

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**



**TESIS**

**INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO  
DOCENTE DE LAS IEP DE LA ZONA URBANA DE LA CIUDAD DE AYAVIRI**

**- 2014**

**PRESENTADA POR:**

**LISSET MAGALY MAMANI CAHUANA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN**

**MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PUNO, PERÚ**

**2016**

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRIA

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

TESIS

INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO  
DOCENTE DE LAS IEP DE LA ZONA URBANA DE LA CIUDAD DE  
AYAVIRI - 2014

PRESENTADA POR:

LISSET MAGALY MAMANI CAHUANA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGÍSTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN

MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE



.....  
Dra. MARICELA ALICIA PORTILLO LOAYZA

PRIMER MIEMBRO



.....  
Dr. FELICIANO PADILLA CHALCO

SEGUNDO MIEMBRO



.....  
M. Sc YOLANDA LUJANO ORTEGA

ASESOR DE TESIS



.....  
Dr. ESTANISLAO EDGAR MANCHA PINEDA

Puno, 17 de agosto del 2016

**ÁREA:** Gestión y gerencia administrativa

**TEMA:** Influencia de la cultura organizacional en el desempeño docente

**LÍNEA:** Organización institucional

## DEDICATORIA

- Este trabajo de investigación va dedicado a mis padres (Matilde y Facundo) por haber confiado siempre en mí, por apoyarme a seguir adelante y a seguir superándome cada día más.
- A mi abuela que ya no está con nosotros, pero que siempre estará en mi corazón.
- A la persona que me apoyo cuando más lo necesitaba, por ser mi fuerza y mi soporte.
- Al Dr. Edgar Mancha Pineda y Dr. Godofredo Huamán, por su apoyo constante.

## AGRADECIMIENTOS

- Cuando llegamos al fin de una meta sabemos que no hemos llegado solos, hay mucha gente que nos ha acompañado de una manera u otra en este camino. Quiero hoy abrir mi corazón para dar gracias:
- A Dios, por su bendición expresada en salud, provisión, iluminación y fortaleza;
- A mi familia (padre, madre y hermano) y a mis amigos, a quienes les he privado de tiempo para compartir con ellos y que espero devolverles de alguna manera con lo adquirido a través de este esfuerzo.
- A la persona que me apoyo cuando más lo necesitaba, por ser mi fuerza y mi soporte.
- A la Universidad Nacional del Altiplano, por su excelente cuerpo de docentes, que me inspiran a seguir superándome cada día.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE CUADROS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE ANEXOS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	1

## CAPÍTULO I

### PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN

<b>1.1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>2</b>
1.1.1 Descripción del problema	2
1.1.2 Enunciado del problema	4
1.1.3 Justificación del problema	5
<b>1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>6</b>
1.2.1 Objetivo general	6
1.2.2 Objetivos específicos	6
<b>1.3 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>7</b>
1.3.1 Hipótesis general	7
1.3.2 Hipótesis específica	7
	iii

**CAPÍTULO II****MARCO TEÓRICO**

<b>2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.</b>	<b>8</b>
<b>2.2 MARCO REFERENCIAL</b>	<b>9</b>
2.2.1 Cultura organizacional	9
2.2.2 Características de la cultura organizacional	12
2.2.3 Funciones de la cultura de las organizaciones	13
2.2.4 Elementos de la cultura organizacional	13
2.2.5 Las subculturas organizacionales	14
2.2.6 Los cuatro grandes tipos culturales	17
2.2.7 Factores o rasgos de la cultura organizacional	20
2.2.8 Importancia de la cultura organizacional	22
2.2.9 Marco del buen desempeño docente	23
2.2.10 Definición y propósitos	23
2.2.11 Propósitos específicos del marco de buen desempeño docente	24
2.2.12 Los cuatro dominios del marco del buen desempeño docente	24
2.2.13 Los desempeños	31
2.2.14 Elementos del desempeño	31
2.2.15 Evaluación del desempeño.	31
<b>2.3 MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>32</b>

**CAPÍTULO III****METODOLOGÍA**

<b>3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>33</b>
3.1.1 Tipo de investigación	33
3.1.2 Diseño de investigación	33
<b>3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>34</b>
3.2.1 Población.	34
3.2.2 Muestra	35
<b>3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b>	
<b>INSTRUMENTO UTILIZADO EN LA APROXIMACIÓN</b>	
<b>CUANTITATIVA</b>	<b>36</b>
<b>3.4 SISTEMA DE VARIABLES</b>	<b>37</b>
<b>3.5 PLAN DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b>	<b>42</b>

**CAPÍTULO IV****RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

<b>4.1 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE LA CULTURA</b>	
<b>ORGANIZACIONAL EN LAS IEP. DE LA ZONA URBANA DE</b>	
<b>AYAVIRI</b>	<b>43</b>
<b>4.2 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO</b>	
<b>DOCENTE DE LAS IEP. DE LA ZONA URBANA DE LA CIUDAD DE</b>	
<b>AYAVIRI.</b>	<b>52</b>
<b>4.3 PRUEBA DE HIPÓTESIS</b>	<b>58</b>

<b>4.4 DISCUSIONES</b>	<b>68</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>70</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>72</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>74</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>78</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
1 POBLACIÓN DE DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DE LA ZONA URBANA DE LA CIUDAD DE AYAVIRI	34
2 MUESTRA DE DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DE LA ZONA URBANA DE LA CIUDAD DE AYAVIRI.	35
3 OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL	37
4 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DESEMPEÑO DOCENTE.	40
5 ESCALA DE VALORES DE CORRELACION DE PEARSON	42
6 CUADRO DE CONTINGENCIA CARACTERÍSTICAS DOMINANTES POR IE.	43
7 CUADRO DE CONTINGENCIA LIDERAZGO ORGANIZACIONAL POR IE.	45
8 CUADRO DE CONTINGENCIA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL POR IE.	46
9 CUADRO DE CONTINGENCIA COHESION ORGANIZACIONAL POR IE.	48
10 CUADRO DE CONTINGENCIA ÉNFASIS ESTRATÉGICO POR IE.	49

11	CUADRO DE CONTINGENCIA CRITERIO DE ÉXITO POR IE.	51
12	CUADRO DE CONTINGENCIA PARA EL APRENDIZAJE POR IE.	52
13	CUADRO DE CONTINGENCIA ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE POR IE.	54
14	CUADRO DE CONTINGENCIA: PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN POR IE.	55
15	CUADRO DE CONTINGENCIA PROFESIONALIDAD E IDENTIDAD DOCENTE POR IE.	57
16	CORRELACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DOMINIO I DEL DESEMPEÑO DOCENTE	59
17	CORRELACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DOMINIO II DEL DESEMPEÑO DOCENTE.	61
18	CORRELACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DOMINIO III DEL DESEMPEÑO DOCENTE.	63
19	CORRELACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DOMINIO IV DEL DESEMPEÑO DOCENTE.	65
20	CORRELACIÓN GENERAL DE LA CULTURA ORGANIZACIÓN Y EL DESEMPEÑO DOCENTE.	67

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1 LOS CUATRO DOMINIOS DEL MARCO DEL BUEN LOS CUATRO DOMINIOS DEL MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DOCENTE.	25
2 CARACTERÍSTICAS DOMINANTES POR IE.	44
3 LIDERAZGO ORGANIZACIONAL POR IE.	45
4 ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL POR IE.	47
5 COHESION ORGANIZACIONAL POR IE.	48
6 ÉNFASIS ESTRATÉGICO POR IE.	50
7 CRITERIO DE ÉXITO POR IE.	51
8 PREPARACIÓN PARA EL APRENDIZAJE POR IE.	53
9 ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE POR IE.	54
10 PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN POR IE.	56
11 PROFESIONALIDAD E IDENTIDAD DOCENTE POR IE.	57
12 DIAGRAMA DE DISPERSIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DOMINIO I DEL DESEMPEÑO DOCENTE.	60
13 DIAGRAMA DE DISPERSION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DOMINIO II DEL DESEMPEÑO DOCENTE.	62
14 DIAGRAMA DE DISPERSION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DOMINIO III DEL DESEMPEÑO DOCENTE.	64
15 DIAGRAMA DE DISPERSIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DOMINIO VI DEL DESEMPEÑO DOCENTE.	66
16 DIAGRAMA DE DISPERSIÓN GENERAL DE LA CULTURA ORGANIZACIÓN Y EL DESEMPEÑO DOCENTE.	67

## ÍNDICE DE ANEXO

	<b>Pág.</b>
1. INSTRUMENTO OCAI (Instrumento de valoración de la cultura)	79
2. FICHA DE EVALUACION DEL MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DOCENTE 2014	84
3. CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE LA IEP. N°70480	87
4. CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE LA IEP. N°71011	88
5. CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE LA IEP. N°71012	89

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo, determinar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño docente de las IEPs. de Ayaviri; se realizó una investigación de campo de nivel descriptivo, con una población de 145 docentes, aplicándose un muestreo intencional, quedando conformado por 50 docentes; se busca determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, ellas son dos variables que van de la mano es por eso que el diseño de investigación es correlacional, con la finalidad de que los docentes conozcan la importancia de la cultura organizacional y su influencia en el desempeño de los docentes esto en marcado al ya conocido marco del buen desempeño docente (MBDD) tomando los cuatro dominios para realizar esta investigación. Utilizándose para la recolección de los datos el cuestionario generado por Cameron y Quinn (1999), denominado Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI). Para la variable del desempeño docente utilizamos una ficha de evaluación en el (MBDD), como resultado tenemos una correlación general de  $r=0,532^{**}$  que corresponde a una correlación moderada y significativa, lo que confirma la correlación en ambas variables, llegando a la conclusión por ello es necesario conocer su cultura, estar identificados con su institución, vivir en armonía de tal manera, que se vea reflejado en un buen desempeño docente y una calidad educativa.

**Palabras claves:** Cultura, cultura organizacional, desempeño docente, trabajo en equipo y organización.

## ABSTRACT

The present research aims to determine the influence of organizational culture on the educational performance of IEPs. Ayaviri; A field research of descriptive level was carried out, with a population of 145 teachers, being applied an intentional sampling, being confirmed by 50 teachers; We seek to determine the relationship between organizational culture and work performance, they are two variables that go hand in hand, that is why the research design is correlational, in order that teachers know the importance of organizational culture and its influence on the performance of teachers this in marked to the already well-known frame of the good performance teacher (MBDD) taking the four domains to realize this research. The questionnaire generated by Cameron and Quinn (1999), called the Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI), was used for the data collection. For the teacher performance variable, we used an evaluation form in the (MBDD), as a result we have a general correlation  $r = 0.532^{**}$  corresponding to a moderate and significant correlation, which confirms the correlation in both variables, concluding that it is necessary to know their culture, to be identified with their institution, to live in harmony in such a way that is reflected in a good teaching performance and an educational quality.

**Keywords:** Culture, organizational culture, teaching performance, teamwork and organization.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son la base de una sociedad, debido a que éstas proporcionan orden para una adecuada convivencia en una comunidad, un sector, etc.

La cultura constituye la base del funcionamiento organizacional, es la fuente invisible donde la estrategia, estructura y sistemas adquieren su energía.

Hacer a la institución más eficiente y competitiva es la meta de toda institución educativa. Para ello es necesario conocer su cultura, identidad con su institución vivir en armonía de tal manera que se vea reflejado en el buen desempeño docente.

Las organizaciones son micro-sociedades en la sociedad general, por tal motivo poseen una cultura propia que la identifica, el presente trabajo de investigación trata de esclarecer la relación existente entre la cultura organizacional y el desempeño docentes en las IEP. de la zona urbana de la ciudad de Ayaviri.

En el capítulo I se encuentra el planteamiento del problema, los objetivos la, justificación dada por la investigadora como base del trabajo de investigación.

El capítulo II consta de los antecedentes de la investigación y las bases teóricas.

En el capítulo III se muestra la forma en que la investigadora desarrollo el trabajo, este capítulo es denominado metodología.

En el capítulo IV contiene el análisis de los resultados, discusión Conclusiones y recomendaciones.

## CAPÍTULO I

### PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

##### 1.1.1 Descripción del problema

El concepto de cultura organizacional es un tema que sigue ofreciendo respuesta a muchos de los problemas organizacionales. Los gerentes continuamente se preguntan sobre el impacto de la cultura en diversos procesos organizacionales, ya que implica comunicación, creencia, valores toma de decisiones, manejo de conflictos, trabajo en equipo, motivación, dirección, objetivos y metas de toda empresa o institución.

Cada organización al igual que los individuos poseen personalidad propia por ésta característica en particular las organizaciones están compuestas por un conjunto de conductas e interacciones en su interior, determinada por los miembros que la integran. La cultura y el desempeño docente son dos variables presentes en las organizaciones y en los individuos que laboran en ellas.

Las instituciones educativas de la zona urbana de la ciudad de Ayaviri “70 480, 71 012 y 71 011” son instituciones dedicadas a la prestación de servicios en cuanto a la educación de los niños y niñas de la población, tienen como objetivo principal garantizar el logro de los aprendizajes esperados. Estas instituciones se caracterizan porque en su estructura coexisten varios grupos de trabajo los cuales se dividen por turnos, grados y comités estos tienen metas en común la cual es optimizar la calidad de su servicio.

La cultura organizacional en estas instituciones “70 480, 71 012 y 71 011” está conformada por conductas, costumbres y modos de expresiones que deben ser compartidos por el personal que laboran en ella, entre los cuales se encuentran: las normas, los valores y el lenguaje técnico científico. En estas instituciones se observó que los docentes no se comprometen con la institución en su conjunto y se desempeñan de manera autónoma. Los directores de éstas instituciones han hecho énfasis en que sus docentes conozcan los valores centrales, la visión, la misión y los objetivos de la organización a través de carteles de información, pero a pesar de sus esfuerzos, éstos no son del conocimiento pleno del personal, debido a la cantidad de docentes, mal clima institucional, desmotivación de los docentes en su lugar de trabajo, lo cual se evidencia en el desempeño docente.

Hacer a la institución más eficiente y competitiva es la meta de toda institución educativa. Para ello es necesario conocer su cultura, identidad con su institución y vivir en armonía de tal manera que se vea reflejado en la calidad educativa. Por todo lo mencionado anteriormente

surge el interés de realizar una investigación de la cultura organizacional y su relación con el desempeño docente.

### **1.1.2 Enunciado del problema**

#### **1.1.2.1 Enunciado general**

¿Existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas primarias de la zona urbana de la ciudad de Ayaviri - 2014?

#### **1.1.2.2 Enunciados específicos**

- ¿Existe relación entre los factores de la cultura organizacional y la preparación del aprendizaje de los estudiantes de las instituciones educativas primarias de la zona urbana de la ciudad de Ayaviri - 2014?
- ¿Existe relación entre los factores de la cultura organizacional y la enseñanza de aprendizajes en las instituciones educativas primarias de la zona urbana de la ciudad de Ayaviri - 2014?
- ¿Existe relación entre los factores de la cultura organizacional y la participación en la gestión de la escuela en las instituciones educativas primarias de la zona urbana de la ciudad de Ayaviri - 2014?
- ¿Existe relación entre los factores de la cultura organizacional y el desarrollo de la profesionalidad e identidad docente en las

instituciones educativas primarias de la zona urbana de la ciudad de Ayaviri - 2014?

### 1.1.3 Justificación del problema

El presente trabajo de investigación es importante porque permite determinar el grado de correlación de la cultura organizacional y el desempeño docente, ello implica que si los docentes conocen su propia cultura se identifican con ella, mejoraran en su desempeño docente. Conocer la cultura de la organización es relevante en el comportamiento del personal que labora en la organización en la búsqueda de la eficiencia, la eficacia y la innovación. El planteamiento realizado anteriormente pone de manifiesto la importancia del presente estudio por cuanto a través del mismo se pretende despertar la reflexión de la gerencia de la organización; sobre el desempeño laboral de los docentes, considerando la cultura organizacional como factor determinante en la eficacia administrativa tomando en cuenta además que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga éste de la organización, por lo que la cultura debe ser desarrollada para lograr un equilibrio entre los grupos de referencia y lógicamente mejorar el desempeño docente. Una de las características particulares de la cultura organizacional es que se encuentra en los miembros que componen a la institución y la influencia de ésta en ellos da como resultado la consecución de los objetivos.

Permite entre otras cosas:

- El mejoramiento del desempeño docente de las instituciones educativas.
- El desarrollo de una mejor relación de trabajo entre los docentes que hacen vida dentro de la institución.

## 1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación persigue los siguientes objetivos.

### 1.2.1 Objetivo general

Determinar la relación de la cultura organizacional en el desempeño docente de las instituciones educativas primarias de la zona urbana del distrito de Ayaviri - 2014.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar los factores de la cultura organizacional que tienen relación con la preparación del aprendizaje de los estudiantes de las instituciones educativas primarias de la zona urbana de la ciudad de Ayaviri - 2014.
- Identificar los factores de la cultura organizacional que tienen relación con la enseñanza de aprendizajes en las instituciones educativas primarias de la zona urbana de la ciudad de Ayaviri - 2014.
- Identificar los factores de la cultura organizacional que tienen relación con la participación en la gestión de la escuela en las instituciones educativas primarias de la zona urbana de la ciudad de Ayaviri - 2014.

### 1.3 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

#### 1.3.1 Hipótesis general

Existe influencia entre la cultura organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas primarias de la zona urbana de la ciudad de Ayaviri - 2014.

#### 1.3.2 Hipótesis específica

- Existe una correlación entre los factores de la cultura organizacional y el primer dominio del marco del buen desempeño docente en las instituciones educativas primarias de la zona urbana de la ciudad de Ayaviri.
- Existe una correlación entre los factores de la cultura organizacional y el segundo dominio del marco del buen desempeño docente en las instituciones educativas primarias de la zona urbana de la ciudad de Ayaviri.
- Existe una correlación entre los factores de la cultura organizacional y el tercer dominio del marco del buen desempeño docente en las instituciones educativas primarias de la zona urbana de la ciudad de Ayaviri.
- Existe una correlación entre los factores de la cultura organizacional y el cuarto dominio del marco del buen desempeño docente en las instituciones educativas primarias de la zona urbana de la ciudad de Ayaviri.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

Según, Hurtado y Velásquez (2011), dan a conocer los siguientes resultados: Existe un arraigado sentimiento de familia, creado por personas que han crecido dentro del colegio personal y profesionalmente, en la que se han formado lazos de amistad, de respaldo y cooperación. Los empleados evalúan como importantes el desarrollo personal y profesional, por ello, consideran que la ejecución de planes y programas de capacitación debe ser una de las principales preocupaciones de las directivas. Aunque apenas se está iniciando el trabajo de la apropiación de los valores, las personas ya reconocen algunos tales como la responsabilidad, el respeto y la solidaridad. No se percibe una cultura de trabajo en equipo a nivel organizacional, se tiene la tendencia a la departamentalización, sin embargo, sobresale el valor de la cooperación a nivel del aspecto personal. Existen dos tipos de culturas en el colegio, la extranjera y la nacional, lo que requiere que el proceso de transformación organizacional

alinee a las mismas. Se evidencia una cultura del rumor que influye negativamente en la acción colectiva y afecta la comunicación interna.

Laura y Ayumary (2004), tenían por objeto analizar los valores y la cultura organizacional de dicha institución, determinando que la E.C.S.A. presenta fallas en el sistema de comunicación, situación que afecta varios elementos de la cultura organizacional de la misma, por lo que sugirieron la aplicación de una auditoria de comunicación a fin de solventar la problemática.

Torres y Rivas (2000), Plantearon analizar la cultura organizacional de esa institución; y encontraron que Corp. Banca “posee una cultura organizacional fuerte, existe un alto nivel de cooperación entre sus miembros, los cuales se identifican con la organización y la gerencia se preocupa por los resultados arrojados por la organización”.

Rivas y Samra (2006), arrojó las siguientes conclusiones: posee un tipo de cultura burocrática, pero débil, debido a que la institución valora la formalidad, las reglas y procedimientos de operación establecidos como una norma, pero el conocimiento de la cultura organizacional presente en la institución no es del todo conocido por el personal.

## **2.2 MARCO REFERENCIAL**

### **2.2.1 Cultura organizacional**

En esta sección se analizan los fundamentos teóricos que permitieron plantear las hipótesis de investigación. Se desarrolla una aproximación al concepto de cultura organizacional y se revisa su función, así como su importancia dentro de las organizaciones. También se incluye información

para demostrar la relación entre la cultura organizacional de las Instituciones Educativas que forman parte de la muestra en relación al desempeño docente de las mismas.

#### **- Acercándose al concepto de cultura organizacional**

La cultura es parte fundamental de cualquier grupo social, por lo que los grupos humanos organizados, coordinados y dirigidos hacia un objetivo común.

La cultura tiene que ver con el proceso de socialización que se da dentro de una organización, a través de una objetivación social. No existe organización sin una cultura propia, que identifique, distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que sus espectadores tengan de ella. Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis, a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural en una organización.

A continuación, se presentan algunas definiciones de cultura organizacional, en donde se puede observar su variedad de enfoques:

La cultura organizacional

En la búsqueda de vías para comprender mejor a las organizaciones, no de forma superficial sino más bien a fondo, su esencia, y aquellas cuestiones que no son observables a simple vista, ni inferidas, se traslada el concepto de cultura a la organización, y así recientemente es común escuchar hablar de la cultura de la organización.

Sobre este particular, se han escrito y debatido muchas ideas, algunas completamente antagónicas, otras parcialmente coincidentes y por último algunas muy similares.

En particular, Sakmann (1992), señala el hecho de que los investigadores de la cultura organizacional se debaten el tema de si las organizaciones tienen cultura o son cultura. Además, comenta que los investigadores han abordado el tema de la cultura de formas distintas creando ambigüedad y confusión y que en vista de que no se ha determinado un mejor o peor enfoque para el estudio de la cultura organizacional, queda a discreción del investigador decidir cuál es el que mejor se adapta a su estudio.

Al revisar algunas definiciones de cultura en las organizaciones, se evidencia que existen elementos comunes que son considerados por la mayoría de los investigadores y autores, aunque varía su importancia y su función como parte de la cultura organizacional.

Golden (1992), se refiere a la cultura organizacional como un esquema interpretativo, históricamente desarrollado y socialmente mantenido que los miembros del equipo utilizan para dar sentido y estructurar sus propias acciones y las de los otros.

Stoner, definen a la cultura organizacional como “la serie de entendidos importantes como las normas, valores, actitudes y creencias compartidas por todos los miembros de la organización.” (Stoner, 1984)

### 2.2.2 Características de la cultura organizacional

La cultura de la organización presenta seis características principales:

- Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes de una organización que mantienen un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con la conducta y las diferencias.
- Normas: son patrones de comportamiento que incluyen guías con respecto a la manera de hacer las cosas, patrones impuestos por la misma organización.
- Valores dominantes: son los valores básicos que abraza la organización y que espera que sus participantes compartan.
- Filosofía: son las políticas que afirman las creencias relativas al trato que deben recibir los empleados o los clientes.
- Reglas: Son guías establecidas, que se refieren al comportamiento dentro de la organización.
- Clima de la organización: Es la sensación que trasmite el lugar físico, la forma en que interactúan los participantes, el trato que unas personas dan a otras.

Cada una de estas características se presenta en diversas medidas y en ciertas condiciones para cada organización, cada organización es diferente una de la otra. (Chiavenato, 2004, p.167).

### 2.2.3 Funciones de la cultura de las organizaciones

La función general de la cultura de la organización no puede ser otra que la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos. (Marin, 1997).

Para, Robbins (2004), la cultura cumple varias funciones en las organizaciones:

- Define los límites, es decir, establece distinciones entre una organización y las otras.
- Transmite una sensación de identidad a los integrantes.
- Facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales.
- Aumenta la estabilidad de sistema.

Finalmente, crea sentido y permite el control, orienta y da forma a las actitudes de los empleados.

### 2.2.4 Elementos de la cultura organizacional

Dentro de la cultura se encuentran una serie de elementos entre los cuales tenemos: los valores, las costumbres, ritos, historias, héroes, entre otros.

- Los valores: Son convicciones fundamentales de un modo de conducta o estado final de existencia es preferiblemente desde el punto de vista social o personal a otro modo contrario o estado de existencia.

- **Costumbres:** Se define como el hábito o el conjunto de usos que posee un país o un individuo, la cual permite diferenciarlo de los demás.
- **Ritos:** Son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas más relevantes y que indican quienes son las personas imprescindibles y las prescindibles.
- **Historias:** Son aquellos cuentos o anécdotas famosas, que circulan en la mayoría de las empresas, el cual narra hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y por supuesto a la alta gerencia. Su función principal es plasmar el pasado en el presente. (Robbins, 1996)

### **2.2.5 Las subculturas organizacionales**

Existen corrientes de investigación que defienden y avalan la idea de la formación de subculturas organizacionales, sobre todo al concebir a las organizaciones como “unidades compuestas, definiendo como tales a aquellas en las que nos interesa distinguir sus partes componentes. Por contraposición a las unidades simples, aquellas que son tratadas como un todo sin distinción de esas partes componentes” (Schvarstein, 1992, p.28).

Lo particularmente relevante son las interacciones que se establecen entre los sujetos y las percepciones que estos se crean del conjunto ordenado y estructurado de la organización.

Otro aspecto relevante queda evidenciado por la división del trabajo, “proceso en él se especifican los medios para llegar a un fin determinado (metas, objetivos organizacionales) cada uno de estos medios se convierte en un propósito para el grupo de personas a quienes se les ha asignado ese medio. Esta su organización genera luego sus propios medios para alcanzar sus propósitos... Así toda la organización puede verse como un sistema de medios y fines encadenados” (Schein, 1992).

Los autores, Deal y Kennedy (1985, p.162), señalan que “todas las compañías tienen subculturas porque las diferencias funcionales, ya se trate de ventas, investigación y desarrollo o manufactura, particularizan los aspectos especiales del ambiente del negocio”.

Una subcultura organizacional es un subconjunto de miembros de la organización que interactúan con regularidad, que se identifican a sí mismos como un grupo distinto de los demás al interior de la organización, que comparten una serie de problemas específicos del grupo, y que toman acciones rutinarias con base en significados compartidos únicamente en el grupo (Sánchez, 2006).

En tal sentido, “es más adecuado hablar de organización cultural que de cultura organizacional, para enfatizar que en las organizaciones coexisten más de una cultura, por lo que el grupo de trabajo será la unidad de análisis más adecuada que la organización en conjunto” (Sánchez, 2006).

Este sistema de significados que comparten como miembros de una organización los diferencian de otras organizaciones pero también, diferencian a un grupo de otro dentro de la misma organización.

Sánchez y Alonso (2003), describe a las subculturas organizacionales, como un conjunto de supuestos, valores y normas cuyos significados son colectivamente compartidos en una unidad social determinada (el equipo) y en un momento determinado.

Es de hacer notar que “las subculturas, en un ambiente cultural débil, pueden ser muy nocivas” (...) “Cuando es imposible entender los valores de la corporación, una subcultura puede imponer un comportamiento, y más tarde o más temprano, causar una desviación cultural en la empresa” ( Deal y Kennedy, 1985, p.163).

“El problema que tiene las culturas fragmentadas, continua Deal y Kennedy (1985), es que no coordinan convenientemente cuando es necesario que lo hagan” (...) “Cuando una sección expresa su descontento por la forma de trabajar de las oficinas centrales (...) puede ser un síntoma grave de que la cultura de las partes no está integrada en un todo coherente” (Deal y Kennedy, 1985, p.147).

“Las armas que se tienen para entender las subculturas, son las mismas que se tiene para examinar la cultura” (...) “Lo importante está en determinar en qué casos las diferencias entre las partes de la empresa son sanas y no divisivas” (Deal y Kennedy, 1985, p.147-148).

En tal sentido, estos dos autores proponen una serie de aspectos que deben observarse muy de cerca al tratar las subculturas en la

organización, permitiendo identificar cuándo las diferencias que incluyen dichas subculturas podrían convertirse en un problema para la cultura dominante.

Estas cuatro consideraciones son las siguientes:

- Cuando una cultura crece hacia adentro: si no hay un intercambio formal o informal entre ellas, las subculturas pueden desarrollarse hacia adentro y empiezan a operar en detrimento de la empresa en general.
- Cuando surgen a la superficie los choques entre las subculturas: cada una intenta públicamente minar la posición de las demás. Es deseable una sana tensión entre las culturas, pero cuando se torna muy pronunciada y se vuelve nociva, puede significar un problema.
- Cuando las subculturas se vuelven exclusivas: un síntoma seguro de que habrá problemas es cuando las subculturas asumen los requisitos de clubes exclusivos, restricciones para poder pertenecer a ellas, exclusión de arbitraria de algunos individuos, rituales que son solo para los miembros, etc.
- Cuando los valores de la subcultura tienen mayor prioridad que los valores compartidos de la compañía: cuando las subculturas empiezan a ponderar sus creencias por considerar las superiores a los dogmas generales de la empresa.

### **2.2.6 Los cuatro grandes tipos culturales**

Cameron y Quinn (1999), describen las características de cada tipo de cultura propuesta por su modelo así:

### **a) La Cultura de Clan**

Se le ha llamado clan debido al tipo de organización familiar que caracteriza a esta cultura.

La organización es un lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí. Es, en general, como una familia. Los líderes o cabezas de la organización, se consideran mentores y quizás figuras paternas con profunda llegada al interior de la institución. La organización es unida por la lealtad o la tradición. En general el compromiso de sus miembros es alto. La organización da énfasis al beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano y concede gran importancia a la cohesión y moral. El éxito institucional se define en términos de satisfacción al cliente y consideración de las personas. La organización premia el trabajo en equipo, participación y el consenso.

### **b) La Cultura Adhocrática**

También llamada cultura empresarial, representa el tipo de organizaciones que son altamente sensibles a los cambios acelerados y las turbulencias que caracterizan al mundo organizacional del siglo XXI.

Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. Las personas, por ende, tienden a ser creativas y toman riesgos aceptados. Los líderes también son considerados innovadores y tomadores de riesgo.

Lo que sostiene a la organización en el tiempo es la experimentación de nuevos productos o servicios, la innovación, el estar en constante crecimiento y adquiriendo nuevos recursos. El éxito institucional significa tener utilidades importantes por la venta de nuevos productos o servicios, siendo los líderes de mercado en su área. La organización estimula la iniciativa individual y libertad de intelecto.

### **c) La cultura Jerarquizada**

Este es el tipo de organización que mayormente existía cuando empezaron a realizarse investigaciones sobre las organizaciones, tales como aquellas llevadas sobre la organización burocrática.

La organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer en el diario quehacer. El interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una organización cohesionada, donde las reglas y las políticas juegan un rol preponderante. La preocupación fundamental de la dirección está en la estabilidad y en el funcionamiento eficaz de la organización con altos niveles de control. El éxito se define en términos de entrega fidedigna, planificación adecuada y a un costo bajo. La administración de los recursos humanos se basa en entregar un puesto de trabajo seguro y previsible, en el cual las recompensas al personal están dadas principalmente por los ascensos y los aumentos en las remuneraciones.

#### **d). La Cultura de mercado**

El término mercado no guarda relación con la función de mercadeo, más bien el término se aplica a una organización que funciona como un mercado. Orientada hacia el entorno en lugar de a sus asuntos internos.

A diferencia de la cultura jerarquizada, en donde el orden interno está garantizado por las normas y las decisiones centralizadas, la cultura de mercado opera principalmente a través del manejo de las transacciones con otros mercados (como grupos de interés) para generar ventajas competitivas.

Es una organización orientada a los resultados, cuya mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas y orientadas a los resultados u objetivos.

Asimismo, Cameron y Quinn (1999), señalan que otros aspectos inherentes a las organizaciones y a la cultura dominante en las organizaciones, tales como liderazgo, efectividad, gestión de la calidad total, y el rol de Recursos Humanos, pueden ser igualmente orientados según el tipo de cultura identificada como dominante en la organización.

#### **2.2.7 Factores o rasgos de la cultura organizacional**

Seis dimensiones contenidas sirven como la base para la OCAI:

- Las características dominantes de la organización, o lo que la organización es en general.

- El estilo de liderazgo y el enfoque que impregnan la organización.
- La gestión de los empleados o el estilo que caracteriza a cómo se trata a los empleados y como es el entorno de trabajo.
- Los mecanismos de cohesión o unión de la organización que se tienen en su conjunto.
- Los ejes estratégicos que definen las áreas de atención a impulsar, la estrategia de la organización
- Los criterios de éxito que determinan cómo se define la victoria y lo que se recompensa y se celebra.

Según, Cameron y Kinn (1999), Los cuatro tipos de cultura, pueden definirse a partir de seis factores o rasgos:

- Las características dominantes de la organización; esto es como es, la organización en su conjunto.
- El liderazgo Organizacional; es el estilo de liderazgo que caracteriza a la empresa.
- Recursos Humanos, lo que indica cuales son los principios básicos que orientan la gestión de los empleados y como es el ambiente de trabajo.
- Vinculo Organizacional; o mecanismo de la organización que le ayuda a permanecer unida.
- Énfasis estratégico; o áreas que orientan la estrategia de la organización.

- Criterio de Éxito; hace referencia a como se define el triunfo en la organización y que se recompensa y elogia.

### 2.2.8 Importancia de la cultura organizacional

Los diferentes estudios de cultura organizacional, ponen de manifiesto que la cultura en las organizaciones es un elemento especialmente importante y un factor determinante que requiere comprenderse y reconocerse en la acción para decidir si se debe cambiar o no para incidir positivamente en el desempeño de las organizaciones, (Hernández y Sánchez, 1988, p. 247).

Un debate que se ha dado al estudiar la cultura organizacional es la mirada bajo la cual debe ser analizada, (Sánchez, J. 2006, P.375).

Respecto a esto, Hellriegel y Slocum (2007, P. 431), mencionan que la cultura organizacional tiene dos retos principales en las organizaciones: la integración interna, y la adaptación externa y supervivencia. No tiene que existir un divorcio entre ambas corrientes teóricas, pues el fenómeno cultural constituye un sistema de significados compartidos donde la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan y producen normas de comportamiento.

Actualmente la importancia estratégica de la cultura organizacional es evidente (Tomás y Rodríguez, 2009, p.1), dado a que se ha ligado con la competitividad y rentabilidad de las organizaciones (Córdova y Sánchez, 1991, p. 170), Las IE no están al margen de esto, ya que ante las exigencias de demanda ofrecen una educación de calidad, tienen la necesidad de

medirla y caracterizarla para determinar su impacto en el desempeño organizacional.

De acuerdo con Murillo (2007, p. 15), tanto la experiencia como la investigación han confirmado que el factor clave para conseguir una educación de calidad es contar con personal académico de calidad, para lo cual un aspecto fundamental es el diseño e implementación de mecanismos para evaluar el desempeño.

### **2.2.9 Marco del buen desempeño docente**

MINEDU (2012), Se basa en una visión de docencia para el país. En ese sentido, se ha construido una estructura que posibilite expresarla evitando reducir el concepto de Marco a una de lista de cotejo. A continuación, presentamos esta visión de docencia y los elementos que componen el Marco. La estructura de éste se organiza en un orden jerárquico de tres categorías: cuatro (4) dominios que comprenden nueve (9) competencias que a su vez contienen cuarenta (40) desempeños. Estas competencias y desempeños se describen ampliamente en los apartados 2.3 y 2.4.

### **2.2.10 Definición y propósitos**

El Marco de Buen Desempeño Docente, de ahora en adelante el marco, define los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de Educación Básica Regular del país. Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera dominen las profesoras y los profesores del país, en sucesivas

etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente.

### **2.2.11 Propósitos específicos del marco de buen desempeño docente**

- a) Establecer un lenguaje común entre los que ejercen la profesión docente y los ciudadanos para referirse a los distintos procesos de la enseñanza.
- b) Promover que los docentes reflexionen sobre su práctica, se apropien de los desempeños que caracterizan la profesión y construyan, en comunidades de práctica, una visión compartida de la enseñanza.
- c) Promover la revaloración social y profesional de los docentes, para fortalecer su imagen como profesionales competentes que aprenden, se desarrollan y se perfeccionan en la práctica de la enseñanza.
- d) Guiar y dar coherencia al diseño e implementación de políticas de formación, evaluación, reconocimiento profesional y mejora de las condiciones de trabajo docente.

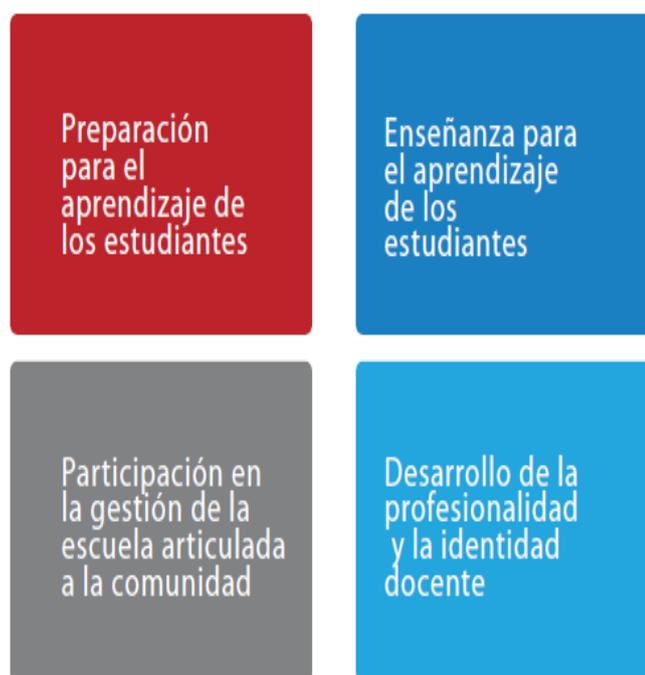
### **2.2.12 Los cuatro dominios del marco del buen desempeño docente**

Se entiende por dominio un ámbito o campo del ejercicio docente que agrupa un conjunto de desempeños profesionales que inciden favorablemente en los aprendizajes de los estudiantes.

En todos los dominios subyace el carácter ético de la enseñanza, centrada en la prestación de un servicio público y en el desarrollo integral de los estudiantes.

FIGURA 1

LOS CUATRO DOMINIOS DEL MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO  
DOCENTE.



Fuente: MINEDU, Marco del buen desempeño docente.

En este contexto, se han identificado cuatro (4) dominios o campos concurrentes: el primero se relaciona con la preparación para la enseñanza, el segundo describe el desarrollo de la enseñanza en el aula y la escuela, el tercero se refiere a la articulación de la gestión escolar con las familias y la comunidad, y el cuarto comprende la configuración de la identidad docente y el desarrollo de su profesionalidad.

### **2.2.12.1 Dominio I: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes**

Comprende la planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo. Refiere el conocimiento de las principales características sociales, culturales —materiales e inmateriales— y cognitivas de sus estudiantes, el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje.

### **2.2.12.2 Dominio II: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes**

Comprende la conducción del proceso de enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones. Refiere la mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes. Incluye el uso de diversos criterios e instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje, además de los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar.

### **2.2.12.3 Dominio III: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.**

Comprende la participación en la gestión de la escuela o la red de escuelas desde una perspectiva democrática para configurar la comunidad de aprendizaje. Refiere la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, así como la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable. Incluye la valoración y respeto a la comunidad y sus características y la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes.

### **2.2.12.4 Dominio IV: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente**

Comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes. Refiere la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional. Incluye la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje y el manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas a nivel nacional y regional.

### **2.2.12.5 Las nueve competencias docentes**

Se entiende por competencia un conjunto de características que se atribuyen al sujeto que actúa en un ámbito determinado.

Fernández reúne un grupo de conceptos de competencia y, tras examinarlos, encuentra elementos comunes:

De todas ellas se pueden deducir los elementos esenciales: Son características o atributos personales: conocimientos, habilidades, aptitudes, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo. Están causalmente relacionadas con ejecuciones que producen resultados exitosos. Se manifiestan en la acción. Son características subyacentes a la persona que funcionan como un sistema interactivo y globalizador, como un todo inseparable que es superior y diferente a la suma de atributos individuales. Logran resultados en diferentes contextos.

En esta línea de reflexión, identificamos un conjunto de elementos que este concepto articula: recursos, capacidad de movilizarlos, finalidad, contexto, eficacia e idoneidad.

### **Dominio I: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.**

#### Competencia 1

Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.

#### Competencia 2

Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr.

**Dominio II: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes**

## Competencia 3

Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.

## Competencia 4

Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica todo lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales.

## Competencia 5

Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los diversos contextos culturales.

**Dominio III: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.**

## Competencia 6.

Participa activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela, contribuyendo a la

construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional para que genere aprendizajes de calidad.

Competencia 7.

Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil. Aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.

#### **Dominio IV: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente**

Competencia 8

Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.

Competencia 9.

Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social, con la comunidad educativa en la cual es un participante activo de las diferentes actividades que incluye a la institución donde labora (MINEDU, 2012).

### 2.2.13 Los desempeños

En la definición de desempeño identificamos tres condiciones: actuación observable en correspondencia a una responsabilidad y logro de determinados resultados.

### 2.2.14 Elementos del desempeño

**Actuación:** Comportamiento observable, que puede ser descrito y/o medido.

**Responsabilidad:** Referencia a las funciones generales de la profesión.

**Resultados:** Referencia a la determinación de logros generales y específicos comprometidos en la actuación. Para efectos de este documento, desempeños son las actuaciones observables de la persona que pueden ser descritas y evaluadas y que expresan su competencia.

Tiene que ver con el logro de aprendizajes esperados y la ejecución de tareas asignadas.

Se asume que la manera de ejecutar dichas tareas revela la competencia de base de la persona.

### 2.2.15 Evaluación del desempeño.

Chiavenato (2000), dice: “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización pueden llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación

del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc.”(p.357).

### 2.3 MARCO CONCEPTUAL

**Competencia:** Se entiende por competencia un conjunto de características que se atribuyen al sujeto que actúa en un ámbito determinado.

**Cultura organizacional:** Es una serie de entendidos importantes como las normas, valores, actitudes y creencias compartidas por todos los miembros de la organización.

**Desempeño:** Son las actuaciones observables de la persona que pueden ser descritas y evaluadas y que expresan su competencia.

**Desempeño docente:** Es una herramienta estratégica que se basa en una visión de docencia para el país.

**Organización:** Son formaciones sociales complejas plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que construyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación, y articulado por un sistema de significados compartidos.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

##### 3.1.1. Tipo de investigación

La presente investigación obedece a un tipo no experimental transversal.

##### 3.1.2. Diseño de investigación

El diseño de trabajo es diseño descriptivo correlacional, que permite poder lograr los objetivos propuestos y poder contrastar las hipótesis formuladas.

Hernández (2006), señala “La investigación de tipo Descriptivo, consiste en describir situaciones y eventos” (p. 102)

Tamayo y Tamayo (2002), dice que la muestra es: “una reducida parte de un todo, de la cual nos servimos para describir las principales características de aquél” (p. 320).

### 3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.2.1. Población.

La población la conforman los docentes de las instituciones educativas del nivel primario de la zona urbana de la ciudad de Ayaviri, la cual alcanza un total de 145 docentes.

CUADRO 1

POBLACIÓN DE DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
PRIMARIAS DE LA ZONA URBANA DE LA CIUDAD DE AYAVIRI

Nº	INSTITUCIÓN EDUCATIVA	Nº DE DIRECTORES	Nº DE DOCENTES	TOTAL
01	IEP N° 70480	1	50	51
02	IEP N° 71012	1	43	44
03	IEP N° 71011	1	49	50
<b>TOTAL</b>		03	142	<b>145</b>

Fuente: UGEL Melgar (2013).

### 3.2.2. Muestra

Para la realización de la investigación se obtuvo una muestra representativa de la población que consta de 01 director y 20 docentes de la IEP N°70480 “Niño Jesús de Praga”, 01 director y 15 docentes de la IEP N°71012 “San LuisGonzaga”, 1director y 15 docentes de la IEP N° 71011. Las cuáles será escogida por el muestreo no probabilístico de Tipo intencional.

#### CUADRO 2

MUESTRA DE DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
PRIMARIAS DE LA ZONA URBANA DE LA CIUDAD DE AYAVIRI

Nº	INSTITUCIÓN EDUCATIVA	Nº DE DOCENTES	TOTAL DE MUESTRA
<b>01</b>	IEP N° 70480	20	20
<b>02</b>	IEP N° 71012	15	15
<b>03</b>	IEP N° 71011	15	15
<b>TOTAL</b>		<b>50</b>	<b>50</b>

Fuente: UGEL Melgar (2013).

### 3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS- INSTRUMENTO UTILIZADO EN LA APROXIMACIÓN CUANTITATIVA

Dados los objetivos de la Investigación, se utilizó el OCAI (Instrumento de Valoración de la Cultura Organizacional) (anexo 1) desarrollado por y (Cameron y Quinn, 1999), Ya que se ha encontrado que este instrumento es útil y certero en el diagnóstico de aspectos subyacentes de la cultura y en su aplicación se ha encontrado que predice el desempeño organizacional y nos da a conocer las características de una organización.

Cameron y Ettington (1988), revisaron una larga lista de definiciones de cultura organizacional publicadas y notaron que en la mayoría de casos se adopta la perspectiva sociológica funcional de la definición de cultura, que es la que adopta el OCAI.

#### **Cuestionario**

Éste instrumento de investigación se aplicó al personal lo cual permitió recabar la información necesaria.

Tamayo y Tamayo (2002), dice que el cuestionario: “Es de gran utilidad en la investigación científica, ya que constituye una forma concreta de la técnica de observación, logrando que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujeten a determinadas condiciones” (p.109).

3.4. SISTEMA DE VARIABLES

CUADRO 3

OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA
CULTURA ORGANIZACIONAL	a. Características dominantes de la organización	<p>1.-La institución es un lugar muy personal es como una extensión de la familia. Las personas parecen compartir mucho de ellos mismos.</p> <p>2.- La institución es muy dinámica y es un lugar emprendedor.</p> <p>3.-La institución está muy orientada a resultados. La principal preocupación es tener terminado el trabajo. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.</p> <p>4.-La institución es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que las personas tienen que hacer.</p>	<p>1) Totalmente de acuerdo</p> <p>2) Moderadamente de acuerdo</p> <p>3) Neutral</p>
	b. Liderazgo organizacional.	<p>5.- El liderazgo en la institución generalmente considera tomar el ejemplo del mentor, facilitador o tutor.</p> <p>6.-Se considera que el liderazgo en la organización generalmente ejemplifica actitudes emprendedoras, innovadoras y de toma de riesgo.</p> <p>7.-Se considera que el liderazgo en la organización generalmente ejemplifica actitudes de no- juegos, de un fuerte impulso y completamente enfocado a resultados.</p> <p>8.-Se considera que el liderazgo en la organización generalmente ejemplifica una eficiencia coordinada, organizada y bien engranada.</p>	<p>4) Moderadamente en desacuerdo</p> <p>5) Totalmente en desacuerdo</p>





CUADRO 4

OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DESEMPEÑO DOCENTE

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA
<b>DESEMPEÑO DOCENTE</b>	<p><b>DOMINIO I</b></p> <p>Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.</p>	<p>Demuestra conocimientos actualizados.</p> <p>Elabora creativamente la programación anual, UDA, SA, articulado de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes, estrategias y medios seleccionados.</p> <p>Presenta oportunamente sus documentos de planificación PA/UDA/SIC/SA</p>	<p>1) siempre</p> <p>2) casi siempre</p> <p>3) algunas veces</p>
	<p><b>DOMINIO II</b></p> <p>Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.</p>	<p>Resuelve conflictos en dialogo con los estudiantes en base a criterios éticos, normas concertadas de convivencia.</p> <p>Organiza el aula y otros espacios de forma segura y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje atendiendo a la diversidad.</p> <p>Propicia y desarrolla estrategias pedagógicas, promueve el pensamiento crítico, reflexivo y creativo para que utilicen sus conocimientos en la solución de problemas.</p> <p>Utiliza recursos tecnológicos materiales educativos diversos.</p> <p>Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma</p>	<p>4) casi nunca</p> <p>5) nunca</p>

		<p>diferenciada los aprendizajes esperados.</p> <p>Evalúa los aprendizajes y sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.</p>	
	<p>DOMINIO III</p> <p>Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad</p>	<p>Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, de la propuesta curricular y de los planes de mejora continua, PAT, involucrándose activamente en equipos de trabajo.</p> <p>Desarrolla individual y colectivamente proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la IE.</p> <p>Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes.</p>	
	<p>DOMINIO IV</p> <p>Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.</p>	<p>Participa en eventos y actividades (feria de ciencias, eventos culturales, concursos y otros) donde manifiesta su profesionalidad e identidad docente con la institución.</p> <p>Asiste con responsabilidad y puntualidad al trabajo pedagógico en el aula y las actividades convocadas.</p> <p>Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño.</p>	

Fuente: Elaboración propia.

### 3.5. PLAN DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Sensibilización a los docentes, para poder responder de manera adecuada los instrumentos aplicados.

Para el tratamiento de los datos, se procedió a la codificación de los instrumentos aplicados y se utiliza el paquete estadístico SPSS versión 21 para realizar los cálculos de coeficiente de correlación de Pearson. Para interpretar los resultados se ha tomado en cuenta la siguiente escala.

CUADRO 5

ESCALA DE VALORES DE CORRELACION DE PEARSON

VALOR	INTERPRETACION
DE: r:	
+_ 1.00	<b>Correlación perfecta (positiva o negativa)</b>
+_ 0.90          +_ 0.99	<b>Correlación muy alta (positiva o negativa)</b>
+_ 0.70          +_ 0.89	<b>Correlación alta (positiva o negativa)</b>
+_ 0.40          +_ 0.69	<b>Correlación moderada (positiva o negativa)</b>
+_ 0.20          +_ 0.39	<b>Correlación baja (positiva o negativa)</b>
+_ 0.01          +_ 0.19	<b>Correlación muy baja (positiva o negativa)</b>
+_ 0.00	<b>Correlación nula (positiva o negativa)</b>

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo, organizamos los datos obtenidos en base de la encuesta realizada.

#### 4.1 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS IEP. DE LA ZONA URBANA DE AYAVIRI

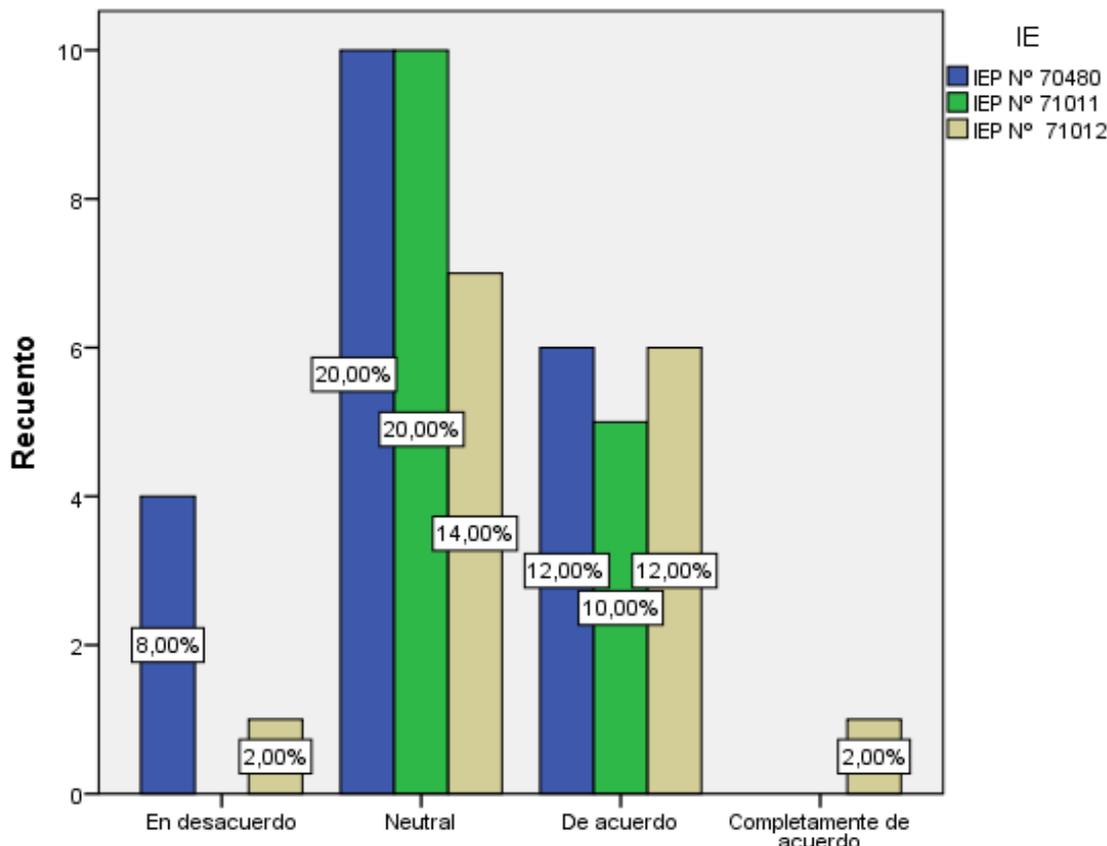
CUADRO 6

CUADRO DE CONTINGENCIA CARACTERÍSTICAS DOMINANTES POR IE

			IE			Total
			IEP N° 70480	IEP N° 71011	IEP N° 71012	
<b>CARACTERÍSTICAS DOMINANTES</b>	En desacuerdo	Recuento	4	0	1	5
		%	20.0%	0.0%	6.7%	10.0%
	Neutral	Recuento	10	10	7	27
		%	50.0%	66.7%	46.7%	54.0%
	De acuerdo	Recuento	6	5	6	17
		%	30.0%	33.3%	40.0%	34.0%
	Completamente de acuerdo	Recuento	0	0	1	1
		%	0.0%	0.0%	6.7%	2.0%
<b>Total</b>		Recuento	20	15	15	50
		% IE	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Instrumento de valoración de la cultura anexo 1

FIGURA 2  
CARACTERÍSTICAS DOMINANTES



Fuente: Cuadro 6

En el cuadro 6 y figura 2, se observa que de un total de 50 docentes, 27 docentes que representan un 54% marcaron neutral en los ítems formulados en base a la dimensión características dominantes, de la variable cultura organizacional en los docentes de las IEP. urbanas de la ciudad de Ayaviri, mientras que de acuerdo 17 docentes que representan un 34%, en desacuerdo 5 docentes que representan un 10%y completamente de acuerdo 01 que representa un 2%.

Esto significa que la mayor parte de los docentes opinan de manera neutral las características de sus instituciones como una extensión de la familia orientada a resultados, dinámica y como un lugar bien estructurado.

CUADRO 7

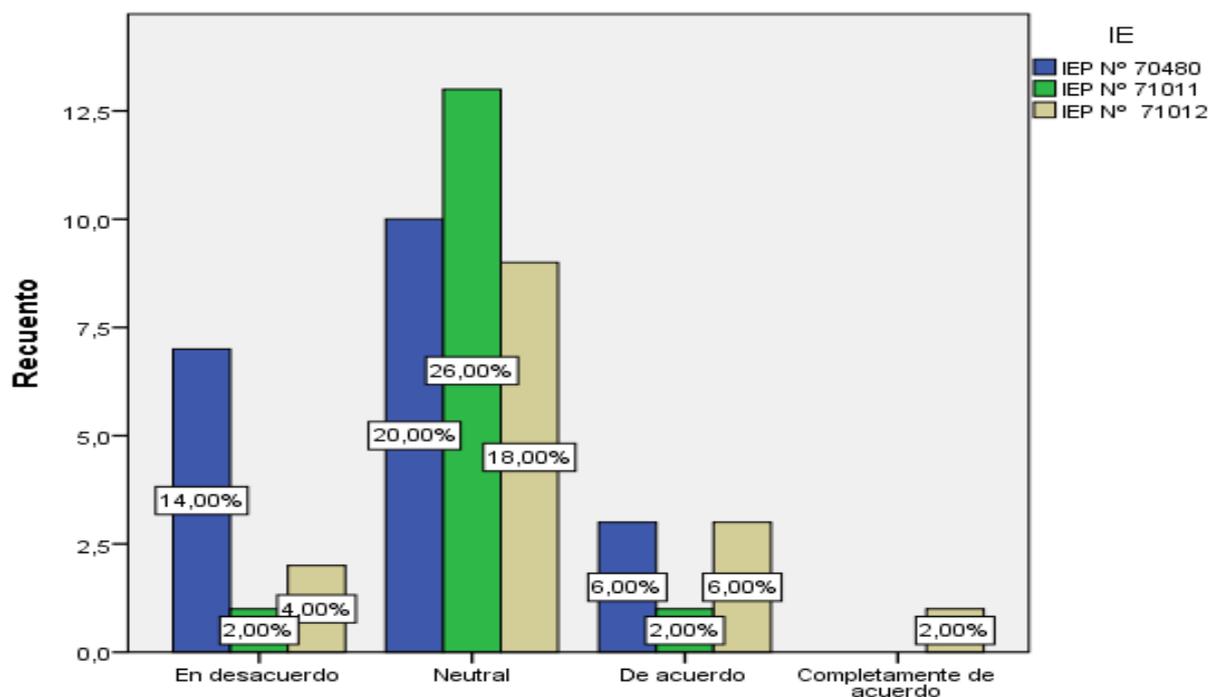
CUADRO DE CONTINGENCIA LIDERAZGO ORGANIZACIONAL POR IE.

			IE			Total
			IEP N° 70480	IEP N° 71011	IEP N° 71012	
<b>LIDERAZGO ORGANIZACIONAL</b>	En desacuerdo	Recuento	7	1	2	10
		% dentro de IE	35.0%	6.7%	13.3%	20.0%
	Neutral	Recuento	10	13	9	32
		% dentro de IE	50.0%	86.7%	60.0%	64.0%
	De acuerdo	Recuento	3	1	3	7
		% dentro de IE	15.0%	6.7%	20.0%	14.0%
	Completamente de acuerdo	Recuento	0	0	1	1
		% dentro de IE	0.0%	0.0%	6.7%	2.0%
<b>Total</b>		Recuento	20	15	15	50
		% dentro de IE	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Instrumento de valoración de la cultura anexo 1

FIGURA 3

LIDERAZGO ORGANIZACIONAL



Fuente: Cuadro 7

En el cuadro 7 y figura 3, se observa que de un total de 50 docentes, 32 docentes que representan un 64%, marcaron neutral en los ítems formulados en base a la dimensión de liderazgo institucional, de la variable cultura organizacional en los docentes de las IEP. urbanas de la ciudad de Ayaviri, mientras que en desacuerdo 7 docentes que representan un 14%, en desacuerdo 10 docentes que representan un 20% y completamente de acuerdo 01 que representa un 2%.

Esto significa que los docentes que marcaron en un mayor porcentaje opinan de manera neutral al respecto de la dimensión liderazgo organizacional que implica a un líder con actitudes innovadoras, un líder enfocado en resultados y tienen un líder con actitudes emprendedoras y que sea un ejemplo en la IE.

## CUADRO 8

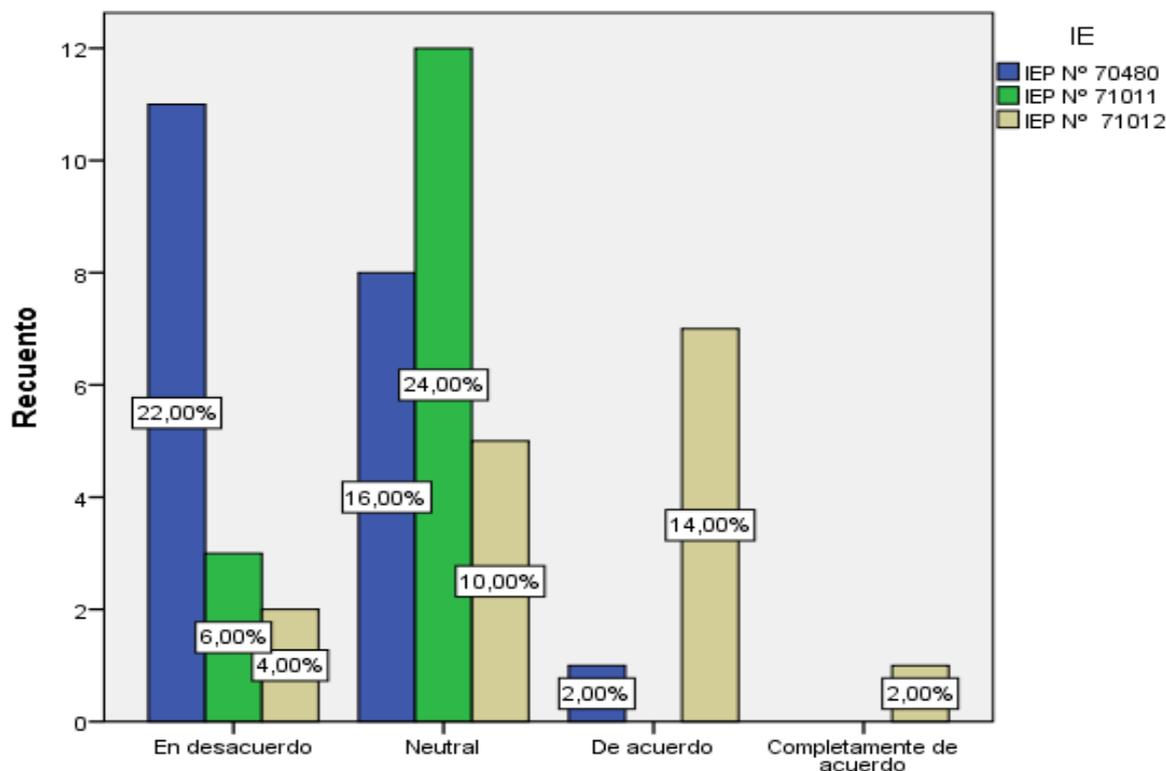
## CUADRO DE CONTINGENCIA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL POR IE.

			IE			Total	
			IEP N° 70480	IEP N° 71011	IEP N° 71012		
<b>ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL</b>	En desacuerdo	Recuento	11	3	2	16	
		% dentro de IE	55.0%	20.0%	13.3%	32.0%	
	Neutral	Recuento	8	12	5	25	
		% dentro de IE	40.0%	80.0%	33.3%	50.0%	
	De acuerdo	Recuento	1	0	7	8	
		% dentro de IE	5.0%	0.0%	46.7%	16.0%	
	Completamente de acuerdo	Recuento	0	0	1	1	
		% dentro de IE	0.0%	0.0%	6.7%	2.0%	
	<b>Total</b>		Recuento	20	15	15	50
			% dentro de IE	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Instrumento de valoración de la cultura anexo 1

FIGURA 4

ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL



Fuente: Cuadro 8

En el cuadro 8 y figura 4, se observa que, de un total de 50 docentes, 25 docentes que representan un 50% marcaron neutral en los ítems formulados en base a la dimensión administración del personal, de la variable cultura organizacional en los docentes de las IEP. urbanas de la ciudad de Ayaviri, mientras que en desacuerdo 16 docentes que representan un 32%, en de acuerdo 8 docentes que representan un 16% y completamente de acuerdo 01 que representa un 2%.

Según los resultados la mitad de los docentes encuestados, opinan de manera neutral acerca de la administración del personal en sus instituciones educativas lo cual nos da a conocer el estilo administrativo de manera neutral el trabajo en equipo, la competitividad y demandas y logros y la estabilidad en las relaciones laborales.

CUADRO 9

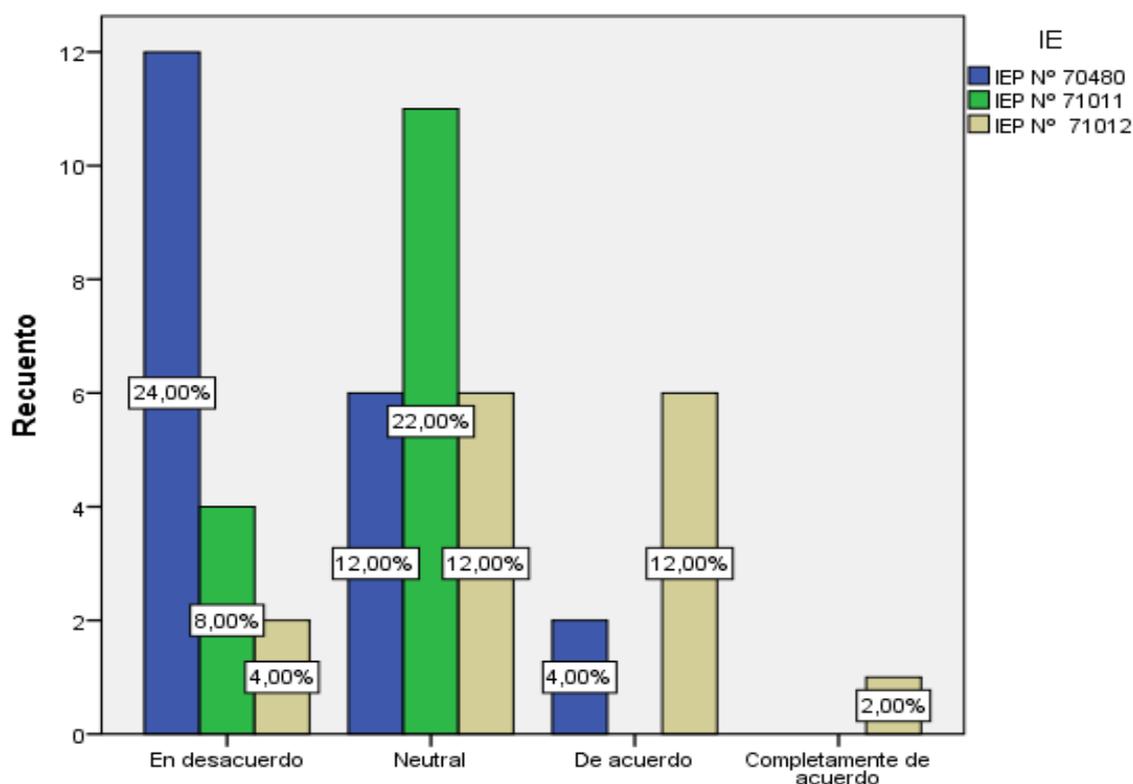
CUADRO DE CONTINGENCIA COHESION ORGANIZACIONAL POR IE

			IE			Total
			IEP N° 70480	IEP N° 71011	IEP N° 71012	
<b>COHESIÓN ORGANIZACIONAL</b>	En desacuerdo	Recuento	12	4	2	18
		% dentro de IE	60.0%	26.7%	13.3%	36.0%
	Neutral	Recuento	6	11	6	23
		% dentro de IE	30.0%	73.3%	40.0%	46.0%
	De acuerdo	Recuento	2	0	6	8
		% dentro de IE	10.0%	0.0%	40.0%	16.0%
	Completamente de acuerdo	Recuento	0	0	1	1
		% dentro de IE	0.0%	0.0%	6.7%	2.0%
<b>Total</b>		Recuento	20	15	15	50
		% dentro de IE	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Instrumento de valoración de la cultura anexo 1

FIGURA 5

COHESIÓN ORGANIZACIONAL



Fuente: Instrumento de valoración de la cultura anexo 1

En el cuadro 9 figura 5, se observa que, de un total de 50 docentes, 23 docentes que representan un 46% marcaron neutral en los ítems formulados en base a la dimensión cohesión organizacional, de la variable cultura organizacional en los docentes de las IEP urbanas de la ciudad de Ayaviri, mientras que en desacuerdo 18 docentes que representan un 36%, de acuerdo 8 docentes que representan un 16% y completamente de acuerdo 01 que representa un 2%.

Según los resultados la mitad de los docentes marcaron de manera neutral acerca de la cohesión organizacional lo cual implica la unión y un compromiso con la institución con énfasis en el logro de sus objetivos y metas comunes manteniendo un orden y ritmo de la organización.

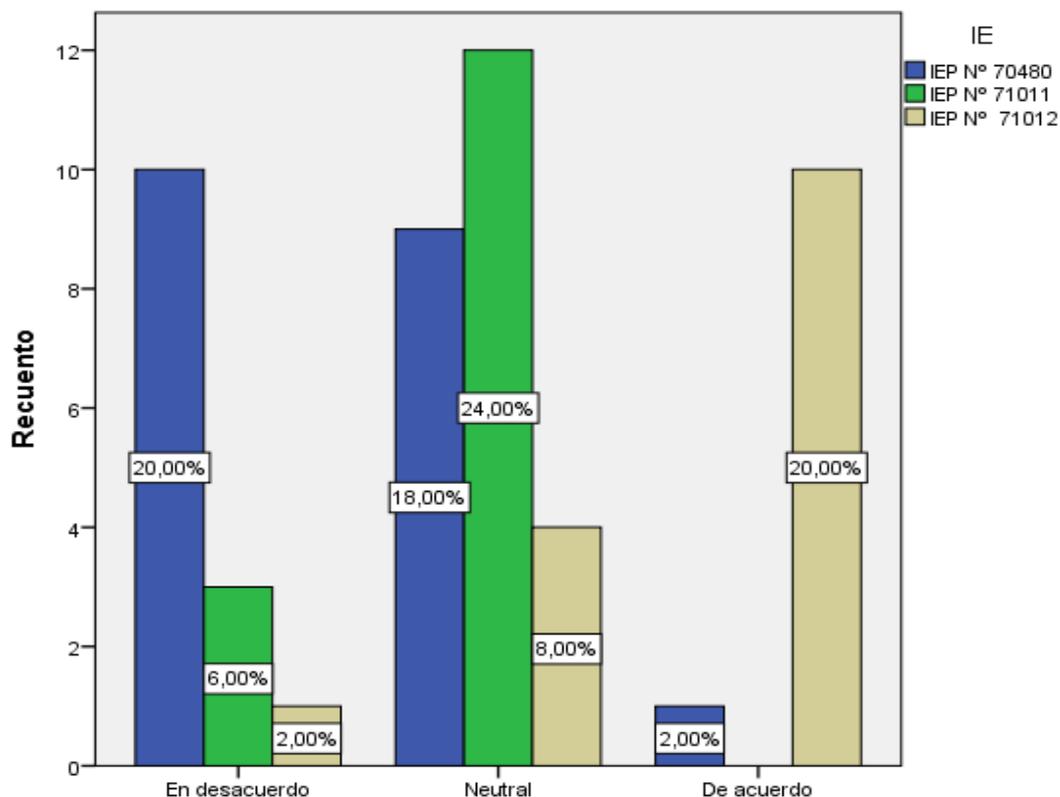
CUADRO 10

CUADRO DE CONTINGENCIA ÉNFASIS ESTRATÉGICO POR IE.

			IE			Total
			IEP N° 70480	IEP N° 71011	IEP N° 71012	
ÉNFASIS ESTRATÉGICO	En desacuerdo	Recuento	10	3	1	14
		% dentro de IE	50.0%	20.0%	6.7%	28.0%
	Neutral	Recuento	9	12	4	25
		% dentro de IE	45.0%	80.0%	26.7%	50.0%
	De acuerdo	Recuento	1	0	10	11
		% dentro de IE	5.0%	0.0%	66.7%	22.0%
Total		Recuento	20	15	15	50
		% dentro de IE	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Instrumento de valoración de la cultura anexo 1

FIGURA 6  
ÉNFASIS ESTRATÉGICO



Fuente: Cuadro 10

En el cuadro 10 figura 6, se observa que de un total de 50 docentes, 25 docentes que representan un 50% marcaron neutral en los ítems formulados en base a la dimensión énfasis estratégico, de la variable cultura organizacional en los docentes de las IEP. Urbanas de la ciudad de Ayaviri, mientras que en desacuerdo 14 docentes que representan un 28% y en de acuerdo 11 docentes que representan un 22%.

Esta información da a conocer que la mitad de los docentes encuestados opinan de manera neutral, el énfasis estratégico que implica la participación de los miembros, enfatizando acciones competitivas logrando metas difíciles y trabajando en equipo enfocados en un fin común.

CUADRO 11

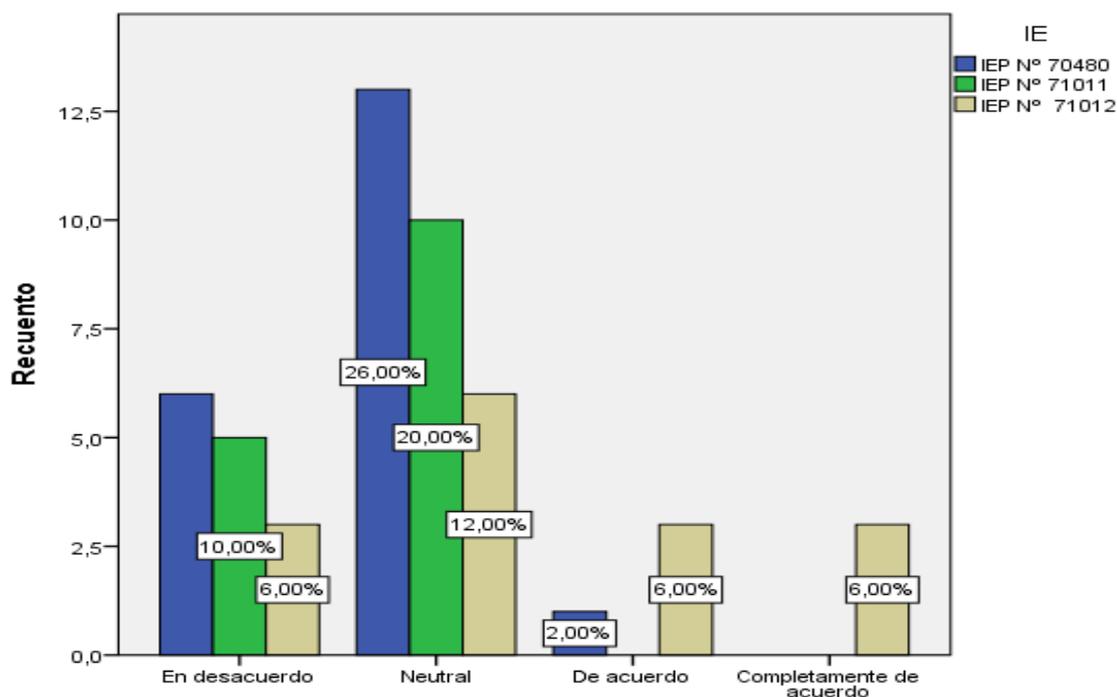
CUADRO DE CONTINGENCIA CRITERIO DE ÉXITO POR IE.

			IE			Total	
			IEP N° 70480	IEP N° 71011	IEP N° 71012		
<b>CRITERIO DE ÉXITO</b>	En desacuerdo	Recuento	6	5	3	14	
		% dentro de IE	30.0%	33.3%	20.0%	28.0%	
	Neutral	Recuento	13	10	6	29	
		% dentro de IE	65.0%	66.7%	40.0%	58.0%	
	De acuerdo	Recuento	1	0	3	4	
		% dentro de IE	5.0%	0.0%	20.0%	8.0%	
	Completamente de acuerdo	Recuento	0	0	3	3	
		% dentro de IE	0.0%	0.0%	20.0%	6.0%	
	<b>Total</b>		Recuento	20	15	15	50
			% dentro de IE	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Instrumento de valoración de la cultura anexo 1.

FIGURA 7

CRITERIO DE ÉXITO



Fuente: Cuadro 11

En el cuadro 11 y figura 7, se observa que de un total de 50 docentes, 29 docentes que representan un 58% marcaron neutral en los ítems formulados en base a la dimensión criterio de éxito de la variable cultura organizacional en los docentes de las IEP. urbanas de la ciudad de Ayaviri, mientras que en desacuerdo 14 docentes que representan un 28%, en de acuerdo 04 docentes que representan un 8% y completamente de acuerdo 03 que representa un 6%.

Los resultados que nos dan a conocer en el grafico nos arroja que más de la mitad de los docentes encuestados opinan de manera neutral la dimensión criterio de éxito que define al éxito en base a los talentos humanos y el trabajo en equipo y el tiempo, entrega y compromiso docente.

**RESULTADOS DE LA INVESTIGACION**

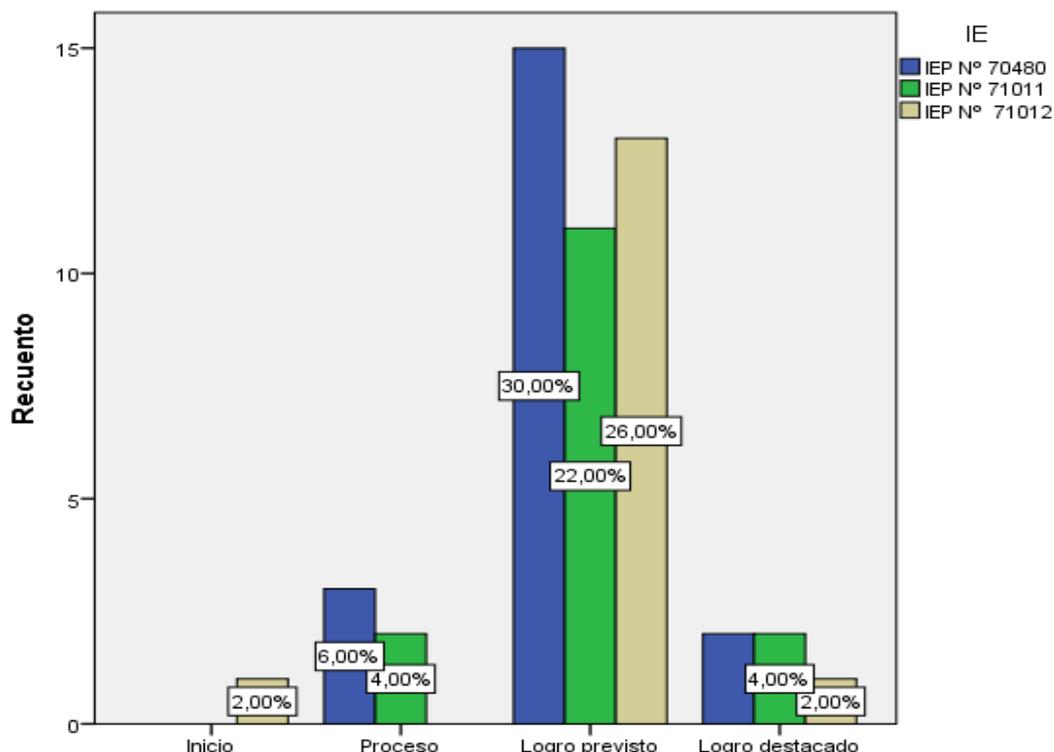
**4.2 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO DOCENTE DE LAS IEP. DE LA ZONA URBANA DE LA CIUDAD DE AYAVIRI.**

**CUADRO 12  
CUADRO DE CONTINGENCIA PREPARACIÓN PARA EL APRENDIZAJE POR IE.**

			<b>IEP N° 70480</b>	<b>IEP N° 71011</b>	<b>IEP N° 71012</b>		
<b>PREPARACIÓN PARA EL APRENDIZAJE</b>	Inicio	Recuento	0	0	1	1	
		% dentro de IE	0.0%	0.0%	6.7%	2.0%	
	Proceso	Recuento	3	2	0	5	
		% dentro de IE	15.0%	13.3%	0.0%	10.0%	
	Logro previsto	Recuento	15	11	13	39	
		% dentro de IE	75.0%	73.3%	86.7%	78.0%	
	Logro destacado	Recuento	2	2	1	5	
		% dentro de IE	10.0%	13.3%	6.7%	10.0%	
	<b>Total</b>		Recuento	20	15	15	50
			% dentro de IE	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Ficha de evaluación del marco del buen desempeño docente anexo 2

FIGURA 8  
PREPARACIÓN PARA EL APRENDIZAJE



Fuente: Cuadro 12

En el cuadro 12 y figura 8, se observa que, de un total de 50 docentes, 39 docentes alcanzaron el logro previsto que representan un 78%, que corresponde a los ítems formulados en base al dominio I preparación para el aprendizaje de los estudiantes de las IEP. urbanas de la ciudad de Ayaviri, mientras 05 de los docentes están en logro destacado que representan un 10%, en proceso 05 docentes que representan 10% y en inicio 01 que corresponde 2%.

Los resultados que nos dan a conocer en el grafico nos arroja que gran parte de los docentes obtuvieron un logro previsto en el dominio I que corresponde a la preparación para el aprendizaje de los estudiantes la cual comprende los conocimientos actualizados del docente, la elaboración creativa de la programación de actividades según las características de los estudiantes y la presentación oportuna de documentos de planificación.

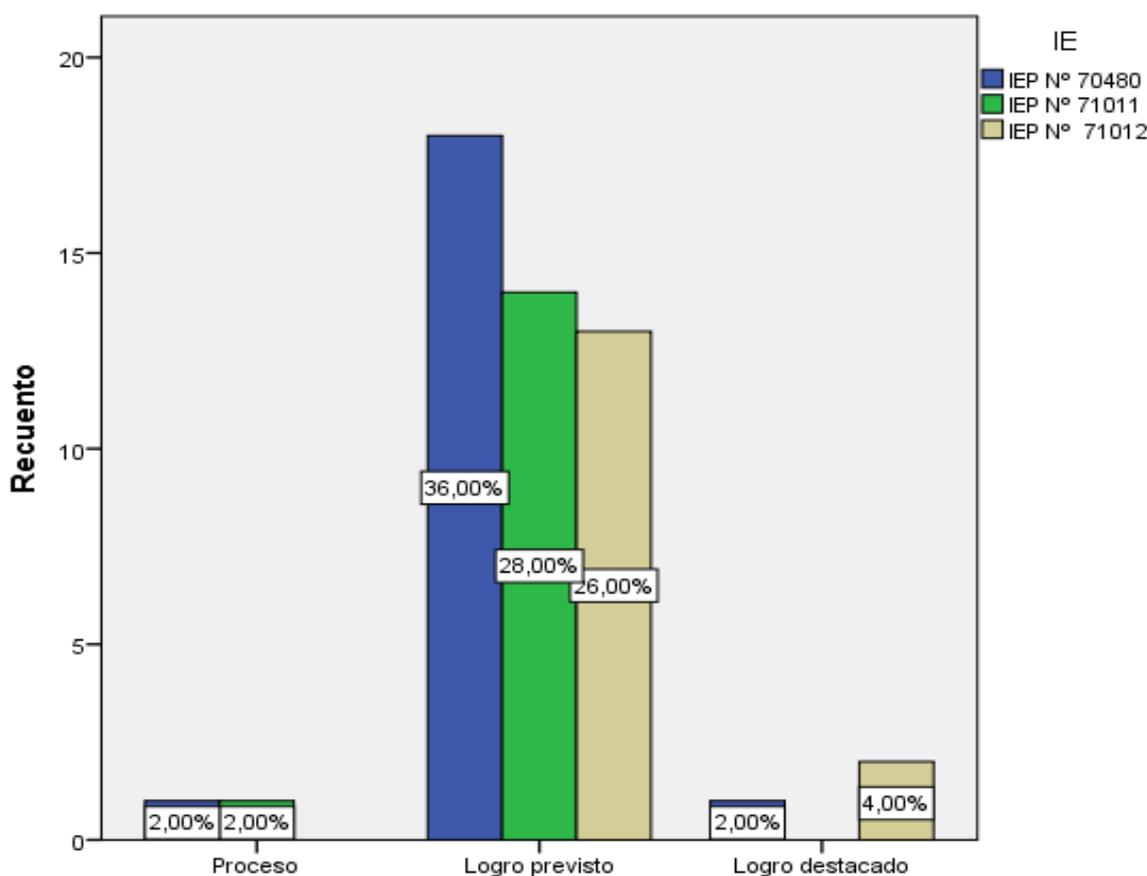
CUADRO 13  
 CUADRO DE CONTINGENCIA ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE POR IE.

			IE			Total
			IEP N° 70480	IEP N° 71011	IEP N° 71012	
<b>ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE</b>	Proceso	Recuento	1	1	0	2
		% dentro de IE	5.0%	6.7%	0.0%	4.0%
	Logro previsto	Recuento	18	14	13	45
		% dentro de IE	90.0%	93.3%	86.7%	90.0%
	Logro destacado	Recuento	1	0	2	3
		% dentro de IE	5.0%	0.0%	13.3%	6.0%
<b>Total</b>		Recuento	20	15	15	50
		% dentro de IE	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Ficha de evaluación del marco del buen desempeño docente anexo 2.

FIGURA 9

ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE



Fuente: Cuadro 13.

En el cuadro 13 y figura 9, se observa que de un total de 50 docentes, 45 docentes alcanzaron el logro previsto que representan un 90%, que corresponde a los ítems formulados en base al dominio II enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes de las IEP. urbanas de la ciudad de Ayaviri, mientras 03 de los docentes están en logro destacado que representan un 6%, en proceso 02 docentes que representan 4% y ningún docente en inicio.

Los resultados que nos dan a conocer en el grafico nos arroja que gran parte de los docentes obtuvieron un logro previsto en el dominio II que corresponde a la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes la cual comprende resolver conflictos en diálogos con los estudiantes en base a criterios éticos y normas de convivencia, organiza el aula y otros espacios de forma segura y adecuada para el trabajo pedagógico, desarrolla estrategias pedagógicas y utiliza recursos y materiales.

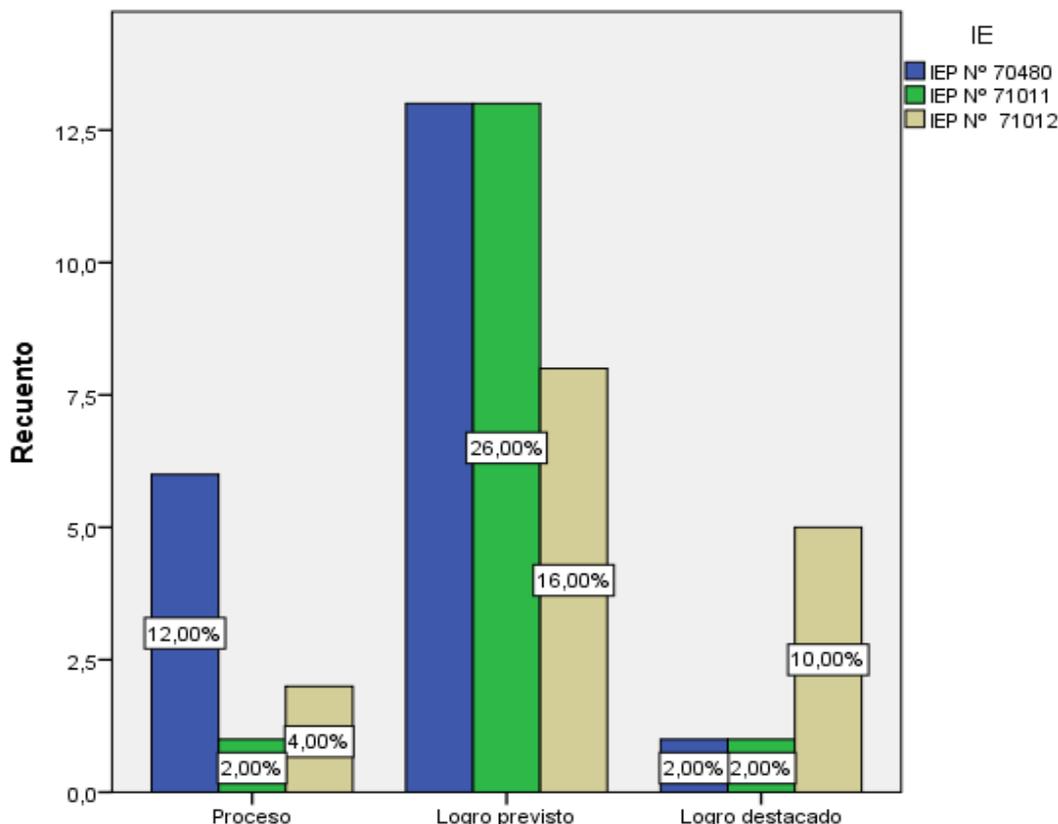
CUADRO 14

CUADRO DE CONTINGENCIA: PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN POR IE.

			IE			Total	
			IEP N° 70480	IEP N° 71011	IEP N° 71012		
<b>PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN</b>	Proceso	Recuento	6	1	2	9	
		% dentro de IE	30.0%	6.7%	13.3%	18.0%	
	Logro previsto	Recuento	13	13	8	34	
		% dentro de IE	65.0%	86.7%	53.3%	68.0%	
	Logro destacado	Recuento	1	1	5	7	
		% dentro de IE	5.0%	6.7%	33.3%	14.0%	
	<b>Total</b>		Recuento	20	15	15	50
			% dentro de IE	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Ficha de evaluación del marco del buen desempeño docente anexo 2.

FIGURA 10  
PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN ARTICULADA A LA COMUNIDAD



Fuente: Cuadro 14

En el cuadro 14 y figura 10, se observa que, de un total de 50 docentes, 34 docentes alcanzaron el logro previsto que representan un 68%, que corresponde a los ítems formulados en base al dominio III participación en la gestión de las IEP. urbanas de la ciudad de Ayaviri, mientras 07 de los docentes están en logro destacado que representan un 14%, en proceso 09 docentes que representan 18% y ningún docente en inicio.

Los resultados que nos dan a conocer en el grafico nos arroja que gran parte de los docentes obtuvieron un logro previsto en el dominio III que corresponde a la participación de la gestión la cual comprende la participación en la gestión de proyectos educativos y desarrollo de proyectos de investigación y otros fomentando el trabajo colaborativo.

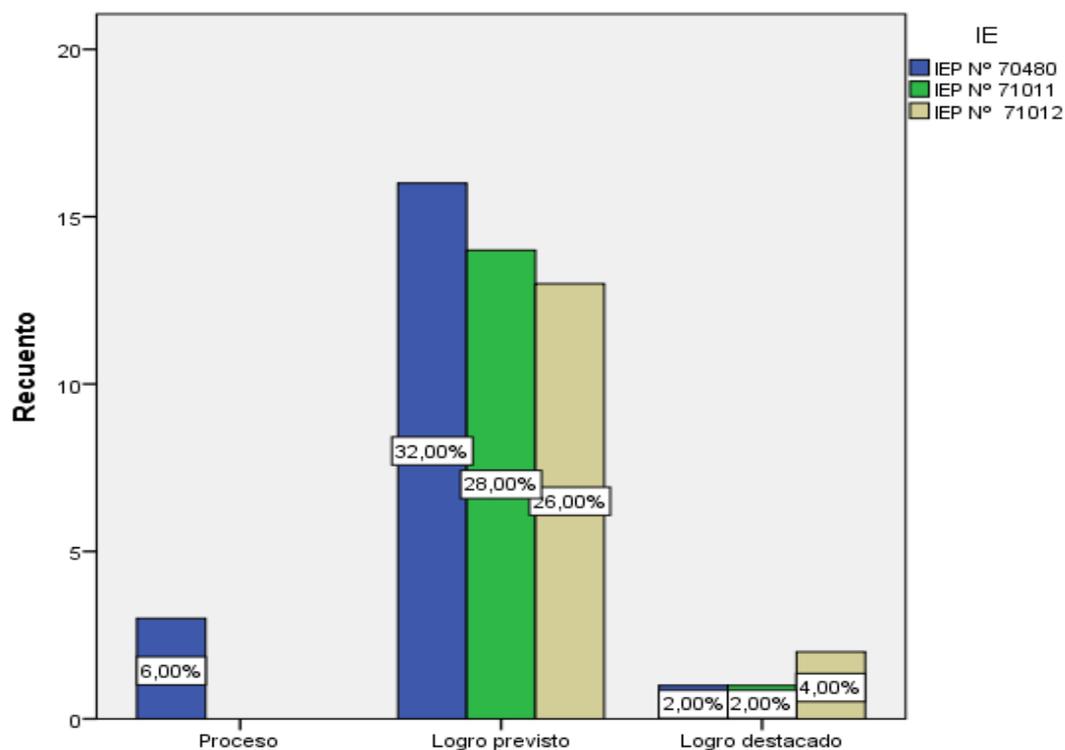
CUADRO 15

CUADRO DE CONTINGENCIA PROFESIONALIDAD E IDENTIDAD DOCENTE POR IE.

			IE			Total
			IEP N° 70480	IEP N° 71011	IEP N° 71012	
<b>PROFESIONALIDAD E IDENTIDAD DOCENTE</b>	Proceso	Recuento	3	0	0	3
		% dentro de IE	15.0%	0.0%	0.0%	6.0%
	Logro previsto	Recuento	16	14	13	43
		% dentro de IE	80.0%	93.3%	86.7%	86.0%
	Logro destacado	Recuento	1	1	2	4
		% dentro de IE	5.0%	6.7%	13.3%	8.0%
<b>Total</b>		Recuento	20	15	15	50
		% dentro de IE	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Ficha de evaluación del marco del buen desempeño docente anexo 2.

FIGURA 11  
PROFESIONALIDAD E IDENTIDAD DOCENTE



Fuente: Cuadro 15.

En el cuadro 15 y figura 11, se observa que, de un total de 50 docentes, 34 docentes alcanzaron el logro previsto que representan un 68%, que corresponde a los ítems formulados en base al dominio IV desarrollo de la profesionalidad y de la identidad docente de las IEP. urbanas de la ciudad de Ayaviri, mientras 04 de los docentes están en logro destacado que representan un 8%, en proceso 03 docentes que representan 6% y ningún docente en inicio.

Los resultados que nos dan a conocer en el grafico nos arroja que más de la mitad de los docentes obtuvieron un logro previsto en el dominio IV que corresponde al desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente la cual comprende la participación en eventos y actividades, asistir con responsabilidad a las actividades de la IE demostrando la identidad docente con la institución.

### **4.3 PRUEBA DE HIPÓTESIS**

La prueba de hipótesis se ha realizado utilizando el software SPSS versión 21, el cual ha dado los siguientes resultados.

#### **4.3.1 Prueba de hipótesis**

Resultados de las correlaciones de la cultura organizacional y el desempeño docente.

##### **4.3.1.1 Prueba de hipótesis 1**

Resultados de las correlaciones de la cultura organizacional y el dominio I

CUADRO 16

CORRELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DOMINIO I  
DEL DESEMPEÑO DOCENTE

		OCA1	OCA2	OCA3	OCA4	OCA5	OCA6	DDD1
OCA1	Correlación de Pearson	1	,618**	,303*	,339*	.262	.219	.233
	Sig. (bilateral)		.000	.032	.016	.066	.127	.103
	N	50	50	50	50	50	50	50
OCA2	Correlación de Pearson	,618**	1	,418**	,557**	,518**	,377**	,352*
	Sig. (bilateral)	.000		.003	.000	.000	.007	.012
	N	50	50	50	50	50	50	50
OCA3	Correlación de Pearson	,303*	,418**	1	,620**	,606**	,586**	.198
	Sig. (bilateral)	.032	.003		.000	.000	.000	.169
	N	50	50	50	50	50	50	50
OCA4	Correlación de Pearson	,339*	,557**	,620**	1	,737**	,687**	.258
	Sig. (bilateral)	.016	.000	.000		.000	.000	.070
	N	50	50	50	50	50	50	50
OCA5	Correlación de Pearson	.262	,518**	,606**	,737**	1	,570**	.183
	Sig. (bilateral)	.066	.000	.000	.000		.000	.204
	N	50	50	50	50	50	50	50
OCA6	Correlación de Pearson	.219	,377**	,586**	,687**	,570**	1	.131
	Sig. (bilateral)	.127	.007	.000	.000	.000		.364
	N	50	50	50	50	50	50	50
DDD1	Correlación de Pearson	.233	,352*	.198	.258	.183	.131	1
	Sig. (bilateral)	.103	.012	.169	.070	.204	.364	
	N	50	50	50	50	50	50	50

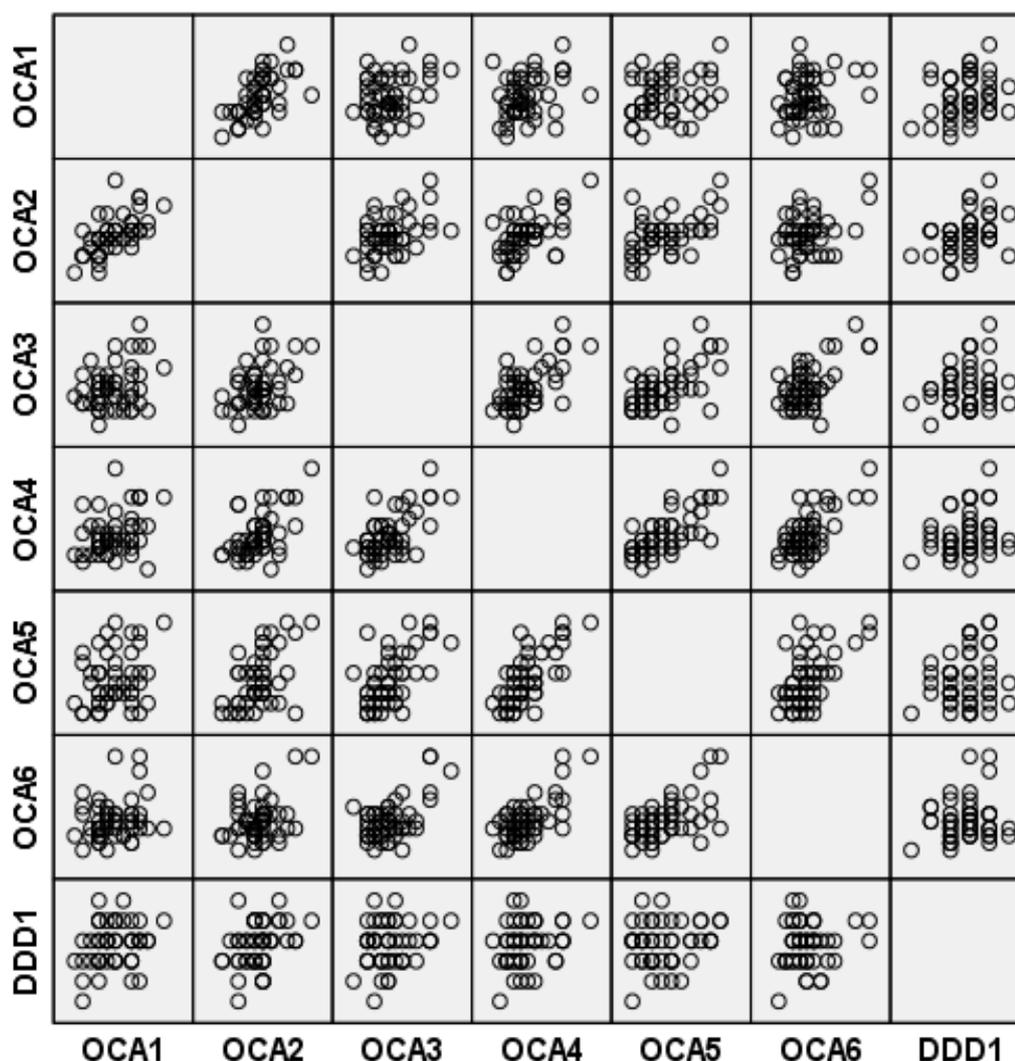
\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

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

Fuente: Instrumentos anexo 1y 2.

FIGURA 12

DIAGRAMA DE DISPERSIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CON EL DESEMPEÑO DOCENTE DOMINIO I PREPARACIÓN PARA EL APRENDIZAJE



Fuente: Cuadro 16

Se observa en el cuadro anterior (ver cuadro 16), que solo la dimensión del liderazgo organizacional tiene relación con el dominio I que es la preparación para el aprendizaje en un  $r = 0,352^*$ , la cual tiene una confiabilidad de un 95%.

4.3.1.2 Prueba de hipótesis 02

Resultados de las correlaciones de la cultura organizacional y el dominio II

CUADRO 17

CORRELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DOMINIO II DEL DESEMPEÑO DOCENTE

	OCA1	OCA2	OCA3	OCA4	OCA5	OCA6	DDD2
OCA1 Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	1	,618**	,303*	,339*	.262	.219	.234
N	50	50	50	50	50	50	50
OCA2 Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,618**	1	,418**	,557**	,518**	,377**	,332*
N	50	50	50	50	50	50	50
OCA3 Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,303*	,418**	1	,620**	,606**	,586**	,450**
N	50	50	50	50	50	50	50
OCA4 Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,339*	,557**	,620**	1	,737**	,687**	,508**
N	50	50	50	50	50	50	50
OCA5 Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.262	,518**	,606**	,737**	1	,570**	,509**
N	50	50	50	50	50	50	50
OCA6 Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.219	,377**	,586**	,687**	,570**	1	,529**
N	50	50	50	50	50	50	50
DDD2 Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.234	,332*	,450**	,508**	,509**	,529**	1
N	50	50	50	50	50	50	50

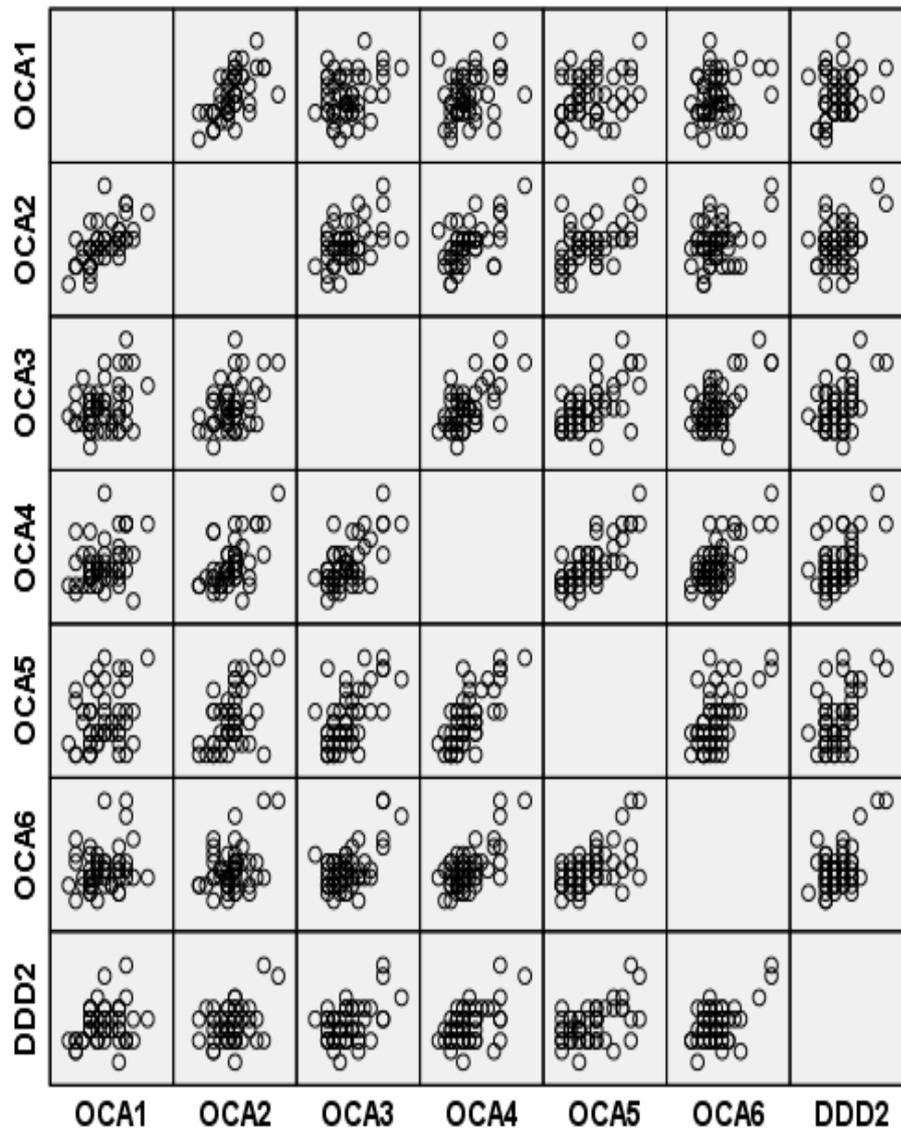
\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

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

Fuente: Instrumentos anexo 1 y 2.

FIGURA 13

DIAGRAMA DE DISPERSIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CON EL DESEMPEÑO DOCENTE DOMINIO II ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES.



Fuente: Cuadro 17

En el cuadro anterior se puede observar que todas las dimensiones de la cultura organizacional a excepción de las características dominantes, tienen una relación con el desempeño docente dominio II enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.

**4.3.1.3 Prueba de hipótesis 3**

Resultados de las correlaciones de la cultura organizacional y el dominio III

CUADRO 18

**CORRELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DOMINIO III DEL DESEMPEÑO DOCENTE**

		OCA1	OCA2	OCA3	OCA4	OCA5	OCA6	DDD3
OCA1	Correlación de Pearson	1	,618**	,303*	,339*	.262	.219	.134
	Sig. (bilateral)		.000	.032	.016	.066	.127	.354
	N	50	50	50	50	50	50	50
OCA2	Correlación de Pearson	,618**	1	,418**	,557**	,518**	,377**	.155
	Sig. (bilateral)	.000		.003	.000	.000	.007	.283
	N	50	50	50	50	50	50	50
OCA3	Correlación de Pearson	,303*	,418**	1	,620**	,606**	,586**	,347*
	Sig. (bilateral)	.032	.003		.000	.000	.000	.013
	N	50	50	50	50	50	50	50
OCA4	Correlación de Pearson	,339*	,557**	,620**	1	,737**	,687**	,348*
	Sig. (bilateral)	.016	.000	.000		.000	.000	.013
	N	50	50	50	50	50	50	50
OCA5	Correlación de Pearson	.262	,518**	,606**	,737**	1	,570**	.189
	Sig. (bilateral)	.066	.000	.000	.000		.000	.189
	N	50	50	50	50	50	50	50
OCA6	Correlación de Pearson	.219	,377**	,586**	,687**	,570**	1	.133
	Sig. (bilateral)	.127	.007	.000	.000	.000		.356
	N	50	50	50	50	50	50	50
DDD3	Correlación de Pearson	.134	.155	,347*	,348*	.189	.133	1
	Sig. (bilateral)	.354	.283	.013	.013	.189	.356	
	N	50	50	50	50	50	50	50

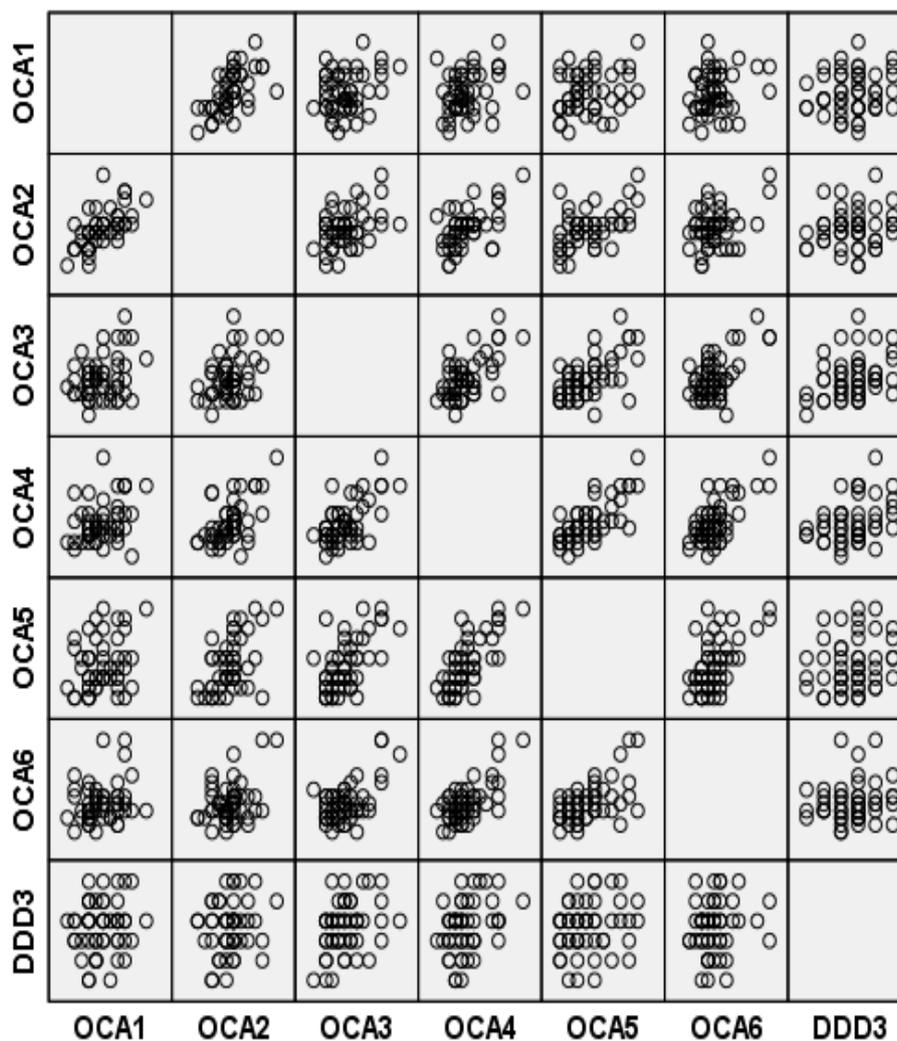
\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

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

Fuente: Instrumentos anexo 1 y 2.

FIGURA 14

DIAGRAMA DE DISPERSIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CON EL DESEMPEÑO DOCENTE DOMINIO III PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA ESCUELA ARTICUADA A LA COMUNIDAD.



Fuente: Cuadro 18

En el cuadro anterior se observa la correlación de las dimensiones de la cultura organizacional y del dominio III participación en la gestión de la escuela, La dimensión administración del personal con una relación  $r=0,347^*$  y la cohesión organizacional en un  $r= 0,348^*$ , con una confiabilidad de un 95% (ver cuadro 18).

**4.3.1.4 Prueba de hipótesis 4**

Resultados de las correlaciones de la cultura organizacional y el dominio IV

CUADRO 19

**CORRELACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DOMINIO IV DEL DESEMPEÑO DOCENTE**

		OCA1	OCA2	OCA3	OCA4	OCA5	OCA6	DDD4_13_15
OCA1	Correlación de Pearson	1	,478**	.231	.248	.207	.161	.139
	Sig. (bilateral)		.000	.106	.083	.150	.264	.337
	N	50	50	50	50	50	50	50
OCA2124	Correlación de Pearson	,478**	1	,329*	,401**	,392**	.237	.250
	Sig. (bilateral)	.000		.020	.004	.005	.097	.080
	N	50	50	50	50	50	50	50
OCA3	Correlación de Pearson	.231	,329*	1	,537**	,563**	,581**	.154
	Sig. (bilateral)	.106	.020		.000	.000	.000	.287
	N	50	50	50	50	50	50	50
OCA4	Correlación de Pearson	.248	,401**	,537**	1	,694**	,663**	,294*
	Sig. (bilateral)	.083	.004	.000		.000	.000	.038
	N	50	50	50	50	50	50	50
OCA5	Correlación de Pearson	.207	,392**	,563**	,694**	1	,470**	,308*
	Sig. (bilateral)	.150	.005	.000	.000		.001	.029
	N	50	50	50	50	50	50	50
OCA6	Correlación de Pearson	.161	.237	,581**	,663**	,470**	1	.006
	Sig. (bilateral)	.264	.097	.000	.000	.001		.969
	N	50	50	50	50	50	50	50
DDD4_13_15	Correlación de Pearson	.139	.250	.154	,294*	,308*	.006	1
	Sig. (bilateral)	.337	.080	.287	.038	.029	.969	
	N	50	50	50	50	50	50	50

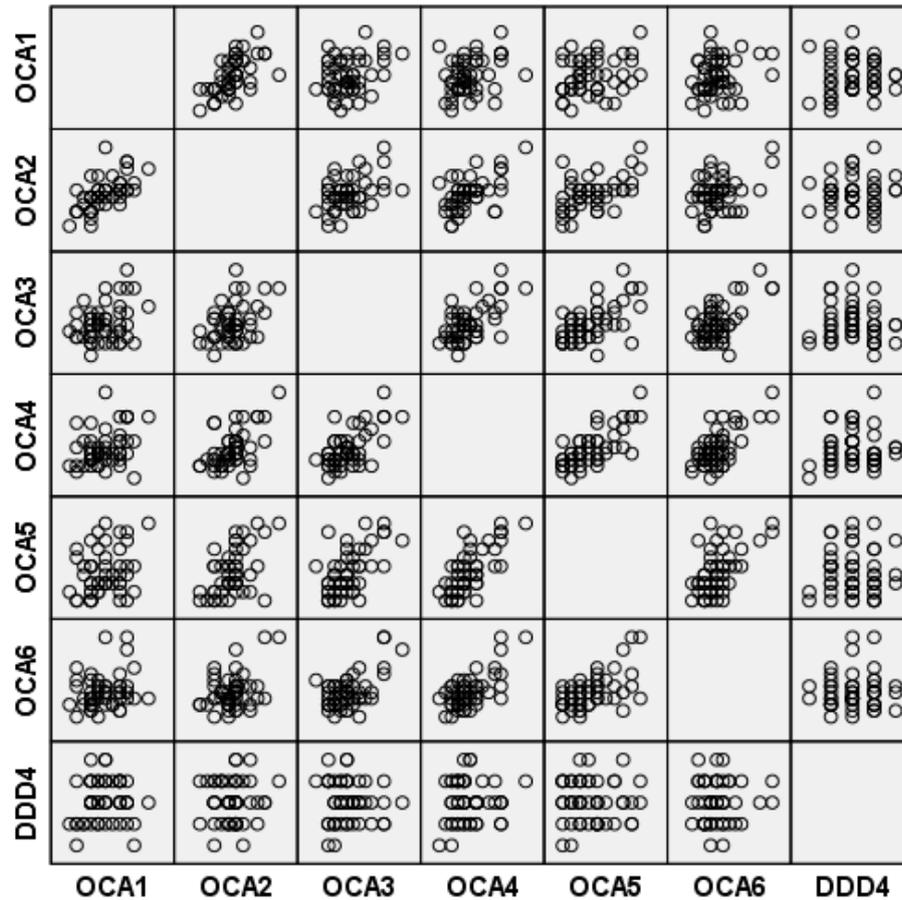
\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

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

Fuente: Instrumentos anexo 1 y 2.

FIGURA 15

DIAGRAMA DE DISPERSIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CON EL DESEMPEÑO DOCENTE DOMINIO IV DESARROLLO DE LA PROFESIONALIDAD Y LA IDENTIDAD DOCENTE.



Fuente: Cuadro 19

En el cuadro anterior se observa que existe correlación en solo dos de las seis dimensiones de la cultura organizacional estas son cohesión organizacional con una correlación de  $r= 0,294^*$  y énfasis estratégico con una correlación de  $r= 0,308^*$  estas en correlación con la dimensión dominio IV desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente de a variable desempeño docente (ver cuadro 19).

CUADRO 20

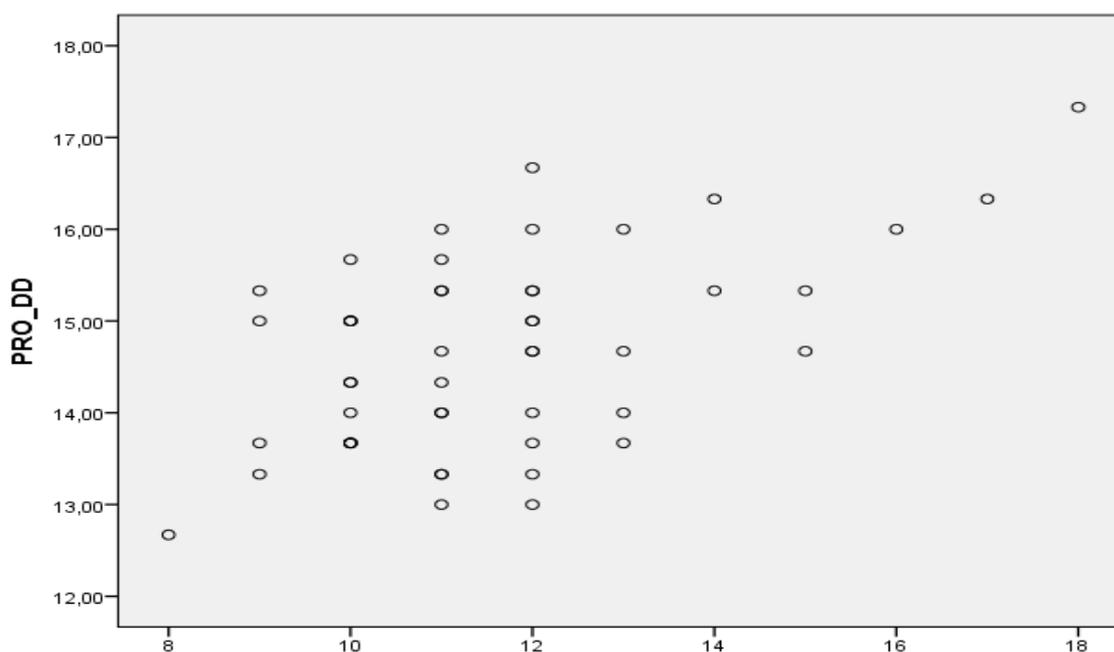
CORRELACIÓN GENERAL DE LA CULTURA ORGANIZACIÓN Y EL DESEMPEÑO DOCENTE

Correlaciones		PROM_OCA	PRO_DD
PROM_OCA	Correlación de Pearson	1	,532**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	50	50
PRO_DD	Correlación de Pearson	,532**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	50	50

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

FIGURA 16

DIAGRAMA DE DISPERSIÓN



Fuente: Cuadro 20

Se observa en el cuadro de correlación general (ver cuadro 20), que existe una correlación de Pearson  $r=0,532^{**}$ , correlación moderada pero significativa al 99%, dándonos a entender que existe una correlación entre la cultura organizacional y el desempeño docente.

#### 4.4 DISCUSIONES

Según muestra los resultados de la investigación, se puede observar que la variable de la cultura organizacional influye en el desempeño docente de las IEP. de la zona urbana en el distrito de Ayaviri, con una correlación moderada de  $r= 0, 532^{**}$ . Demostrando así la importancia de la cultura organizacional en el desempeño de docente.

Según Ulrich (2004), “Los empleados que comparten una cultura con mayor probabilidad estarán unidos en sus acciones, y tal unidad afecta favorablemente el desempeño”

Conocer la cultura de la organización es relevante en el comportamiento del personal que labora en la organización en la búsqueda de la eficiencia, la eficacia, la innovación y el logro de objetivos comunes. Posee la convicción personal de que el talento humano es el activo principal de una empresa y es a través su desempeño que las empresas logran obtener sus resultados.

“Para una compañía lograr los resultados deseados, su cultura (lo que la gente piensa y hace) debe estar alineada a ese resultado” (Connors y Smith, 1999).

A partir de lo antes mencionado se establece un escenario que refuerza la importancia que posee para la institución conocerse a sí misma, autodefinirse, redefinirse y reforzar sus fortalezas, integrando el entendimiento de su propia cultura y los elementos que la conforman para poder transformarse hacia lo que se ha planteado como Misión Institucional.

En este sentido Tejada (1987), explica que los directores, deben proponer una identidad para la organización, pero, “sin el concurso de toda la comunidad

laboral de la empresa, el diseño de las ideas, las normas y los valores, no tendría un basamento sólido y sería más bien un artificio a nivel de las declaraciones vacías”.

Lo que se espera es que la cultura organizacional se perciba y se entienda como algo deseable para toda la organización, que sea el marco de referencia que guie los esfuerzos coordinados de todos los que cumplen una misma misión, que todos los miembros se sientan identificados con ella y que la compartan, indistintamente de su posición en la estructura.

## CONCLUSIONES

-Tal como se observa en el cuadro 20 donde  $r= 0,532^{**}$  que corresponde a una correlación moderada pero significativa al 99%, lo que confirma la correlación en ambas variables.

- Existe una correlación la cual se observa en la tabla (ver cuadro 16), que solo la dimensión del liderazgo organizacional tiene relación con el dominio I que es la preparación para el aprendizaje de los estudiantes en un  $r=0,352^*$ , la cual tiene una confiabilidad de un 95%.

- Existe una correlación (ver cuadro 17). Se puede observar que todas las dimensiones de la cultura organizacional a excepción de las características dominantes, tienen una relación con el desempeño docente dominio II enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.

- Existe una correlación de las dimensiones de la cultura organizacional y del dominio III participación en la gestión de la escuela, La dimensión administración del personal con una relación  $r=0,347^*$  y la cohesión organizacional en un  $r= 0,348^*$ , con una confiabilidad de un 95% (ver cuadro 18).

- Existe correlación en solo dos de las seis dimensiones de la cultura organizacional estas son cohesión organizacional con una correlación de  $r=0,294^*$  y énfasis estratégico con una correlación de  $r= 0,308^*$  estas en correlación con la dimensión dominio IV desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente de a variable desempeño docente (ver cuadro19).

## RECOMENDACIONES

- A los directivos de las instituciones educativas primarias de la zona urbana ciudad de Ayaviri, a que puedan según los resultados obtenidos en la presente investigación, dar le la importancia que requiere la cultura organización en las instituciones que ellos dirigen y la influencia que esta ejerce en el desempeño de sus docentes.

- A los directivos de las instituciones educativas primarias de la zona urbana ciudad de Ayaviri, que den la importancia que requiere la cultura organizacional ya que ella se verá influenciada en la preparación para el aprendizaje de los estudiantes la cual dependerá mucho el trabajo en aula.

-A los directivos de las instituciones educativas primarias de la zona urbana de la ciudad de Ayaviri que den la importancia que requiere a los factores de la cultura organizacional, ya que esto influyen en casi su mayoría en el dominio II enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, esto implica crear un clima propicio para el aprendizaje, el uso adecuado de estrategias, etc.

- A los directivos de las instituciones educativas primarias de la zona urbana ciudad de Ayaviri que debido a los resultados obtenidos fomenten una cultura organizacional adecuada ya que ella influye en la participación de la gestión de la escuela articulada a la comunidad así mismo, hay que reconocer las oportunidades que tienen las IEP para la creación de nuevas técnicas de gestión en beneficio propio; hecho que permitirá competir con eficacia e integrarse como: practicar deporte, realizar talleres de motivación, trabajos en equipo, talleres, etc.
- A los docentes de la Instituciones Educativas primarias de la zona urbana ciudad de Ayaviri a que no pierdan los perfiles de un buen docente no solo por las evaluaciones del ministerio o de los directivos, sino por el compromiso que tenemos como docentes ante la sociedad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Cameron & Quinn. (1999). *Diagnosing and changing Organizational culture Based on the competing values framework*. New York: Addison-wesley Publishing Company Inc.
- Cameron, & Quinn, R. (1999). *Book: Diagnosing and Changing Organizational Culture. OCAI*. New York: Addison-wesley Publishing Company Inc.
- Cameron, K. & Ettington, D. (1988). *The Conceptual Foundation of Organizational culture*. New York: Agathon Press.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ta Edición ed). México: Mc Graw.Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organacional*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Connors, R., & Smith, T. (1999). *Journey to the Emerald City*. Now York: Prentice Hall.
- Cordova, P. & Sanchez, A. (1991). *Un enfoque del estudio de la cultura organizacional. Gestión y Estrategia Nro 14*. México: Nova Scientia

- Deal, T. & Kennedy, A. (1985). *Culturas Corporativas: Ritos y rituales de la vida organizacional*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Golden, K. (1992). *The individual and organizational culture: Strategies for action in highly-ordered contexts*. Estados Unidos: Journal of Management Studies.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (2007). *Oganizacional Behavior*. USA: Thomson.
- Hernández, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-Hill.
- Hernandez, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Hurtado, A. E. & Velásquez, R. L. (2011). *Descripcion de la cultura organizacional en una institucion educativa*. Colombia:U.T.P.
- Laura, F. & Ayumary, P. (2004). *"Estudio de los valores y la cultura organizacional de la escuela de Ciencias Sociales y Administrativas (E.C.S.A)*. Maturin: Universidad del Oriente (UDO).
- Marin, L. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. España: Bosch.
- MINEDU. (2012). *Marco de Buen Desempeño Docente*. Lima: MINEDU.
- Murillo, T. G. (2007). *Evaluación del desempeño y carrera profesional docente*. Mexico:Unesco.
- Rivas, M. A. & Samra, A. J. (2006). *"La Cultura Organizacional y su Desempeño Laboral del Personal del Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño, C.A."*. Maturin:Universidad del oriente.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional en O. Reilly*. México: Prentice Hall.
- Sackmann, S. (21 de junio 2014 de marzo de 1992). "Culture and subcultures " *Administrative Science Quarterly*. Obtenido de [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m4035/is\\_n1\\_v37/ai\\_12392169](http://findarticles.com/p/articles/mi_m4035/is_n1_v37/ai_12392169)
- Sánchez, J. (2006). *Cultura Organizacional: desentrañando vericuetos. Antropología Iberoamericana*. México: Prentice Hall.
- Sánchez, J. & Alonso, E. (2003). *La cultura de los equipos de trabajo y su relación con la cohesión e identificación grupal. Encuentros en Psicología Social*, Vol 1 N° 4. México: Iberoamericana.
- Schein, E. (1992). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janes.
- Schvarstein, L. (1992). *Psicología Social de la Organizaciones* (Primera edición). Buenos Aires: Paidós Ibérica.
- Stoner, J. (1984). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Tamayo A. & Tamayo, M. (2002). *El Proceso de la Investigación Científica* (4ta Edición). Noriega: Limusa S.A. Grupo Noriega Editores.
- Tejada, L. (1987). *Gestión de la imagen corporativa: Creación y transmisión de la identidad de la empresa*. Bogotá: Norma.
- Tomás, M. & Rodríguez, D. (2009). *Conocer la cultura de la universidad contemporánea N° 49*. El CICOU. México: Revista Iberoamericana de Educación.

Torres, F. E. & Rivas M. Y. (2000). *"Análisis de la Cultura Organizacional del Corporativo Banca plaza PIAR"*. Maturín: Universidad del oriente.

Ulrich, D. (05 de enero de 2004). *Recursos Humanos Champions*, Argentina: *Granica*. Obtenido de [www.google.com](http://www.google.com), Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral.



**ANEXOS**



**ANEXO 1**

**CUESTIONARIO PARA LA VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL**



**INSTRUMENTO UTILIZADO**

**OCAI**

**(Instrumento de valoración de la cultura)**

**IEP.** \_\_\_\_\_

**CARGO.** \_\_\_\_\_ **SEXO:** F ( ) V ( )

**INSTRUCCIONES:** En este instrumento, se le pide que marque la cultura de la Institución Educativa en la cual trabaja y específicamente de la escuela a la que pertenece. No existen respuestas correctas o incorrectas a estas preguntas, tal y como no existen culturas adecuadas o inadecuadas. Cada una de las siguientes seis preguntas consisten en cuatro descripciones alternativas acerca de un aspecto específico de la institución.

Es muy importante que su respuesta refleje lo que la institución es actualmente, no lo que le gustaría que fuera. En el recuadro que usted considere pertinente marque con una (X), Para hacer la calificación posible, trate de usar el rango total de valores de esta escala (1 a 5) cuando describa su organización.

*Escala de Calificación*

- 1 Completamente de acuerdo.**
- 2 Moderadamente de acuerdo**
- 3 Neutral**
- 4 Moderadamente en desacuerdo**
- 5 Completamente en desacuerdo**

<b>CARACTERÍSTICAS DOMINANTES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.-La institución es un lugar muy personal es como una extensión de la familia. Las personas parecen compartir mucho de ellos mismos. (Por ejemplo se busca mucho la integración de equipos de trabajo)					

<p>2.- La institución es muy dinámica y es un lugar emprendedor. Las personas (están buscando nuevas oportunidades) están deseando voltear la cabeza y tomar riesgos. (por ejemplo se hacen mejoras en: planes y programas de estudio, metodologías de enseñanza-aprendizaje y procesos administrativos)</p>					
<p>3.- La institución está muy orientada a resultados. La principal preocupación es tener terminado el trabajo. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro. (por ejemplo se busca tener más alumnos, mejores indicadores educativos como son eficiencia terminal, titulación, etc.)</p>					
<p>4.- La institución es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que las personas tienen que hacer. (por ejemplo se tienen documentados y se busca que se sigan los procedimientos, se tienen controles específicos en todos los niveles jerárquicos, etc.)</p>					
<p><b>B LIDERAZGO ORGANIZACIONAL</b></p>					
<p>5.- El liderazgo en la institución generalmente considera tomar el ejemplo del mentor, facilitador o tutor (Se sigue el ejemplo del Rector y Directores)</p>					
<p>6.- Se considera que el liderazgo en la organización generalmente ejemplifica actitudes emprendedoras, innovadoras y de toma de riesgo. (Los Directores tienen actitudes hacia la innovación, son emprendedores, etc.)</p>					
<p>7.- Se considera que el liderazgo en la organización generalmente ejemplifica actitudes de no- juegos, de un fuerte impulso y completamente enfocado a resultados. (Los</p>					

líderes están enfocados a su trabajo y buscan tener cada día mejores resultados)					
8.-Se considera que el liderazgo en la organización generalmente ejemplifica una eficiencia coordinada, organizada y bien engranada.					
<b>C) ADMINISTRACION DE PERSONAL</b>					
9.- El estilo administrativo en la institución se caracteriza por trabajo en equipo, consenso y Participación.					
10.-El estilo administrativo en la institución se caracteriza por riesgos individuales, innovación, libertad y un estilo propio.					
11.-El estilo administrativo en la institución se caracteriza por una fuerte dirección, competitiva, con altas demandas y logros.					
12.- El estilo administrativo en la institución se caracteriza por seguridad en el empleo, se busca que se respeten los procedimientos (conformidad), por ser predictiva y estabilidad en la relación laboral.					
<b>D) COHESIÓN ORGANIZACIONAL</b>					
13.- La cohesión que sostiene a la institución unida, es la lealtad y la confianza mutua. El Compromiso en esta organización es alto.					
14.- La cohesión que sostiene a la institución unida, es el compromiso a la innovación y el desarrollo. Existe un fuerte énfasis en estar a la vanguardia.					

<p>15.-La cohesión que sostiene a la institución unida, es el énfasis del logro y el cumplimiento de metas. La búsqueda de resultados y el ganar son temas comunes.</p>					
<p>16.- La cohesión que sostiene a la institución unida, son las reglas informales y políticas. Mantener el orden y ritmo de la organización es importante.</p>					
<p><b>E) ÉNFASIS ESTRATÉGICO</b></p>					
<p>17.-La institución enfatiza el desarrollo humano de sus miembros. Alta confianza, apertura y la participación persiste por parte de sus miembros.</p>					
<p>18.- La institución enfatiza la adquisición de nuevos recursos y crea nuevos retos. Trata nuevas cosas y se evalúa la prospectiva de oportunidades.</p>					
<p>19.-La institución enfatiza las acciones competitivas y logros. Logrando metas difíciles y ganando lugares en el mercado que son dominantes.</p>					
<p>20.-La institución enfatiza permanencia y estabilidad. La eficiencia y el control de la fluidez de las operaciones es importante.</p>					
<p><b>F) CRITERIO DE ÉXITO</b></p>					
<p>21.- La institución define el éxito en la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso del empleado y la preocupación por las personas.</p>					



<p>22.-La institución define el éxito en base a tener los productos únicos y más nuevos. Es un Líder en productos e innovaciones.</p>					
<p>23.- La institución define el éxito en base al logro de tener mayor participación del mercado y en la eliminación de la competencia. Un liderazgo de mercado competitivo es la clave.</p>					
<p>24.- La institución define el éxito en base a la eficiencia. Los tiempos de entrega, la Programación equilibrada y el costo de producción son críticos.</p>					

MUCHAS GRACIAS POR TU APOYO.

**ANEXO 2**

**FICHA DE EVALUACIÓN EN EL MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DOCENTE 2014**

**NOMBRE DEL PROFESOR (A):**.....

**IE:**..... **CARGO :**.....

1. **Inicio:** Cuando el docente está empezando a desarrollar los desempeños previstos o evidencia dificultades y requiere acompañamiento pedagógico permanente en la institución educativa y la intervención de otras instituciones.  
**01 a 20 puntos**
2. **Proceso:** Cuando el docente está en camino de lograr los desempeños previstos y requiere acompañamiento pedagógico periódico en la institución educativa y la intervención de otras instituciones.  
**21 a 35 puntos**
3. **Logro Previsto:** Cuando el docente evidencia el logro de los desempeños previstos.  
**36 a 50 puntos**
4. **Logro destacado:** Cuando el docente evidencia el logro por encima de los desempeños previstos y es potencial acompañante pedagógico de sus pares profesionales en la institución educativa.  
**51 a 60 puntos**

Dominio 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.							
COMPETENCIAS	N°	INDICADORES DE DESEMPEÑO	VALORACIÓN				FUENTE DE VERIFICACIÓN
			1	2	3	4	
<b>Competencia 1</b> Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.	1	Demuestra conocimientos actualizados, comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en su área curricular y la didáctica del área que enseña.					✓ Ficha de monitoreo
<b>Competencia 2</b> Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.	2	Elabora creativamente la programación anual, UDA, SIC/SA, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes, las estrategias y medios seleccionados.					✓ Programación anual ✓ UDA/SIC/SA.
	3	Presenta oportunamente sus documentos de planificación curricular: PA/UDA/SIC/SA					✓ Fecha cargo de entrega
<b>PUNTAJE PARCIAL:</b>							<b>X =</b>
Dominio 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes							
<b>Competencia 3</b> Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus	4	Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes en base a criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.					✓ Ficha de monitoreo

expresiones con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.								
	5	Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje atendiendo a la diversidad.					✓ Ficha de monitoreo	
<p><b>Competencia 4</b> Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica en torno a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos.</p>	6	Propicia y desarrolla estrategias pedagógicas en actividades de aprendizaje que promuevan el pensamiento crítico, reflexivo y creativo en los estudiantes para que utilicen sus conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud crítica.					✓ Ficha de monitoreo.	
	7	Utiliza recursos tecnológicos/materiales educativos diversos y accesibles en el tiempo requerido y al propósito de la sesión de aprendizaje.					✓ Ficha de visita al aula de innovación y/ CRT. ✓ Ficha de monitoreo.	
<p><b>Competencia 5</b> Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo a los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y contextos culturales.</p>	8	Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo al estilo de aprendizaje de los estudiantes.					✓ Matriz de evaluación	
	9	Evalúa los aprendizajes y sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.					✓ Reporte/informe de la sistematización e interpretación de resultados. ✓ Registro de evaluación.	
<b>PUNTAJE PARCIAL:</b>								<b>Y = 22</b>
<b>Dominio 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad</b>								
<p><b>Competencia 6</b> Participa activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del proyecto educativo institucional que genere aprendizajes de calidad.</p>	10	Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, de la propuesta curricular y de los planes de mejora continua, PAT, involucrándose activamente en equipos de trabajo.					✓ Acta y fichas de asistencia a reuniones.	
	11	Desarrolla individual y colectivamente proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la IE.					✓ Presentación de proyectos. ✓ Informe de avance y resultados de los productos obtenidos.	

<p><b>Competencia 7</b> Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del estado y la sociedad civil, aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados</p>	<p>12</p>	<p>Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.</p>					<p>✓ Participación en escuela de padres, reuniones de AMAPAFA.</p>
<b>PUNTAJE PARCIAL:</b>							<b>Z = 11</b>
<b>Dominio 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente</b>							
<p><b>Competencia 8</b> Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional; y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.</p>	<p>13</p>	<p>Participa en eventos y actividades (feria de ciencias, eventos culturales, académicos, concurso, entre otros donde manifiesta su profesionalidad e identidad docente con la institución.</p>					<p>✓ Ficha de asistencia. ✓ Informe de actividad/comisión.</p>
<p><b>Competencia 9</b> Ejerce su profesión desde una ética de respeto a los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.</p>	<p>14</p>	<p>Asiste con responsabilidad y puntualidad al trabajo pedagógico en el aula y las actividades convocadas por la IE</p>					<p>✓ Registro de asistencia.</p>
	<p>15</p>	<p>Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente</p>					<p>✓ Reporte de TOE. ✓ Ficha de observación.</p>
<b>PUNTAJE PARCIAL:</b>							<b>W =</b>
<b>RESULTADO GENERAL</b>							

**Puntaje Final: X+ Y+Z + W= En números:      En letras:**

## ANEXO 3

## CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE LA IEP. N° 70480

**CONSTANCIA**

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA No. 70480 "NIÑO JESÚS DE PRAGA" DE LA UGEL- MELGAR-PUNO:

**HACE CONSTAR:**

Que, **LISSET MAGALY MAMANI CAHUANA**, estudiante de la escuela de POST GRADO de la facultad de Educación de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, realizo un cuestionario anónimo acerca del desempeño docente en la Institución Educativa Pública No. 70480 "NIÑO JESUS DE PRAGA" de la localidad de Ayaviri, jurisdicción de la UGEL- Melgar, Región Puno.

Se expide la presente constancia a solicitud verbal de la interesada para los fines consiguientes.

Ayaviri, 03 de Noviembre del 2014.

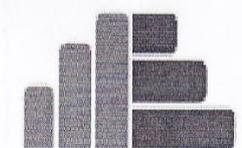


Prof. Rodolfo Mamani Sables  
DIRECTOR

## ANEXO 4

## CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE LA IEP.

N° 71 011



MINISTERIO DE EDUCACION

GLORIOSO 861  
INSTITUCION EDUCATIVA PUBLICA N° 71011



"San Luis Gonzaga"

Plaza Francisco Bolognesi N° 111    Telef. 563062    Ayaviri – Melgar - Puno

CONSTANCIA

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA N° 71 011

"SAN LUIS GONZAGA"

AYAVIRI - MELGAR - PUNO

HACE CONSTAR:

Que, la Srta. estudiante: **Lisset Magaly, MAMANI CAHUANA**; con D.N.I. N° 46248010, de la Universidad Nacional del Altiplano, ha aplicado su encuesta de estudios en maestría con el Proyecto de tesis titulado: "Influencia de la cultura organizacional en el desempeño docente de las I.E., de la zona Urbana de la ciudad de Ayaviri", esto los primeros días del mes de setiembre del año en curso.

Se expide la presente, a petición verbal de la interesada para los fines que crea conveniente.

Ayaviri, 03 de noviembre de 2014.

Atentamente,



IEP N° 71011 - AYAVIRI  
"SAN LUIS GONZAGA"  
DIRECCIÓN  
Prof. Walter L. Montesinos Mamani  
DIRECTOR (e)

ANEXO 5

CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE LA IEP.

N° 71 012



GLORIOSO CENTENARIO 862  
 INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA  
 Nro. 71 012 AYAVIRI MELGAR PUNO  
 PLAZOLETA SÁENZ PEÑA 105 TEL. 555426



AÑO DE LA PROMOCIÓN DE LA INDUSTRIA RESPONSABLE Y COMPROMISO CLIMÁTICO

CONSTANCIA

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA N° 71 012 DE AYAVIRI, MELGAR, PUNO, QUE SUSCRIBE:

HACE CONSTAR:

Que, la Señorita Liset Magaly, Mamani Cahuana ha realizado sus encuestas en esta Institución Educativa con fecha 25 de Agosto del presente año escolar 2014.

Se expide la presente constancia a solicitud de la interesada, para los fines consiguientes.

Ayaviri, 31 de Octubre del 2014.



*Eduardo M. Mamani Mamani*  
 DIRECTOR (e)