clima Organizacional. [citado 17 May 2011]. Disponible en: <http://www.gestar.cl/inicio>
- Gibson, J.; Ivancevich, J.; Donnelly, J. (1996) "Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos". Colombia: McGraHill.
- Gonçalves, A. (2001). "Fundamentos del clima organizacional". Rio de Janeiro: Sociedad Latinoamericana para la calidad.
- Gonçalves, A. (1997). "Dimensiones del Clima Organizacional" [citado 4 junio 2009]. Disponible en: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>
- Hay Group. Dimensiones para evaluar el clima organizacional. [citado 17 May 2011]. Disponible en: <http://www.haygroup.com.ve/>
- Hernández, E.; Hernández, L.; (2004) "La Comunicación en Salud". [CD-ROM] La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública.
- Jiménez, L. (1998). "Modelo de integración docencia-servicio para el cambio organizacional en instituciones de salud" [tesis]. La Habana: Facultad de Salud Pública.
- La Rosa, Y.; Segredo, A.; Linares, X. (2008) "Clima Organizacional en un Centro Oftalmológico". Estado Sucre. República Bolivariana de Venezuela, 2008. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública.
- Litwin, & Stinger. (1968). Factores del clima organizacional.

- Luengo, Y. (2013). "Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Docente en centros de Educación Inicial". Universidad del Zulia, Facultad de Humanidades y Educación. Maracaibo, Bolivia.
- Maisch, E. (2003) "Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional". Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/opciones.htm>
- Márquez, N. (2001) "Estrategia de cambio en instituciones de atención primaria de salud". Rev Cubana Med Gen Integr. Disponible en: http://www.bvs.sld.cu/revistas/mgi/vol17_6_01/mgi1462001.htm
- 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.
- Mendoza, A (2011). "Relación entre Clima Institucional y Desempeño Docente en Instituciones Educativas de Inicial de la Red N°9 - Callao". Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú.
- Ollarves R., F. Audemard, C. Sánchez, P. Camacho, A. Cataldi & F. Zambrano, (2004): Uso del GPR como herramienta para la búsqueda de fallas activas: calibración con un afloramiento cuaternario. Proceedings XII Congreso Venezolano de Geofísica, Caracas, 8 (versión en CD).
- Organización Mundial de la Salud/Organización Panamericana de la Salud. Inventario de clima organizacional: Tema y técnicas de desarrollo organizacional (1998). Programa regional de desarrollo de servicios de salud. No. PSDCG. T10 V3 Módulo III. Unidad VI. Ginebra: OMS.

- Ouchi, W. (1992). "Teoría Z". Bogotá: Editorial Norma.
- Pérez, L.; et al (2009). "Ambiente Laboral en los policlínicos universitarios". Educación Médica Superior. [citado 9 Mar 2010];23 (2). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412009000200004&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Piña, N.; Segredo, A. (2007). "Caracterización del Clima Organizacional del Policlínico Universitario "Cecilio Ruiz de Zárte" de la Provincia de Cienfuegos". La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública.
- Presno, M. (1997). "Condiciones Organizativas y Género en el Sistema Gerencial del Área de Salud" [tesis]. La Habana: Facultad de Salud Pública.
- PRONAFCAP (2009) El perfil del Profesor de educación. Obtenido de: ([evaluadoresacreditadores.blogspot.com/2010/01/desempeño docente](http://evaluadoresacreditadores.blogspot.com/2010/01/desempeño-docente))
- Robbins, S. (1999). "Comportamiento Organizacional". 8va ed. México: Prentice Hall.
- Rojas, A. (2014). "Clima organizacional y satisfacción laboral en las instituciones de educación básica"
- Segredo, A. (2007). "El Clima organizacional en el desarrollo de los Sistemas Organizativos". INFODIR. 2007[citado 4 junio 2008];4. Disponible en: http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/clima_organizacional_en_el_desarrollo_de_sistemas_organizativos.doc

- Segredo, A. (2004). "Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales". Correo Científico Médico de Holguín.8(3).
- Segredo, A. (2011). "Clima organizacional y control interno. En: López Puig P, editor. Multimedia para el desarrollo del Control Interno en el Ministerio de Salud Pública y sus entidades subordinadas". La Habana: CEDISAP.
- Segredo, A. (2003). "Percepción del Clima Organizacional por Directores de policlínicos". Cuba. Correo Científico Médico de Holguín. 8(4). Disponible en: <http://www.cocmed.sld.cu/no84/n84ori7.htm>
- Segredo, A. (2009). "Caracterización del Sistema de Dirección en la Atención Primaria de Salud". Rev Cubana Salud Pública. 35(4):78-109.
- Segredo, A. (2012). "Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización". Escuela Nacional de Salud Pública. Calle 100 No. 1132 e/ E y Perla. Altahabana Boyeros. La Habana, Cuba.
- Segredo, A. (2010). "Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana". República Bolivariana de Venezuela, 2009 [tesis]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública.
- Soto, E. (2007) "Comportamiento Organizacional: Impacto en las emociones". México: Thomson Learning.

- Wallace, J. Hunt, J. y Richards, C. (1999). "The relationship between organisational culture, organisational climate and managerial values". Australia
- Xenikuo, A. y Simosi, M. (2006), "Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance". Journal of Managerial Psychology, Vol. 21 Iss: 6, pp.566 – 579
- Zapata, D. (2000). "Métodos para la investigación de la Cultura Organizacional". Cali: Universidad del Valle.
- Zapata, J. (2014). "Clima institucional y su relación con el desempeño docente de la facultad de ingeniería de la Universidad Privada Antenor Orrego 2014". Trujillo, Perú.



NELSON CHUQUIHUANCA YACSAHUANCA

Universidad Cesar Vallejo
<https://orcid.org/0000-0002-7354-2965>
ucv_1608@hotmail.com

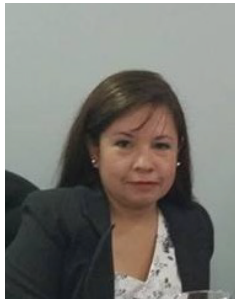
Licenciado en Educación, con maestría en docencia y gestión educativa de la universidad cesar vallejo, estudios de doctorado en Educación. Experiencia en la enseñanza de Investigación en la escuela de posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Universidad San Pedro - Sullana y Universidad Cesar Vallejos - Piura. Autor del Libro Educación Ambiental del siglo XXI. Y dos artículos Científicos Materiales didácticos para la enseñanza de las matemáticas y Evaluación del Desempeño docente. Docente del curso de Cultura Ambiental y Economía del Medio Ambiente, Metodología del Aprendizaje, Metodología de la Investigación Científica y Seminario de Investigación en estudios Básica y Aplicada.



MIRTHA MERCEDES FERNÁNDEZ MANTILLA

Universidad Cesar Vallejo
<https://orcid.org/0000-0002-8711-7660>
mfernandez@ucv.edu.pe

Docente universitaria con más de 25 años en el ejercicio profesional docente de pregrado y posgrado, en la Universidad César Vallejo, Trujillo-Perú. Licenciada en psicología, con grado de maestría en docencia universitaria, Doctora en Psicología Infantil, Doctora en Educación. Secretaria académica de posgrado, Directora de Escuela de Psicología, Directora de Bienestar Universitario. Actualmente docente tiempo completo. Docente de las universidades César Vallejo, Antenor Orrego de Trujillo, Antonio Urrelo de Cajamarca. Colegiatura 3006



HAYDEE MERCEDES AGUILAR ARMAS

Universidad Privada César Vallejo
<https://orcid.org/0000-0001-9368-6184>
haguilarar@ucvvirtual.edu.pe

Licenciada en Psicología. Magister en Docencia Universitaria. Doctora en Psicología. Experiencia profesional enfocada en la Psicología Clínica, Terapia Sistémica Breve y Narrativa, e Investigación. Profesional proactiva, dinámica y con capacidad de Liderazgo.

Dra. en Psicología
Colegiatura N° 8588



CARLOS ENRIQUE VASQUEZ LLAMO

Universidad PRIVADA CESAR VALLEJO
<https://orcid.org/0000-0001-7391-7950>
Caenvalla7@hotmail.com

Licenciado en Matemáticas Puras (UNT). Especialista en Tecnología Educativa (UNT), Estudios concluidos de Maestría en Ciencias con mención en proyectos de Inversión (UNI), Maestría en Docencia Universitaria (UCV). Maestría en Gestión Pública (UCV), Master en Gestión Pública (EUCIM), Diploma de especialista en Gestión Pública (UESAN), Doctor en Gestión Pública(UNT), Docente de pre grado y posgrado, Secretario Académico de la facultad de Arquitectura e Ingeniería(UCV), Secretario Académico de la Escuela de Posgrado (UCV), Jefe de la Escuela de Posgrado(UCV), Alcalde por 3 periodos consecutivos de la MDVLH, Miembro del Centro de Investigación Internacional de Desarrollo(DIIC), Capacitador en Metodologías Activas y gestor Publico. Profesional asertivo proactiva, dinámico y con capacidad de Liderazgo.



VELIA VERA CALMET

Universidad PRIVADA CESAR VALLEJO
<https://orcid.org/0000-0003-0170-6067>
veliaavcalmet@gmail.com

Licenciada en Psicología. Maestría en Docencia Universitaria. Doctora en Psicología, Educadora en Disciplina Positiva en el Aula y en la Familia. Experiencia profesional enfocada en la investigación y en el desarrollo del Adolescente y de la Familia. Docente de diversas universidades del Norte del País. Capacitadora el grupo Santillana y asesora de diversos centros educativos. Profesional proactiva, dinámica y con capacidad de Liderazgo.



ERICK JOEL HERNÁNDEZ RAMOS

Universidad Nacional de Frontera
<https://orcid.org/0000-0002-8097-8716>
erickjoel.hernandezramos@gmail.com

Bachiller en Turismo, Hotelería y Gastronomía Licenciado en Turismo, Hotelería y Gastronomía Maestría en Docencia Universitaria con Mención en Gestión Educativa. Soy Licenciado en Turismo, me desempeño como docente universitario en el ámbito de Turismo y Hotelería en universidad Pública y Privada. Además, contribuyendo en la difusión del turismo, conservación y protección del Patrimonio Natural y Cultural.

ColloQUIUM

Editorial - Centro de Formación

ISBN: 978-9942-814-74-6



9 789942 814746